

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Bc. Nela Siřínková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Hodnocení systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců

Autor diplomové práce: Bc. Nela Širínková

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Hodnocení systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 12. 12. 2016

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní prof. Ing. Zuzaně Dvořákové, CSc. za odborné vedení práce, poskytnutí cenných rad a informací, které mi pomohly k vypracování této práce. Děkuji také společnosti Imperial Karlovy Vary za poskytnuté informace sloužící k vypracování praktické části této práce.

Název diplomové práce:

Hodnocení systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců

Abstrakt:

Tato diplomová práce se věnuje získávání, výběru a přijímání zaměstnanců do společnosti. Cílem této diplomové práce je provedení analýzy procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnocení současného stavu těchto procesů a vytvoření návrhu a doporučení na zlepšení těchto procesů. Práce je tvořena teoretickou a praktickou částí. Teoretická část vychází z rešerše odborné literatury a je členěna do kapitol, ve kterých jsou popsána východiska, základní poznatky a systém fungování jednotlivých procesů získávání, výběru a přijímání a adaptace zaměstnanců. Praktická část práce zahrnuje uvedení do oblasti podnikání vybrané společnosti, představení této společnosti, analýzu současného stavu, jeho zhodnocení a návrhy a doporučení na zlepšení procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

Klíčová slova:

Získávání, výběr, přijímání, adaptace, zaměstnanci

Title of the Master's Thesis:

The evaluation of the process of recruitment, selection and hiring employees

Abstract:

The thesis is focused on the process of recruitment, selection and hiring employees in to the company. The main goal of the thesis is to analyse and evaluate the process of recruitment, selection and hiring employees in selected company and determine conclusions and recommendations which can improve the whole process. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part includes the description of the theoretical bases and background of the topic. The practical part focuses on the selected company, the presentation of its structure, business field and the current processes. The aim is to analyse the process of recruitment, selection and hiring employees, evaluate this processes and suggest particular recommendations.

Key words:

Recruitment, selection, hiring, adaptation, employees

Úvod.....	1
1 Získávání zaměstnanců	3
1.1 Definice a cíle získávání zaměstnanců.....	3
1.2 Proces získávání pracovníků	4
1.3 Identifikace potřeb získávání pracovníků a zdroje uchazečů.....	4
1.4 Metody získávání pracovníků	6
1.5 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů	10
1.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	12
2 Předvýběr uchazečů o zaměstnání	13
2.1 Definice a cíle předvýběru	13
2.2 Analýza dokumentů v rámci předvýběru uchazečů	13
3 Výběr zaměstnanců.....	15
3.1 Definice a cíl výběru zaměstnanců	15
3.2 Kritéria výběru	15
3.3 Metody výběru	16
3.4 Výběrový rozhovor	16
3.5 Výběrové testy	19
3.6 Assessment Centre	20
3.7 Zkoumání referencí	21
3.8 Výběr nejvhodnějšího uchazeče.....	21
4 Přijímání zaměstnanců a adaptace v organizaci	22
4.1 Definice a formální náležitosti přijímání	22
4.2 Pracovněprávní vztahy	22
4.3 Personální evidence.....	26
4.4 Adaptace.....	27
4.5 Uvedení zaměstnance na pracoviště.....	29
5 Metodologie diplomové práce	31

5.1	Použité metody.....	31
5.2	Způsob realizace.....	31
6	Význam lázeňství a situace na trhu práce v Karlovarském kraji	33
6.1	Tradice a význam lázeňství.....	33
6.2	Trh práce v Karlovarském kraji	33
7	Představení vybrané společnosti	36
8	Proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců	46
9	Hodnocení procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců	51
10	Doporučení a návrhy zlepšení analyzovaných procesů	56
	Závěr	60
	Bibliografie	62
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	64
	Seznam příloh	65

Úvod

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců patří mezi základní personální činnosti a je stále aktuálním tématem všech společností na trhu práce, které chtějí získat kvalitní pracovní sílu. V současné době se pohybujeme na vlně neobvykle nízké hladiny nezaměstnanosti, což pro většinu společností znamená omezený počet zdrojů pracovních sil na trhu práce a boj o dobré zaměstnance. Rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání už není jen výše mzdy, ale také hodnoty, které společnost zastává, firemní kultura, benefity a dobré jméno společnosti. Z tohoto důvodu je důležité, jakým způsobem společnost působí na potenciální uchazeče, jaké využívá metody získávání nebo výběru zaměstnanců a jaké možnosti budoucího rozvoje nabízí.

Zaměstnanci jsou stěžejním bodem fungování společnosti a jejich kvalita hraje roli pro další rozvoj a zvyšování prosperity společnosti. Procesy získávání, výběru a přijímání zaměstnanců jsou navázány na další personální činnosti v organizaci a jejich význam a důsledné provádění je klíčové. Proces získávání zaměstnanců má za úkol identifikovat a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů, mezi kterými společnost najde ty, které nejlépe vyhovují jejím potřebám. Jaké konkrétní zdroje nebo metody společnost použije, je na jejím individuálním uvážení, stejně jako zvolené metody, kterými nejvhodnějšího uchazeče vybere. Přijímání a zejména následná adaptace zaměstnance ve společnosti je klíčovou záležitostí z pohledu zaměstnance a jeho budoucího pracovního výkonu, ale i z pohledu společnosti. Tento proces bývá v mnoha společnostech podceňován a může způsobovat např. zvýšenou fluktuaci nových zaměstnanců nebo nespokojenost. Je proto nezbytné věnovat pozornost formálnímu i neformálnímu začlenění zaměstnance do kolektivu a dosáhnout adaptovanosti zaměstnance tak, že je po určité době schopen správně vykonávat dané pracovní činnosti a bez problému působit na pracovišti.

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy uceleného procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnocení současného stavu těchto procesů a vytvoření návrhu a doporučení na zlepšení analyzovaných procesů. Práce je tvořena teoretickou a praktickou částí.

Teoretická část vychází z rešerše odborné literatury a je členěna do kapitol, ve kterých jsou popsána východiska, základní poznatky a systém fungování procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Tato teoretická východiska slouží jako základ pro vytvoření konkrétní analýzy těchto procesů ve vybrané společnosti v praktické části práce.

Po teoretické části práce následuje kapitola obsahující metody a postupy používané při zpracovávání této práce. Vybraná společnost podniká v oblasti lázeňství a hotelnictví a patří mezi významné zaměstnavatele Karlovarského kraje. Karlovarský kraj je lázeňstvím proslulý, na jeho území se nachází největší lázně u nás.

V úvodu praktické části práce je specifikována oblast lázeňství a jeho podstata a význam v kraji, následně je analyzována současná situace na trhu práce v Karlovarském kraji. Další kapitoly se zabývají představením společnosti, jejího chodu, analýzou procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, zhodnocením těchto procesů a provedením SWOT analýzy. Poslední kapitolu praktické části práce tvoří stanovení návrhů a doporučení na zlepšení analyzovaných procesů. Analýza zkoumaných procesů je vytvořena na základě polostrukturovaných rozhovorů vedených s personální ředitelkou společnosti a s vybranými zaměstnanci, dále rozborem interních dokumentů a webových stránek společnosti a pozorováním

Teoretická část

1 Získávání zaměstnanců

Cílem této kapitoly je definovat pojem získávání zaměstnanců, jeho cíle, popsat kroky tohoto procesu, identifikovat možné zdroje uchazečů, určit a popsat používané metody získávání a formulovat požadované náležitosti nabídky zaměstnání.

1.1 Definice a cíle získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková & kolektiv, 2012, str. 145)

Koubek (2015, str. 126) také uvádí, že získávání pracovníků zajišťuje přilákání dostatečného množství odpovídajících uchazečů s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Podstatou je rozpoznat vhodné zdroje pracovních sil, informovat o volných pracovních místech, nabídnout tato volná pracovní místa, jednat s případnými uchazeči a získávat o nich potřebné informace. Získávání pracovníků je důležitou personální činností, která ovlivňuje, jací pracovníci v organizaci působí a zda zajistí dosahování cílů organizace. V moderním pojetí personální práce se získávání zaměstnanců nesnaží jen o získání potřebného počtu kvalifikovaných sil, ale rovněž o získání pracovníků, kteří jsou orientováni na cíl organizace, uctívají hodnoty i kulturu organizace, jsou motivovaní a jejichž individuální zájmy se shodují se zájmy organizace.

Proces získávání pracovníků je dvoustranný. Jednou stranou je organizace, která žádá pracovní sílu. Druhou stranu tvoří potenciální zaměstnanci, ti, kteří hledají práci. Proces získávání by měl začít jeho plánováním, určením kolik a jaké pracovní síly je v organizaci potřeba a kdy. Vhodnou pracovní sílu je možné získat z vnitřního nebo vnějšího trhu práce. (Dvořáková & kolektiv, 2012, str. 145)

Odezva na nabídku zaměstnání je ovlivňována různými faktory, mezi které patří samotná nabídka, tedy její forma a obsah, vnitřní i vnější podmínky organizace. Mezi vnitřní podmínky řadí Koubek (2015) faktory související s konkrétním pracovním místem i faktory související s organizací. Vnitřní podmínky související s konkrétním pracovním místem jsou např. povaha práce, postavení v hierarchii organizace, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti, organizace pracovní doby, místo výkonu práce a další pracovní podmínky. Se samotnou organizací jsou spjaty faktory jako prestiž a pověst celé organizace, úroveň a spravedlnost odměňování, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců či mezilidské

vztahy. Vnější podmínky organizace ovlivnit nemůže a je třeba je brát jako dané. Jsou to např. demografické, ekonomické, sociální, technologické nebo politicko-legislativní podmínky.

1.2 Proces získávání pracovníků

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků 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, 2015, str. 131)

Koubek rozděluje proces získávání do dvanácti kroků, které na sebe navazují:

1. *„Identifikace potřeby získávání pracovníků*
2. *Popis a specifikace obsazovaného místa*
3. *Zvážení alternativ*
4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založeno získávání a pozdější výběr*
5. *Identifikace potenciálních uchazečů*
6. *Volba metod získávání pracovníků*
7. *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů*
8. *Formulace nabídky zaměstnání*
9. *Uveřejnění nabídky zaměstnání*
10. *Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
11. *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací*
12. *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by poté měli být pozváni k výběru.“* (Koubek, 2015, str. 131)

Armstrong a Taylor (2015) definují proces získávání spolu s výběrem zaměstnanců, přičemž kroky, které se týkají získávání, jsou nazvány jako definování požadavků, oslovení uchazečů a vyřizování žádostí uchazečů.

1.3 Identifikace potřeb získávání pracovníků a zdroje uchazečů

Definování požadavků by mělo vycházet z plánování lidských zdrojů a z plánování získávání. Požadavky jsou tvořeny z popisů pracovních míst a ze specifikací požadavků na pracovníka, které vychází z analýzy pracovních míst. Popis pracovního místa je dokument obsahující podrobné informace o pracovním místě, určuje jeho účel, vztahy nadřízenosti a podřízenosti daného pracovního místa, organizační zařazení. Při získávání pracovníků je

vhodné popis doplnit o další informace – pracovní podmínky (mzda, pracovní doba, výhody), zvláštní požadavky (obtížný pracovní režim, cestování apod.) či příležitosti dalšího vzdělávání a rozvoje. Specifikace požadavků na zaměstnance udává potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti, kterými zaměstnanec musí pro výkon na daném pracovním místě disponovat, jsou to údaje o požadovaném vzdělání, kvalifikaci, o předchozích zkušenostech nebo vlastnostech. (Armstrong & Taylor, 2015)

Koubek (2015) při získávání pracovníků zdůrazňuje výběr těch charakteristik popisu pracovního místa, které jsou důležité pro poskytnutí představy o obsazovaném pracovním místě. Požadavky na pracovníka pro potřeby získávání by měly být roztrženy do skupin nezbytných, žádoucích, vítaných a okrajových požadavků, podle důležitosti. Do nabídky zaměstnání bychom měli zahrnout požadavky nezbytné a výběr z požadavků žádoucích a vítaných.

Dalším krokem procesu získávání je **identifikace zdrojů uchazečů**. Koubek tento krok uvádí jako samostatný, v díle Armstronga a Taylora je uveden jako součást kroku oslovování uchazečů. V rámci této části procesu se rozhoduje, jaké zdroje potenciálních uchazečů využít, zda vnitřní či vnější.

Vnitřní trh práce je tvořen zaměstnanci organizace. Dvořáková a kol. (2012) uvádí výhody, které přináší získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce. Zaměstnavatel má lepší znalost o interních kandidátech a může učinit spolehlivější rozhodnutí. Vnitřní získávání také zvyšuje pracovní spokojenost, zlepšuje pracovní morálku, iniciativu a angažovanost zaměstnanců, snižuje fluktuaci zaměstnanců, dává jim možnost růstu a dalšího rozvoje podle pracovního výkonu. Výhodou vnitřních kandidátů je i znalost firemní kultury, prostředí a zvyklostí.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo s jinými organizačními změnami
- pracovníci, kteří dozráli k výkonu náročnější práce, než jakou vykonávají doposud
- pracovníci, kteří mají z určitého důvodu zájem přejít na uvolněné/nové pracovní místo (Koubek, 2015, str. 129)

Možnými nástroji získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je řízení následnictví, interní výběrové řízení nebo vnitřní mobilita zaměstnanců. Kromě pozitivních aspektů přináší vnitřní

zdroje i nežádoucí faktory, jako je např. subjektivní rozhodování vedoucího zaměstnance, osobní vztahy, negativní postoj přímých nadřízených ohledně účasti svých podřízených na výběrovém řízení na jiné pracovní místo. (Dvořáková & kolektiv, 2012, str. 150)

Pokud organizace nedisponuje vnitřními zdroji, které by mohla využít, zvolí možnost získání pracovníků z **vnějších zdrojů**, které jsou tvořeny volnou pracovní silou, absolventy nebo pracovníky jiných organizací. Využity mohou být doplnkově také studenti, důchodci či ženy v domácnosti. Existuje mnoho metod, které jsou využívány pro oslovení uchazečů pocházejících mimo organizaci. V dnešní době jsou hojně využívány online metody, sociální média, zprostředkovatelské agentury a mnohé další metody, které budou následně uvedeny podrobněji. Armstrong a Taylor popisují výsledky průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development z roku 2013. Nejpoužívanější metodou získávání uchazečů dle tohoto průzkumu je využitím vlastních webových stránek, využitím zprostředkovatelské agentury, získání zaměstnanců doporučením, užitím profesních sociálních sítí nebo pracovních serverů. (Armstrong & Taylor, 2015, str. 276)

Pokud získáváme pracovníky z vnějších zdrojů, je nutné, aby personalisté vzali v úvahu také termín zveřejnění nabídky pracovního místa, termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení, termín výběrového řízení, termín oznámení výsledků výběru účastníkům, termín nástupu do zaměstnání a délku zkušební doby. (Dvořáková & kolektiv, 2012, str. 146)

1.4 Metody získávání pracovníků

„Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání.“ (Šikýř, Personalistika pro manažery a personalisty, 2012, str. 75)

Existuje široká škála metod využívaných pro získávání pracovníků. Při výběru metody je důležité vzít v potaz, ze kterých zdrojů chceme pracovníky získávat, jaké pracovní místo chceme obsadit, jaké požadavky na pracovníka máme, jaké náklady na získávání můžeme vynaložit a v jaké čase. Obvyklé je také to, že organizace různé metody kombinují. Autoři (Dvořáková, 2012, Koubek, 2015, Armstrong, 2015) se shodují na následujících metodách získávání:

- samostatné přihlašování uchazečů
- doporučení současným pracovníkem
- vývěsky
- inzerce v tisku, rozhlasu, televizi
- online recruitment – webové stránky, pracovní servery, profesní sociální sítě

- nabídka prostřednictvím úřadu práce
- služby personální agentury
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s profesními organizacemi nebo odbory.

Samostatné přihlašování uchazečů

K samostatnému přihlašování uchazečů dochází ve chvíli, kdy zaměstnavatel obdrží neočekávané žádosti o zaměstnání ve chvíli, kdy neinzertuje volné místo. Využívají ho většinou absolventi škol a uchazeči o manuální nebo administrativní práci. Zaměstnavatel k výběru zve jen velmi malou část žadatelů. Vzhledem k nevyžádané účasti jsou zasílané materiály od žadatelů obecnější povahy, neberou v potaz potřeby zaměstnavatele nebo nemají správné načasování. (Dvořáková & kolektiv, 2012, str. 148)

Doporučení současným pracovníkem

Další z metod získávání pracovníků je doporučení, kdy stávající zaměstnanec na základě informací o volném nebo uvolňovaném místě zná vhodného uchazeče na toto místo a doporučí ho zaměstnavateli. Uplatňují se např. i stimulační nástroje v podobě odměny za přivedení vhodného uchazeče. Výhodou této metody jsou nižší náklady a čas na získání, předpokládá se také, že stávající zaměstnanec dbá na svou pověst v organizaci a nechtěl by si nevhodným doporučením pokazit reputaci. Negativně může působit omezený počet uchazečů nebo hrozba vytváření klik v organizaci. (Koubek, 2015, str. 136)

Nabídka práce na místní vývěsce

Metoda získávání, která se využívá spíše pro práce s nižší kvalifikací, technické pozice a manuální práce s nižšími stupni potřebného vzdělání. Hlavní předností této metody jsou nízké náklady. (Dvořáková & kolektiv, 2012, str. 147)

Inzerování

Tradiční metodou, jak oslovit uchazeče, je inzerování ve sdělovacích prostředcích. Jedná se o tisk – noviny, časopisy, odborné časopisy, televizi nebo rozhlas, může probíhat na úrovni místní nebo plošné. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že cílem inzerátu je zajištění dostatečného počtu vhodných uchazečů s minimálními náklady, upoutání pozornosti uchazeče, vzbudit zájem a nadále ho udržet a přimět uchazeče k odpovědi na tento inzerát. K dosažení

těchto cílů je nutné, aby inzerát obsahoval výstižný titulek, informace o organizaci, o pracovním místě, o požadavcích na uchazeče, o mzdě a zaměstnaneckých výhodách, o místě výkonu práce a aby udal pokyny, kterými se uchazeč má řídit. Všechny informace v inzerátu by měly být stručné, ale jasné a přesné. Uchazeči reagují na inzerát dle pokynů zadavatele, obvykle odesílají své žádosti poštou, e-mailem nebo mohou být vyzváni k telefonickému kontaktu. (Armstrong & Taylor, 2015, str. 279)

Při inzerování je třeba rovněž zvážit, který typ inzerátu zvolit. Armstrong (2007) uvádí tři hlavní typy inzerátů:

- **standardní sloupcový** – je zařazen v příslušné rubrice, umístěn mezi ostatními inzeráty ve sloupci, není členěn do odstavců, používá se pro nižší funkce a méně kvalifikované práce, je levný
- **částečně nestandardní** – nachází se v příslušné části inzerce, je však členěn do odstavců, nadpis je odlišen, je ve volném prostoru, aby zaujal, cena je vyšší než u standardního, ale stále přijatelná, tento typ je účinnější
- **plně nestandardní** - individuální podoba, je vybaven orámováním, ilustrací, neobvyklým stylem písma, může se nacházet i v jiné než inzertní části tisku, má vyšší cenu a využívá se pro více specializované pozice.

Výběr média inzerce závisí na možnostech organizace, typu obsazované pozice, s výběrem vhodného média může pomoci i specializovaná firma zaměřující se na tuto oblast. Pro získávání manažerů a specialistů jsou vhodným médiem prestižní odborný tisk, deníky celostátního měřítka lze využít spíše pro obchodní zástupce či prodejce. Úředníky nebo dělníky osloví spíše lokální tiskoviny. Ukazatelem vyjadřujícím efektivnost nákladů inzerování jsou náklady na inzerci na jednu odezvu na inzerát. (Armstrong, 2007, stránky 351-352)

Online recruitment

Online recruitment neboli využívání služeb internetu k inzerování pracovních míst. Uchazeči se o volná místa hlásí online, využívají emailové komunikace, pomocí které reagují a odesílají své žádosti či životopisy. Využívají se zejména vlastní webové stránky organizací, různé pracovní servery, zprostředkovatelské agentury a v současné době je na vzestupu využívání sociálních sítí. Pozitivem online získávání zaměstnanců je oslovení širšího okruhu uchazečů, je rychlé a levnější než klasické inzerování, lze využít více místa a poskytnout detailnější informace o pracovním místě. Relativně snadný způsob hledání práce ze strany

uchazečů však může způsobit i nadměrné množství přijímaných žádostí, které nejsou vhodné. Nevýhodný je i pro konzervativní uchazeče, kteří preferují jiné možnosti hledání práce.

Vlastní **webové stránky** společnosti obvykle obsahují seznam volných pozicí, které jsou momentálně k dispozici a uvádí požadavky a podmínky, za kterých se uchazeči mohou o dané místo ucházet. Mezi hlavní zásady využívání webových stránek pro získávání patří aktuálnost a dostupnost informací, odpovídající úroveň webových stránek a kontakt v případě technických potíží. **Pracovní servery** jsou specializované stránky obsahující vysoký počet různých pracovních míst. Uveřejnění pracovních míst na daném serveru organizace platí. Využívat umístování nabídek na pracovních serverech by měla organizace s rozvahou tak, aby nabídka nebyla zveřejněna všude a nedocházelo k zahlcení žádostmi od uchazečů. Doporučuje se vybrat ideálně 1 – 2 pracovní servery. **Zprostředkovatelské agentury** provozují své webové stránky a registrují na nich potenciální uchazeče. Ti bývají přizváni k osobnímu setkání, na základě kterého by byly předány potenciálnímu zaměstnavateli. Fenoménem dnešní doby je využívání **sociálních médií**, kdy jsou informace o uchazečích získávány online prostřednictvím sociálních sítí. Nejznámějšími jsou LinkedIn a Facebook. Popularita LinkedIn roste a je využíván čím dál více. Výhodou sociálních sítí je to, že na nich lze nabídku inzerovat a na druhé straně získat i potřebné informace o uchazečích. (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 276-278)

Úřady práce

Úřady práce jsou státní instituce plnící úkoly v oblasti politiky zaměstnanosti. Pozitivně slouží jak hledajícím práci, tak organizacím, sledují situaci na trhu práce, evidují uchazeče i volná pracovní místa. Zprostředkování práce úřadem práce probíhá bezplatně v rámci realizace aktivní politiky zaměstnanosti státu.

Zprostředkovatelské agentury

Další metodou získávání je využití služeb zprostředkovatelských agentur. Tyto agentury většinou provádí i předvýběr nebo výběr zaměstnanců v součinnosti s organizací nebo i samostatně, ale finální rozhodnutí je na organizaci. Tyto agentury dobře znají trh práce, mohou mít vlastní databázi s uchazeči a mají bohaté zkušenosti. Předností této metody je rychlost získání. Používá se zejména pro získávání pracovníků, kterých na trhu není mnoho, tedy odborných manažerů, specialistů. Nevýhodou je vysoká cena za tento způsob získávání zaměstnanců. Zkušenosti odborníků však poukazují také na to, že zprostředkovatelské agentury

mají stejné šance na získání pracovníků, jaké má organizace sama, to, co může udělat agentura lépe než organizace, je lepší formulace a sestavení nabídky zaměstnání. Nevýhodou zprostředkování je také anonymita organizace při zveřejněné nabídce zaměstnání. (Koubek, 2015, stránky 140-141)

Další metody získávání

Dalšími metodami získávání zaměstnanců jsou spolupráce se vzdělávacími institucemi, s odbory a se sdruženími odborníků. Organizace mohou dlouhodobě spolupracovat se středními či vysokými školami a zajišťovat tak potenciální zdroj vhodných uchazečů. Tento způsob je přínosem i pro absolventy, kteří díky tomu mohou dostat příležitost uplatnění při studiu i po absolvování. Přímé reference či doporučení organizace dostane od vyučujících. Typickým příkladem spolupráce mezi organizací a vzdělávací institucí je zpracovávání tématu diplomové práce. Ve státech, kde mají silnou roli působící odbory, mohou organizace rovněž využít možnosti získat zaměstnance např. z řad momentálně nezaměstnaných členů odborů. Výhodou této metody je utužení dobrých vztahů organizace a odborů, avšak získat zaměstnance touto cestou lze jen omezeně. Málo používanou metodou ze získávání přes informační systémy sdružení odborníků, kde lze vyhledat vhodného kandidáta. Výhodou je zejména to, že vyhlédnutý kandidát má prokazatelnou odbornou způsobilost, naopak získání zaměstnance touto cestou není jednoduché a je potřeba odborníkovi nabídnout zajímavé podmínky. (Koubek, 2015, stránky 138-139)

Hodnocení efektivnosti metod

Dvořáková a kol. (2012) uvádí výčet ukazatelů, které lze použít pro hodnocení efektivnosti metod získávání. Jsou to např.: náklady na získání jednoho zaměstnance, počet žádostí o určité zaměstnání, čas od zahájení získávacích aktivit po obsazení pracovního místa, poměr počtu uchazečů pozvaných k pohovoru ku počtu žádostí o zaměstnání, poměr počtu účastníků výběrového pohovoru ku počtu žádostí o zaměstnání, míra fluktuace nových zaměstnanců, délka pracovního poměru a další. (Dvořáková & kolektiv, 2012, str. 149)

1.5 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů

Dalším krokem procesu získávání je určení dokumentů, které budou požadovány od uchazečů o zaměstnání. Obsahem těchto dokumentů jsou údaje o uchazečích, které umožní předběžnou selekci vhodných uchazečů. Osobní údaje uchazečů – jména, adresy, kontaktní

údaje, dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti slouží k identifikaci uchazeče, k posouzení jeho způsobilosti. Nelze opomenout fakt, že antidiskriminační zákon stanovuje, které údaje zaměstnavatel nikdy nemůže od uchazeče vyžadovat. Jedná se zejména o informace týkající se rasového, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku či náboženského vyznání.

Obvykle jsou od uchazečů požadovány tyto dokumenty:

- životopis,
- žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník,
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů,
- pracovní posudky,
- reference. (Šikýř, 2012, str. 77)

Životopis

Při ucházení se o zaměstnání je životopis v dnešní době samozřejmým dokumentem, který bude uchazeč předkládat. Životopis tvoří vizitku uchazeče, obsahuje identifikační údaje o uchazeči i jeho zkušenosti a předpoklady způsobilosti vykonávání práce, o kterou se uchází. Životopis může mít různé formy.

Strukturovaný životopis je v poslední době nejvíce využíván a požadován od uchazečů. Udává informace podle detailních pokynů, co a v jakém pořadí má být uvedeno. V některých případech se uvedené informace shodují s informacemi z dotazníku pro uchazeče. Obvykle strukturovaný životopis obsahuje identifikační část uchazeče a část přizpůsobenou pro požadavky obsazovaného místa.

Polostrukturovaný životopis je na pomezí mezi strukturovaným a volným životopisem, uchazeč uvedené informace požadované organizací, které může libovolně doplnit podle svého uvážení.

Volný životopis popisuje chronologicky život uchazeče s uzpůsobením pro dané pracovní místo, o které se uchází. Volný život s sebou nese komplikace při porovnání jednotlivých uchazečů, na druhé straně může o uchazeči leccos vypovědět, zejména o jeho osobnosti. (Koubek, 2015, str. 145)

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Dotazníky pro uchazeče podávají zaměstnavateli utříděné informace o uchazečích, díky kterým je lze dobře porovnávat a vybrat tak vhodné kandidáty pro účast u pohovoru a dalším výběru. V tomto dotazníku se obvykle uvádí informace o identifikaci a osobních kontaktech žadatele, o místě, o které se uchází, o dosaženém vzdělání, schopnostech a dovednostech žadatele, informace o předchozím zaměstnání. (Armstrong, 2007, str. 357)

Ostatní dokumenty slouží zejména k ověření pravdivosti informací uváděných uchazeči ve svých dotaznících a životopisech. Díky referencím a posudkům z předchozích zaměstnání si potenciální zaměstnavatel může udělat detailnější obrázek o uchazeči, potvrdit či vyvrátit dojmy, které získal na základě informací, které žadatel uvedl.

1.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání slouží k zahájení komunikace mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Při tvorbě nabídky je zpravidla využíváno popisu a specifikace pracovního místa. Šikýř (2012, str. 80) uvádí, co by správná nabídka měla obsahovat:

- „*název pracovního místa,*
- *charakteristiku práce a organizace,*
- *místo výkonu práce,*
- *požadavky na uchazeče,*
- *podmínky výkonu práce,*
- *dokumenty požadované od uchazečů,*
- *pokyny pro uchazeče.*“

I zde je nutné zmínit zákaz nabídek diskriminačního charakteru, nabídek, které nejsou v souladu s pracovněprávními a služebními předpisy a nabídky, které odporují dobrým mravům. Sestavená nabídka je zveřejněna v souladu s vybranou metodou získávání. (Šikýř, 2012, stránky 79-82)

V době mezi uveřejněním nabídky a ukončením období, kdy uchazeči reagují na nabídku práce, jsou shromažďovány a uspořádávány dokumenty od uchazečů, které dále slouží k předvýběru a případně samotného výběru zaměstnanců. (Koubek, 2015, str. 153)

2 Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Cílem této kapitoly je definování pojmu předvýběr uchazečů a popis dokumentů požadovaných v rámci předvýběru zaměstnanců.

2.1 Definice a cíle předvýběru

„Obsahem předvýběru uchazečů o zaměstnání je rozbor jejich materiálů. Jsou hodnoceny s cílem vytipovat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému rozhovoru.“
(Dvořáková & kolektiv, 2012, str. 151)

Dle Šikýře je „ účelem předběžného výběru vhodných uchazečů o zaměstnání rozhodnout, který z potenciálních uchazečů o zaměstnání je způsobilý vykonávat požadovanou práci a může být pozván k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru.“
(Šikýř, 2012, str. 82)

2.2 Analýza dokumentů v rámci předvýběru uchazečů

Šikýř (2012) uvádí, že na základě přijatých dokumentů od uchazeče, zejména životopisu a žádosti o zaměstnání, se rozhodujeme, kdo by mohl být způsobilý pro výkon požadované práce. Výsledkem hodnocení a cílem předvýběru je rozřídění uchazečů na vhodné a nevhodné. Nevhodní uchazeči bohužel nesplňují požadovaná specifika výkonu práce a jsou zdvořilým dopisem odmítnuti. Vybraných pět, maximálně však deset uchazečů bude pozváno k výběru zaměstnanců.

Hodnocení žádosti o zaměstnání

Žádost o zaměstnání poskytuje uchazeči prostor se představit a projevit věcně zájem o danou pracovní nabídku. Úkolem této žádosti je zaujmout a vzbudit pozornost u toho, kdo ji čte. Forma žádosti ve většině případů není předem určena, je ponechána na uchazeči, který tím ukáže způsob jeho vyjadřování a komunikace. Je očekáváno, že tento dopis bude bez jakýchkoliv chyb či překlepů, úhledný a vypovídající. (Dvořáková & kolektiv, 2012, str. 151)

Hodnocení životopisu

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, životopis je vizitkou uchazeče, informuje o jeho profesním životě, vzdělání, schopnostech a dovednostech. Životopis má pro personalisty vysoký význam a detailně ho analyzují a případně si připravují otázky pro výběrový rozhovor. Dvořáková a kol. (2012) uvádí, co je např. při hodnocení životopisu sledováno:

- jak časté změny uchazeč prováděl při vzdělávání a zaměstnání,
- zda uchazeč ukončil zahájené studium,
- délka pracovního poměru u jednotlivých zaměstnavatelů,
- časové mezery mezi jednotlivými úseky vzdělání nebo zaměstnání,
- neobvyklé termíny ukončení předchozího pracovního poměru.

Současně s dalšími získanými materiály od uchazeče je také analyzováno, zda souhlasí termíny ukončení vzdělání nebo pracovních poměrů s přiloženými kopiemi diplomů či pracovních posudků, co motivovalo uchazeče k předchozím změnám zaměstnání, zda to mělo souvislost se zvláštními důvody např. osobní povahy apod. V posloupnosti pracovních zkušeností je důležité se zaměřit na to, jaké změny se děly, zda uchazeč pozičně rostl nebo klesal, jak rozšiřoval své pracovní schopnosti. (Dvořáková & kolektiv, 2012, str. 152)

3 Výběr zaměstnanců

Cílem této kapitoly je definice a popis procesu výběru zaměstnanců, určení kritérií výběru a rozbor jednotlivých metod, které se k výběru zaměstnanců využívají.

3.1 Definice a cíl výběru zaměstnanců

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa.“ Kromě toho, aby pracovník splňoval požadavky pracovního místa, musí také zapadnout do pracovního kolektivu, utvářet dobré mezilidské vztahy, ztotožňovat se s hodnotami organizace i užšího týmu, spoluvytvářet organizační kulturu a mít potenciál k dalšímu rozvoji. (Koubek, 2015, str. 166)

Podle Dvořákové a kol. (2012) je *“cílem výběru identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu.”* Proces výběru je uskutečňován pomocí metod výběru, na základě kterých je možné odhadnout pracovníka. Porovnává se shoda profilu uchazeče a specifikace daného pracovního místa nebo pracovní způsobilost.

3.2 Kritéria výběru

Dle Šikýře (2012) obsahují kritéria výběru *„nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce.“* Kritéria stanoví zaměstnavatel v návaznosti na potřeby pracovního místa a případně na zvláštní právní předpisy.

Koubek (2015) rozděluje kritéria výběru na tři druhy:

- **celoorganizační kritéria** (předpoklady a vlastnosti uchazeče pro výkon v dané organizaci, většinou předem nedefinována, uplatňována někdy až subjektivně, obsahují schopnost uchazeče vmísit se do zaběhnuté kultury organizace)
- **útvarová kritéria** (kritéria pro práci v již konkrétním týmu či útvaru, kam by měl zapadnout)
- **kritéria pracovního místa** (kritéria odpovídající specifikům daného pracovního místa).

Diskutovaným problémem současnosti je určení validity vybraných kritérií - jejich platnosti, spolehlivosti, přiměřenosti a spolehlivosti předpovědět úspěšný výkon práce. Žádná

metoda nezaručí, že by mohl být vybrán nevhodný jedinec. „Validita se vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce.“ Některá kritéria (např. kritérium fyzického zjevu apod.) není vhodným validním kritériem. Validitu faktorů je možné zkoumat empiricky za pomoci metod, které ověřují, jestli předpovídaný výkon odpovídá skutečnému výkonu. Zkoumána je i obsahová validita, která vyjadřuje míru reprezentativnosti obsahu metody nebo kritéria, pokud je to důležitý aspekt pracovního výkonu nebo konstrukční validita měřící stupeň plnění charakteristik stanovených jako významné pro úspěšně vykonanou práci. Spolehlivost kritérií úspěšného výkonu lze posoudit především podle toho, zda užitím dané metody výběru dosáhneme u stejného jedince a při stejných podmínkách shodných výsledků i při opakování. Spolehlivosti lze dosáhnout i užitím dvou či více testů, jenž prověřují stejné schopnosti. (Koubek, 2015, stránky 170-171)

3.3 Metody výběru

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.“ (Šikýř, 2012, str. 84) Mezi metody výběru patří:

- hodnocení životopisu
- výběrový rozhovor
- testování uchazečů
- assessment centre
- zkoumání referencí.

3.4 Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor je odborníky hodnocen jako nejpoužívanější a nejvhodnější metoda výběru zaměstnanců. Cílem výběrového rozhovoru je:

- získat podrobnější informace o uchazeči
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci
- posoudit osobnost uchazeče.

Organizace kladou důraz i na vytvoření dobrého jména společnosti v očích uchazeče, který se rozhovoru zúčastní. (Koubek, 2015, str. 179)

Výběrový rozhovor má posoudit uchazeče, jeho schopnosti, předpovědět jeho pracovní výkon a porovnat jej s dalšími uchazeči. Některé informace získané při výběrovém rozhovoru se opakují, neboť na ně uchazeč odpověděl již v dotazníku, většinou jsou ale informace o

uchazeči upřesňovány a prohlubovány, lépe se dají vyčíst uchazečovy postoje, názory a osobní vlastnosti. Výběrový rozhovor tak umožní získání odpovědí na otázky, zda uchazeč:

- může danou práci vykonávat?
- chce danou práci vykonávat?
- zapadne do organizace? (Armstrong, 2007, str. 369)

Při výběrovém rozhovoru hodnotí uchazeč danou organizaci, vnímá i vliv verbální a neverbální komunikace tazatelů při rozhovoru. Neverbální komunikace odhalí leccos z osobnosti druhého, z jeho postojů, a lze ji porovnávat, zda se shodne s řečí těla.

Výběrový rozhovor může mít následující formy:

- **Strukturovaný** (otázky jsou předem definovány za účelem identifikace uchazeče, tazatel tak může porovnat odpovědi jednotlivých kandidátů, slabinou tohoto rozhovoru může být obecná povaha otázek, na které si uchazeči mohou předpřipravit odpovědi, dobré proto je zaskočit uchazeče neočekávanou nebo nezvyklou otázkou)
- **Nestrukturovaný** (volně plynoucí, záleží na tazateli a jeho zkušenostech, zkušený tazatel plánuje, organizuje a kontroluje průběh rozhovoru, dokáže posoudit výpovědi uchazeče)
- **Polostrukturovaný** (kombinací strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru). (Dvořáková & kolektiv, 2012, str. 154)

Výběrové rozhovory rovněž rozlišujeme podle možného počtu jeho účastníků:

- **Rozhovor jednoho s jedním** (rozhovoru se účastní jeden uchazeč a jeden zástupce organizace, je vhodný pro méně kvalifikačně náročné práce, hrozí subjektivní hodnocení uchazeče, za to však navodí otevřenější atmosféru)
- **Rozhovor před komisí** (komise je tvořena většinou 3-4 osobami, které znají požadavky obsazovaného místa, členem komise by měl být přímý nadřízený, personalista a dále vyšší nadřízený nebo současný pracovník na daném místě, rozhovor před komisí objektivněji posoudí uchazeče, používá se při obsazování vyšších pozic)
- **Postupný rozhovor** (skládá se z více rozhovorů jeden na jednoho, uchazeče posuzuje více osob postupně, nevýhodou je jeho časová náročnost i únavnost pro uchazeče, postupně se uchazeč také lépe připravuje na odpovědi)

- **Skupinový rozhovor** (používán k posouzení chování uchazečů ve skupině, na jedné straně rozhovoru je skupina uchazečů a na druhé straně jeden a více posuzovatelů, složitý druh rozhovoru pro posuzovatele). (Koubek, 2015, stránky 180-181)

Plánování a postup při rozhovoru:

Dle Armstronga (2007, str. 373) by měl pohovor obsahovat těchto pět částí:

1. Přivítání a úvodní slovo
2. Hlavní část – informace o uchazeči
3. Informování uchazeče o organizaci a pracovním místě
4. Odpovědi na otázky uchazeče
5. Závěr a informace o dalších krocích

V úvodu rozhovoru je třeba dbát důraz na to, aby se uchazeč cítil dobře, pokud od něj vyžadujeme upřímné a otevřené odpovědi. V závěru bychom měli poskytnout uchazeči možnost se zeptat a položit otázky, které ho zajímají. Měli bychom uchazeči také sdělit přibližný čas rozhodnutí. Armstrong (2007, str. 378) také uvádí typy otázek, které tazatelé při rozhovorech využívají:

- otevřené otázky,
- otázky jdoucí do hloubky,
- konkretizující otázky,
- hypotetické otázky,
- otázky zaměřené na chování,
- otázky zaměřené za způsobilost,
- otázky týkající se motivace,
- otázky udržující plynulost pohovoru,
- ověřovací otázky,
- otázky zaměřené na práci,
- otázky týkající se mimopracovních zájmů,
- zbytečné otázky.

3.5 Výběrové testy

„Výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí. Psychologické testy představují nástroje měření, proto se označují jako psychometrické testy, které měří inteligenci nebo osobnost.“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 288)

Výběrové testy mají za úkol poskytnout validní údaje, které předpoví chování a objektivně posoudí uchazeče v porovnání s normálním nebo průměrným výkonem skupiny. Armstrong (2007) charakterizuje dobrý test jako takový, který citlivě měří a rozlišuje jedince, byl vytvořen a standardizován dostatečným reprezentativním vzorkem, je spolehlivý tak, že v každé situaci měří to stejné, a je validní. Existuje:

- **„Prediktivní validita** (míra, v jaké test správně předpovídá budoucí chování)
 - **Konkurenční validita** (míra, v jaké testové skóre rozlišuje jedince ve vztahu k nějakému kritériu nebo normě výkonu existujícím mimo test)
 - **Obsahová validita** (míra, v jaké test jasně odpovídá charakteristikám pracovního místa)
 - **Vnímavá validita** (míra, v jaké se pocituje, že test vypadá správně, tj. měří, co má měřit)
 - **Konstrukční validita** (míra, v jaké test měří konkrétní pojem nebo charakteristiku).“
- (Armstrong, 2007, str. 389)

Autoři se shodují, že mezi nejpoužívanější typy testů patří:

- testy inteligence,
- testy osobnosti,
- testy schopností.

Testy inteligence slouží k prozkoumání a k posouzení uchazečových duševních schopností a mají odhalit rozdíly mezi jednotlivými uchazeči. Pomocí testů inteligence lze prověřit verbální, numerické, abstraktní myšlení i krátkodobá paměť. Pomocí **testů osobnosti** se posuzují uchazeči za účelem prozkoumání daných charakteristik nezbytných pro výkon požadované práce. Nejčastěji se testy osobnosti provádí formou dotazníku a z odpovědí lze vyčíst dílčí charakteristiky i celkovou osobnost uchazeče. **Testy schopností** zkoumají a posuzují specifické znalosti a dovednosti, které jsou potřebné při výkonu dané práce a provádí se formou modelových situací, při jejichž výkonu se pozoruje a hodnotí, jak uchazeč výkon provádí, jak se rozhoduje, jak je rychlý apod. (Šikýř, 2012, str. 88)

Výše zmíněné testy jsou využívány, aby poskytly potřebné vypovídající údaje o uchazečích, význam ale mají i v kombinaci se strukturovanými rozhovory. Testy jsou při

výběru aplikovány při velkém množství uchazečů. Konkrétní typy testů se využívají zejména, pokud je daný faktor podstatný pro výkon pracovní činnosti. Např. testy inteligence, kdy klíčovým faktorem je inteligence, testy způsobilosti jsou vhodné, pokud potřebujeme změřit konkrétní dovednosti. Někdy jsou využívány určité série testů obsahující různé typy testů. Nejdůležitějším předpokladem je však to, aby bylo testování prováděno lidmi, kteří jsou na to vyškoleni, ví, jak a co testy měří, jak je používat i jak interpretovat výsledky. Výsledky se interpretují s využitím norem nebo skóre kritérií. Dosažené skóre jedince se porovná se skóre, které bylo dosaženo referenční skupinou a skóre nastavené jako norma poté ukáže, jak je na tom daný uchazeč. Míra kritéria vyjadřuje vztah mezi skóre testu a znalostí toho, co test určuje. (Armstrong & Taylor, 2015, stránky 290-291)

3.6 Assessment Centre

„Assessment centre je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.“ (Koubek, 2015, str. 177)

Jak již definice napovídá, metoda assessment centre (dále AC) je využívána hlavně pro vyšší a manažerské pozice v organizacích, kde je třeba vyšších kvalifikačních předpokladů. V dnešní době slouží AC nejen jako metoda výběru zaměstnanců, nýbrž také jako metoda hodnocení pracovního výkonu a rozvoji. V rámci AC se používají individuální i skupinové úkoly, účastníky posuzují při plnění úkolů hodnotitelé – vedoucí pracovníci či psychologové. AC má vypovídající hodnotu zejména díky využívání konkrétních simulací dané pracovní náplně. Kromě těchto úkolů jsou součástí programu AC i pohovory a další testování. Koubek (2015) uvádí příklad AC při výběru uchazeče následovně:

1. Sestavení přiměřené skupiny uchazečů a jejich uvedení do zařízení nebo centra.
2. Stanovení hodnotitelů – 6-8, ideální je, pokud připadá jeden hodnotitel na jednoho uchazeče, hodnotitelé jsou manažeři, psychologové.
3. Během stanovené doby pro AC se uchazeči účastní různých pohovorů, úkolů týkajících se jejich potenciální pracovní činnosti, řeší skutečné nebo fiktivní případové studie, navrhuji řešení, pracují samostatně nebo ve skupině, diskutují, účastní se manažerských her, které simulují danou organizaci, nebo absolvují testy osobnosti nebo testy schopností.
4. Posuzování a zaznamenávání chování uchazečů hodnotiteli

5. Posuzování konkrétních charakteristik (např. organizační, komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu, chování ve skupině, rozhodování apod.)
6. Posuzování schopností uchazečů plnit požadavky obsazovaného místa a sestavení pořadí uchazečů. (Koubek, 2015, stránky 177-178)

3.7 Zkoumání referencí

Armstrong (2007) ve své knize uvádí, že „*smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.*“ Díky těmto informacím je možné si ověřit pravdivost uvedených faktů a udělat si o uchazeči jasnější představu. Armstrong také upozorňuje na to, že takovéto informace jsou důvěrná sdělení, pokud jsou poskytovány správně. Je třeba brát v potaz i to, že názory na vhodnost uchazeče z reference předchozího zaměstnání mohou být méně spolehlivé a to z důvodu vyhýbání se poznámek, které by mohly uchazeče poškodit nebo působit nedobře. Reference mohou mít psanou formu nebo se mohou získávat na základě telefonického hovoru. V případě písemné reference je na základě žádosti potvrzen průběh předchozího či současného zaměstnání spolu s komentářem o uchazeči nebo pracovním místě. Výhodou při telefonickém spojení ohledně poskytnutí reference je větší upřímnost poskytovatele reference. Hodnotitelé by při zkoumání referencí měli být obezřetní na příliš nadšené nebo naopak špatné či negativní reference, vždy je vhodné je ověřit nebo si vyžádat reference od více zaměstnavatelů. (Armstrong, 2007, str. 365)

3.8 Výběr nejvhodnějšího uchazeče

Na základě provedení předchozích metod výběru nebo jejich kombinací, při prozkoumání způsobilostí jednotlivých uchazečů a jejich porovnání, jsou vybráni nejvhodnější uchazeči. Závěrečné rozhodnutí o přijetí uchazeče provádí vedoucí pracovník. Důležitou roli v tomto procesu mají kromě vedoucích zaměstnanců i personalisté, kteří zahajují výběr, připravují jeho metody, dodržují pravidla i časový plán výběru a zajišťují odbornost celého procesu. Pokud vybraný uchazeč přijme nabídku zaměstnání, přichází na řadu formální náležitosti spojené s přijetím nového zaměstnance. (Koubek, 2015, str. 188) a (Šikýř, 2012, str. 90)

4 Přijímání zaměstnanců a adaptace v organizaci

Cílem této kapitoly je definování přijímání zaměstnanců a určení jeho formálních náležitostí, vznik pracovně- právního vztahu, popis personální evidence a definování a postup procesu adaptace zaměstnance ve společnosti a jeho začlenění v pracovním procesu.

4.1 Definice a formální náležitosti přijímání

„Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání.“ (Šikýř, 2012, str. 91)

Koubek (2015, str. 189) ještě zmiňuje dvojí způsob chápání přijímání, rozlišuje užší a širší pojetí. V užším pojetí souvisí dané procedury s počáteční fází pracovního poměru, kdežto v širším pojetí přijímání pracovníka jsou kromě počáteční fáze zahrnuty i procedury spojené s přechodem pracovníka na nové místo v organizaci. Koubek dále uvádí, že nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vznik pracovně-právního vztahu, tedy procesu, kdy dojde k podpisu pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu určujícího výkon práce v dané organizaci.

4.2 Pracovněprávní vztahy

Vznik pracovněprávních vztahů upravuje Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů), který definuje pracovněprávní vztahy jako právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Závislou práci definuje §2 Zákoníku práce, kde jsou vyjmenovány základní znaky závislé práce, kterými jsou:

- vztah nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance,
- práce vykonávána podle pokynů zaměstnavatele a jeho jménem,
- práce vykonávána zaměstnancem osobně pro zaměstnavatele,
- práce vykonávána za mzdu, plat nebo příslušnou odměnu,
- na náklady a odpovědnost zaměstnavatele,
- v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele nebo jiném dohodnutém místě.

Podle §3 tohoto zákona jsou základními pracovněprávními vztahy pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Pracovní poměr

Pracovní poměr je Zákoníkem práce určen pro výkon závislé práce. Zakládá se pracovní smlouvou nebo jmenováním v případech stanovených zákonem. V případě, že se pracovní poměr zakládá pracovní smlouvou, vzniká dnem, který byl v pracovní smlouvě sjednán jako den nástupu do práce. Při založení pracovního poměru jmenováním vzniká dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.

Před vznikem pracovního poměru upravuje Zákoník práce následující vztahy:

- obecná pravidla pro výběr fyzických osob,
- vymezení okruhu údajů, které zaměstnavatel může od uchazeče v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru vyžadovat,
- povinnost zaměstnavatele seznámit zaměstnance před uzavřením pracovní smlouvy s jeho právy, povinnostmi plynoucí z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování,
- povinnost zaměstnavatele zajistit vstupní lékařskou prohlídku. (Hůrka & kolektiv, 2015, str. 132)

§30 Zákoníku práce říká, že smí zaměstnavatel žádat od uchazeče pouze ty informace, které bezprostředně souvisí s uzavřením pracovní smlouvy. S výkonem práce a s pracovním poměrem nesouvisí a zaměstnavatel tedy nesmí dle §316 odst. 4 žádat následující údaje:

- a) těhotenství,*
- b) rodinných a majetkových poměrech,*
- c) sexuální orientaci,*
- d) původu,*
- e) členství v odborové organizaci,*
- f) členství v politických stranách nebo hnutích,*
- g) příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti,*
- h) trestněprávní bezúhonnosti.*

Ve výjimečných případech s věcným důvodem smí zaměstnavatel vyžadovat údaje písmen c, d, e, f a g.

Při nástupu do práce musí být zaměstnanec seznámen s pracovním řádem, s předpisy k zajištění ochrany a bezpečnosti při práci a s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy. (Šikýř, 2012, str. 92)

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je nejčastějším způsobem založení pracovního poměru. Musí být uzavřena písemnou formou a její obsah lze rozdělit na povinné náležitosti vyplývající ze zákona a na sjednané náležitosti, které pracovní smlouva obsahovat nemusí. §34 Zákoníku práce jako povinné náležitosti udává:

- druh práce,
- místo/místa výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Běžně se mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem sjednává také:

- zkušební doba,
- doba trvání pracovního poměru,
- kratší pracovní doba,
- výše mzdy,
- pravidelné pracoviště,
- konkurenční doložka. (Chládková & Bukovjan, 2015)

Zkušební doba umožňuje jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli ověřit si úspěšnost zapracování a výkon práce. Zkušební doba musí být sjednána písemně nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce a její délka je maximálně 3 po sobě jdoucí měsíce. Zkušební doba rovněž umožňuje nevyhovující pracovní poměr jednoduše rozvázat. Doba překážek práce a doba dovolené se do zkušební doby nezapočítává a navyšuje se o ně. Další podstatnou věcí je délka pracovního poměru, ta může být určitá nebo neurčitá. Doba určitá je Zákoníkem práce omezena na 3 roky s možností dvojího prodloužení, poté by přešel na dobu neurčitou. Pokud ve smlouvě nebyla výslovně sjednána doba trvání pracovního poměru, trvá na dobu neurčitou. V určitých případech uzavírají zaměstnavatelé se zaměstnanci konkurenční doložku, jenž představuje dohodu zavazující zaměstnance, že se po skončení pracovního poměru zdrží výdělečné činnosti shodného předmětu, který měl zaměstnavatel, nejdéle lze sjednat na 1 rok. Konkurenční doložku lze sjednat v pracovní smlouvě nebo v samostatné dohodě, při peněžitém vyrovnání. Konkurenční doložku upravuje §310 a 311 Zákoníku práce. (Hůrka & kolektiv, 2015)

Zákoník práce upravuje následně změny pracovního poměru, práva a povinnosti obou smluvních stran pracovně-právních vztahů i možnosti skončení pracovního poměru, které z důvodu rozsahu a účelu této práce nebudou rozebírány.

Dohody konané mimo pracovní poměr

Dohody konané mimo pracovní poměr patří mezi základní pracovněprávní vztahy a jsou zaměstnavateli využívány vedle běžných pracovních poměrů. Rozhodujícím faktorem dohod mimo pracovní poměr je stanovený rozsah práce. Zákoník práce rozlišuje dva druhy dohod:

- dohoda o provedení práce
- dohoda o pracovní činnosti.

Pro obě dohody shodně platí, že musí být uzavřeny písemně. Nestanoví-li zákoník práce jinak, vztahuje se na dohody zákonná úprava pro výkon práce v pracovním poměru. Výjimku tvoří výčet uvedený v §77 odst. 2 Zákoníku práce. Na základě vykonané práce z dohod náleží zaměstnanci příslušná odměna z dohody. Zaměstnavatel také není povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu, výkon práce však nesmí přesáhnout 12 hod během 24 hodin po sobě jdoucích.

Dohoda o provedení práce

Rozsah práce nesmí přesáhnout 300 hodin v kalendářním roce, do rozsahu je započítávána i doba práce vykonávaná pro zaměstnavatele na základě jiné dohody o provedení práce. Je možné, aby zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřel více dohod, součet odpracovaných hodin však nesmí přesáhnout 300 hodin. Povinnou součástí dohody je uvedení doby, na kterou se uzavírá. Další povinné náležitosti Zákoník práce neukládá. (Šikýř, 2012, str. 107)

Dohoda o pracovní činnosti

V případě dohody o pracovní činnosti nesmí rozsah práce překročit průměrně polovinu stanovené týdenní doby. Dodržení nejvýše povoleného rozsahu pracovní doby se posuzuje za dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti sjednána, nejdéle za období 52 týdnů. Povinnou obsahovou náležitostí dohody o pracovní činnosti je sjednaná práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se uzavírá. Dohodu o pracovní činnosti je možné zrušit dohodou, jednostranně z jakéhokoliv důvodu s výpovědní lhůtou 15 dní nebo okamžitě, pouze však v případech, ve kterých lze okamžitě zrušit pracovní poměr. (Šikýř, 2012, str. 108)

4.3 Personální evidence

Dalším krokem přijímání zaměstnanců, který následuje po podpisu pracovní smlouvy, definuje Koubek (2015, str. 190) jako zařazení pracovníka do personální evidence. Běžnými dokumenty personální evidence jsou:

- osobní karta zaměstnance,
- mzdový list,
- evidenční list důchodového zabezpečení,
- podnikový průkaz.

Jiné dokumenty se v různých organizacích mohou lišit, stejně jako požadované údaje zaznamenávané v personální evidenci. Běžně vyžadované jsou dle Koubka (2015, str. 190) následující údaje:

- *„jméno, příjmení, rodné příjmení, titul,*
- *datum a místo narození,*
- *rodné číslo,*
- *rodinný stav a informace o závislých dětech,*
- *adresa trvalého či přechodného bydliště, telefonní číslo,*
- *národnost/státní příslušnost,*
- *charakteristika zdravotního stavu (vstupní lékařská prohlídka závodním lékařem),*
- *údaje o kvalifikaci,*
- *údaje o pobírání důchodu a jeho druhu (pokud existuje),*
- *datum vzniku pracovního poměru,*
- *pracovní zařazení v organizaci,*
- *místo pracoviště v organizaci.“*

Dalšími nezbytnými úkony při přijímání nového zaměstnance je doložení zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele, zajistit podání přihlášky k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Oznamovací povinnost vzniká na základě zákona č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a zákona č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění. V obou případech musí dojít k oznámení příslušné zdravotní pojišťovně nebo okresní správě sociálního zabezpečení do 8 dnů ode dne vzniku pracovního poměru. (Šikýř, 2012, str. 93)

4.4 Adaptace

Podle Šikýře (2012, str. 109) „*zahrnuje adaptace zaměstnanců formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.*“ Adaptaci končí celkový proces obsazení volného pracovního místa a jejím cílem je, aby byl zaměstnanec schopen plně vykonávat požadovanou práci.

Nový a Syrunek (2006, str. 155) definují pracovní adaptaci jako „*přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovní podmínkám.*“ Pracovní adaptace je procesem vyrovnání osobních předpokladů jedince s požadavky jeho pracovního zařízení, i procesem, kdy jedince musí obstát při všech přicházejících změnách. Pracovní výkonnost jedince a jeho pracovní spokojenost odráží, jaká míra adaptace byla dosažena. (Nový, Syrunek, & kolektiv, 2006, str. 155)

Dvořáková a kol. (2012, str. 162) vysvětluje pojem řízená adaptace jako „*systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, případně i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem řízené adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost.*“

Na rozdíl od přijímání zaměstnanců, které upravují zákonná opatření, závisí podoba adaptace na každé společnosti. Větší společnosti zpracovávají proces adaptace tzv. **adaptačním programem**, jenž slouží jako nástroj urychlení začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Významnost adaptačních programů v posledních letech roste a firmy zvyšují investice i čas pro potřebnou orientaci nových zaměstnanců. „*Obvykle zahrnuje adaptační program rámcovou orientaci určenou všem novým zaměstnancům a specifickou orientaci podle skupin zaměstnanců.*“ Důležitou úlohu v průběhu adaptace mají personalisté a vedoucí zaměstnanci. Ti jsou předem proškoleni pro vedení adaptačního programu. Personální útvar zpravidla po nástupu nových zaměstnanců poskytuje rámcovou orientaci a úvodní školení, kde novým zaměstnancům předá informační příručku, jejímž obsahem jsou informace o organizaci, její struktuře a politice, pracovní podmínky, zásady odměňování, zaměstnanecké výhody, péče o zaměstnance aj. Nedílnou součástí adaptačního programu by měla být kontrola průběhu a výsledků adaptace. Nejefektivnějším způsobem je rozhovor zaměstnance s přímým nadřízeným. Výsledkem tohoto celého procesu je adaptovanost zaměstnance charakterizovaná odvedenými výsledky práce dle stanovených kritérií a sociální začlenění pracovníka. Adaptovanost je nejčastěji posuzována přímým nadřízeným, úroveň adaptovanosti odpovídá

spokojenosti zaměstnance s náplní práce i se začleněním do organizace. (Dvořáková & kolektiv, 2012, stránky 162-164)

Koubek (2015, str. 193) ve své knize nepoužívá označení adaptace, nýbrž orientace pracovníka, kterou rozděluje na tři oblasti:

- **Celoorganizační orientace**, která poskytuje informace obecné povahy stejné pro všechny pracovníky, obecná pravidla organizace, nezávislá na daném pracovním zařazení
- **Útvarová/týmová orientace** se zaměřuje na orientaci v rámci dané organizační jednotky, v níž je pracovník zařazen, informuje o detailech a specifikách této jednotky.
- **Orientace na konkrétní pracovní místo**, obsahově přizpůsobena danému pracovnímu místu a jeho potřebám.

Koubek (2015, str. 194) ve své publikaci rovněž upozorňuje, že orientaci zaměstnanců nebývá věnována dostatečná pozornost. Vhodným nástrojem usnadňujícím orientaci nových zaměstnanců je tzv. orientační balíček nebo příručka, kterou rovněž zmiňuje ve své knize prof. Dvořáková. Koubek zmiňuje materiály doporučené W. D. St. Johnem, které by orientační balíček měl obsahovat, těmi jsou:

- „*současné organizační schéma organizace,*
- *perspektivní schéma organizace,*
- *plán organizace a jejího zařízení,*
- *klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci nebo pracovní místo,*
- *příručka informující o politice organizace,*
- *kopie kolektivní smlouvy,*
- *materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa,*
- *seznam podnikových svátků nebo volných dnů,*
- *seznam zaměstnaneckých výhod organizace.“*

Šikýř (2014, str. 109) rozlišuje dva druhy adaptace – formální a neformální. **Formální adaptace** probíhá systematicky podle stanoveného postupu – adaptačního programu, který je veden pověřeným zaměstnancem nebo manažerem. **Neformální adaptace** má za úkol sociálně začlenit jedince do kolektivu spontánně vlivem sociálního okolí – spolupracovníků na pracovišti. (Šikýř, 2014, str. 109)

Koubek (2015, str. 199) rozebírá období orientace pracovníka v závislosti na užitých metodách i čase. Říká také, že orientace a předávání informací musí probíhat nejen písemně, ale i ústně, obě formy musí být smysluplně sladěny. Časový plán orientace závisí na povaze práce, u specializovaných pracovních a manažerských pozic může orientace trvat až několik měsíců. Důležitou a neopomenutelnou součástí orientace je její vyhodnocování, jehož součástí by měl být nejen přímý nadřízený, ale i personální útvar.

4.5 Uvedení zaměstnance na pracoviště

Podle Armstronga (2007, str. 395) odpovídá uvádění nových zaměstnanců jak konečné fázi přijímání, tak fázi orientace pracovníka. Rovněž říká, že uvádění pracovníka do organizace obsahuje procedury spojené s daným dnem nástupu pracovníka a informování pracovníka o všem, co potřebuje k rychlému a vhodnému zapracování se. Uvádění nových zaměstnanců má následující cíle:

- překonání počáteční fáze (vše je neznámé a cizí),
- vytvoření příznivého postoje nového zaměstnance k organizaci,
- dosažení žádoucího pracovního výkonu v co nejkratším čase,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Armstrong (2007, str. 396) také uvádí důvody, kvůli kterým je nezbytné se této fázi věnovat:

- „*snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků,*
- *zvyšování oddanosti,*
- *objasňování psychologické smlouvy,*
- *urychlování pokroku v učení,*
- *adaptace na sociální prostředí.*“

V prvních měsících u nového zaměstnance hrozí jeho odchod, se kterým případně souvisí množství nákladů jako např. náklady na získání náhradního pracovníka, na jeho zácvik, náklady na dočasné pokrytí doby, po kterou není místo obsazeno, náklady zvýšené kontroly apod. Důležité je, aby organizace od počátku budila dojem váženého zaměstnavatele a vytvářela tak oddané zaměstnance. Dalším z Armstrongem uvedených důvodů je psychologická smlouva, která vytváří základ pro zaměstnanecké vztahy, týká se norem, hodnot a postojů v organizaci. Nově přijatý pracovník je předurčen k učení a zapracování se, k tomu musí docházet systematicky od prvního dne, aby bylo dosaženo požadovaných cílů organizace. Posledním podstatným bodem je vliv sociálního prostředí a tedy socializace nového zaměstnance na

pracovišti. Pro některé jedince mají vztahy na pracovišti velký vliv na výkon jejich práce. (Armstrong, 2007, str. 396)

Koubek (2015, str. 191) také upozorňuje na důležitost uvedení pracovníka na pracoviště, které by mělo být provedeno personalistou, jenž přivede nového zaměstnance na pracoviště a předá přímému nadřízenému. Přímý nadřízený seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi, s všeobecnými předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dalším úkolem přímého nadřízeného je představit nového zaměstnance s ostatními pracovníky, případně přidělit instruktora nebo školitele pro zaškolení nového pracovníka. Nakonec je nový zaměstnanec odveden na místo výkonu práce, které mu je přiděleno, a jsou mu předána potřebná zařízení nutná k výkonu práce.

5 Metodologie diplomové práce

Tato kapitola se zabývá uvedením metod, postupů a způsobu řešení, které byly použity při zpracování této práce.

5.1 Použité metody

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy uceleného procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnocení současného stavu těchto procesů a vytvoření návrhu a doporučení na zlepšení analyzovaných procesů.

Teoretická část práce vznikla na základě provedení rešerše sekundárních pramenů, zejména odborné literatury uznávaných autorů věnujících se oblasti personalistiky a personálního řízení.

Praktická část práce vychází ze struktury teoretických východisek uvedených v teoretické části práce a jejím úkolem je analýza procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnocení těchto systémů. Přínosem této práce je návrh doporučení na zlepšení daných procesů společnosti.

Analýza zkoumaných procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců je vytvořena na základě provedených polostrukturovaných rozhovorů vedených s personální ředitelkou společnosti a s vybranými zaměstnanci, dále rozbohem interních dokumentů a webových stránek společnosti a v neposlední řadě pozorováním dění ve společnosti

.

5.2 Způsob realizace

Tato práce je vytvořena na základě rozboru a analýzy jednotlivých zdrojů. Stěžejními informacemi pro vytvoření analýzy a zhodnocení procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců vybrané společnosti byly informace, které jsem získala díky provedeným polostrukturovaným rozhovorům. Společnost mi rovněž poskytla interní dokumentaci, jejímž studiem jsem v kombinaci s výsledky rozhovorů mohla vytvořit celek a popis fungování jednotlivých procesů. Následně jsou pomocí SWOT analýzy zhodnoceny silné a slabé stránky těchto procesů, příležitosti a hrozby, se kterými se společnost může potýkat. SWOT analýza rovněž napomohla k vytvoření konkrétních doporučení a návrhů na zlepšení, které by společnost mohla učinit.

Praktická část

Vybraná společnost podniká v oblasti hotelnictví a lázeňství. Tyto obory jsou jedinečným a tradičním odvětvím v Karlovarském kraji. Následující kapitola bude věnována představení společnosti, její organizační struktuře, chodu společnosti a složení jejích zaměstnanců. Poté již budou analyzovány procesy získávání, výběru a přijímání zaměstnanců společnosti a jejich následné zhodnocení.

6 Význam lázeňství a situace na trhu práce v Karlovarském kraji

6.1 Tradice a význam lázeňství

Karlovarský kraj se rozprostírá na západním území České republiky a rozlohou se řadí mezi nejmenší kraje našeho státu. Proslulý je zejména lázeňstvím, na jeho území se nachází nejznámější lázně u nás – Karlovy Vary. Kromě Karlových Varů sem však patří i Mariánské Lázně, Františkovy Lázně, Lázně Kynžvart a Jáchymov. Cestovní ruch je jedním z nejvýznamnějších odvětví kraje, v roce 2014 ho navštívilo 776 671 hostů. Podstatný podíl na významu v kraji má tradiční výroba skla a porcelánu, která se vyváží do celého světa. (Karlovarský kraj, 2016)

Počátky lázeňství jsou v Karlových Varech datovány do roku 1508. Návštěvnost města rostla postupně, důležitými milníky byl rozvoj stavebnictví okolo léčivých pramenů v první polovině 19. století a následné zavedení železnice. Podoba města reprezentována historickými budovami je zachována dodnes, v lázeňském kontextu vynikají hlavně kolonády, ve kterých lázeňští hosté hojně využívají horkých pramenů, jejichž teplota je 42 – 72 stupňů Celsia.

Karlovarský kraj je v evropském měřítku ojedinělý hojným výskytem přírodních pramenů minerálních vod a plynů, jejich pestrostí a chemickým složením, najdeme zde několik stovek vývěrů minerálních vod. Využívání přírodních léčivých zdrojů hrálo odnepaměti velkou roli v lékařství, kdy se využívaly k léčení pacientů různých poruch. Přírodní zdroje sloužily zejména ke koupelím a popíjení, cenným materiálem se staly i rašeliny, slatiny a bahna hojně využívané pro ohřevné koupele a zábaly při léčení revmatu.

Vědním oborem zabývajícím se lázeňstvím je balneologie. Dnešní balneologie se zabývá nejen využíváním přírodních zdrojů, ale využívá i dietoterapie, pohybové léčby, léčebného tělocviku, masáží i medikamentózní léčbu. (Kajlík & kolektiv, 2007, stránky 33-34)

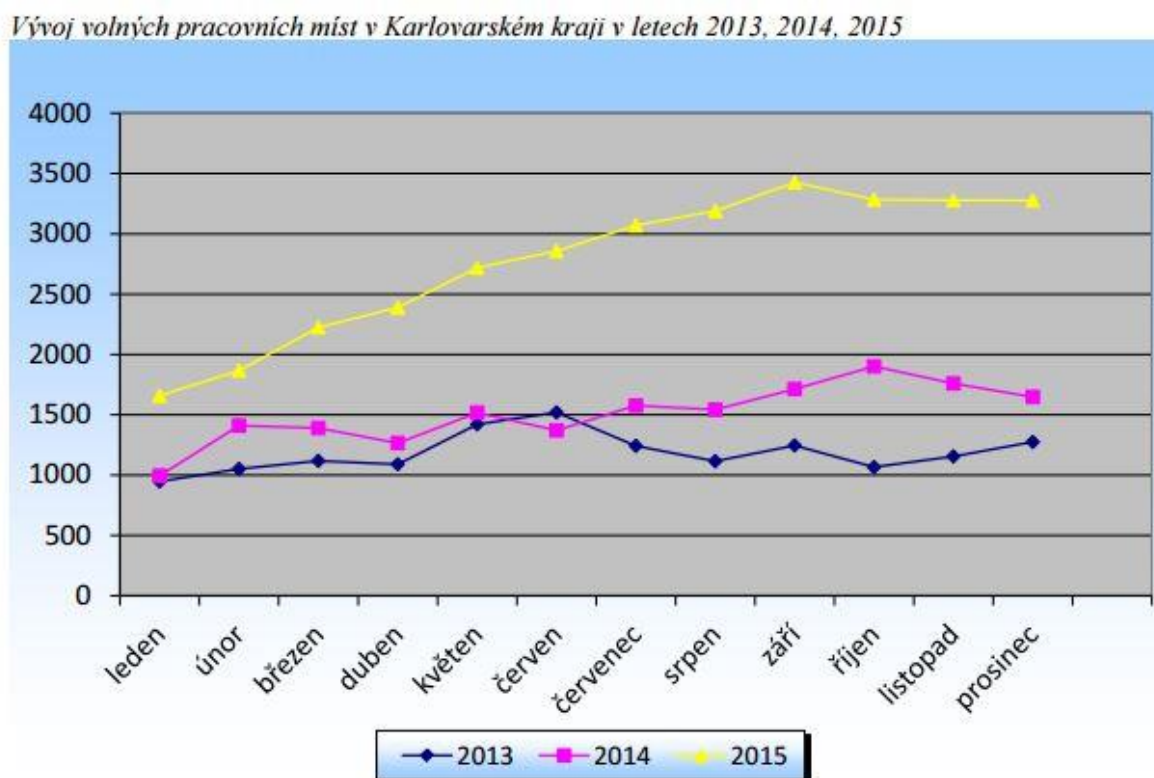
6.2 Trh práce v Karlovarském kraji

Lidské zdroje Karlovarského kraje v porovnání s dalšími kraji ČR vystihuje relativně mladá populace, nižší průměrná úroveň vzdělanosti, na kterou má vliv nižší podíl vysokoškolsky vzdělaných, jež je menší než celostátní průměr, a vyšší podíl pracujících cizinců. Mezi vzdělávací instituce kraje se řadí hlavně střední odborné školy zaměřené na tradiční odvětví kraje, v poslední době se zvyšuje také podíl vysokoškolských institucí, které zde posilují své aktivity. (Karlovarský kraj, 2016)

Karlovarský kraj je členěn do 3 okresů – Karlovy Vary, Sokolov a Cheb. Mezi významné zaměstnavatele okresu Karlovy Vary patří společnost Witte Nejdek, spol. s r.o. a

Thun 1794 a.s. působící ve výrobním průmyslu, v hotelových službách jsou to společnosti Grandhotel Pupp Karlovy Vary a.s., Imperial Karlovy Vary a.s. nebo Léčebné lázně Jáchymov a.s. Významným zaměstnavatelem celého kraje je Karlovarská krajská nemocnice a.s.

V roce 2015 karlovarští zaměstnavatelé nabízeli mezi 1658 až 3427 místy, počet volných pracovních míst oproti předchozímu roku 2014 výrazně narostl, což dokazuje i následující graf:



Graf č. 1 – Vývoj volných pracovních míst v kraji

Zdroj: Úřad práce ČR, Krajská pobočka Karlovy Vary dostupný z:

https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/kvk/statistiky/zprava_o_situaci_na_krajskem_trhu_prace_o_realizaci_apz_v_roce_2015_a_strategie_apz_pro_rok_2016_0.pdf

Oproti roku 2014, na jehož konci byl podíl nezaměstnaných osob v kraji ve výši 8,2%, se na konci roku 2015 snížil na 7,1%. Údaj Českého statistického úřadu ukazuje podíl nezaměstnaných v Karlovarském kraji k 31. 8. 2016 ve výši 5,6 %, (Český statistický úřad, 2016) což poukazuje na klesající trend. Krajská pobočka Úřadu práce na konci roku 2015 evidovala 14 896 uchazečů o zaměstnání, což je o 2 394 uchazečů méně než v prosinci roku 2014.

Mezi hlavní faktory negativně ovlivňující nezaměstnanost řadí Ministerstvo práce a sociálních věcí ve své Zprávě o situaci na krajském trhu práce profesní nesoulad mezi nabídkou a poptávkou volných míst, nízkou vzdělanost uchazečů, nedostatek míst pro osoby se zdravotními postiženími, vyšší podíl společensky nepřizpůsobivého obyvatelstva nebo nízkou mzdovou úroveň regionu. Pozitivně naopak ovlivňují nezaměstnanost pestrá škála odvětví v kraji, spolupráce významných zaměstnavatelů se středními školami nebo blízká poloha kraje se sousedním Německem. Nejproblematičtějšími skupinami v kraji na trhu práce jsou uchazeči s nízkým vzděláním a odbornou kvalifikací, uchazeči pečující o děti, dlouhodobě nezaměstnaní, uchazeči se skrytým nezájmem o zaměstnání nebo uchazeči starší 50 let. Stálou skupinou tvořící část pracovních sil v kraji jsou cizinci, zastoupení převážně z Ruské federace, Ukrajiny, dalších bývalých republik Sovětského svazu a dále potom z Vietnamu nebo Thajského království, ze států EU to jsou pracovníci např. ze Slovenska, Rumunska či Polska. Zaměstnávání cizinců je upraveno zákony č. 101/2014 Sb. a 435/2004 Sb. a dalšími souvisejícími, které se zabývají kategoriemi, jako jsou cizinci, kteří jsou povinni být držiteli platné zaměstnanecké karty nebo modré karty, mít povolení k zaměstnání, mít potvrzení o splnění podmínek pro vydání zaměstnanecké nebo modré karty, cizinci mající trvalý pobyt nebo občané členských států EU. Nejčastěji obsazované a nabízené profese cizinci v Karlovarském kraji jsou thajské masáže, lesní dělníci, šičky, pomocní dělníci, pomocní prodavači, číšníci, řidiči nákladních automobilů a autobusové dopravy, kuchaři, pekaři, svářeči, řemeslné a stavební profese, vedoucí pracovníci v prodeji, recepční, průvodci a delegáti, lékaři, řídicí pracovníci, církevní pracovníci. Uplatnění cizinců napomáhá vysoký podíl cestovního ruchu v kraji a zaměstnávání ve službách, kde se pohybuje velké procento zahraniční klientely. (Zpráva o situaci na krajském trhu práce, o realizaci APZ v roce 2015 a strategie APZ pro rok 2016, 2016)

Regionální řešerše Karlovarského kraje uvádí výsledky průzkumu v sektoru pohostinství, gastronomie a cestovního ruchu. Průzkum podle odpovědí zaměstnavatelů uvádí, že největší problém mají firmy tohoto odvětví s obsazováním pozic kuchař, číšník. Průzkum rovněž uvádí, že jako největší problémy rozvoje lidských zdrojů v regionu zaměstnavatelé uvádí neochotu vzdělávat se, odchod kvalifikovaných lidí z regionu a nedostatečně připravení absolventi. Zaměstnavatelé nejčastěji jako příčinu těchto problémů uvádí podcenění výuky a systému vzdělávání, vliv konkurence v zahraničí nebo nedostatek pracovních příležitostí v samostatném rozvoji prvotní fáze povolání. (Regionální řešerše Karlovarský kraj, 2016)

7 Představení vybrané společnosti

Společnost Imperial Karlovy Vary je významnou společností zabývající se lázeňstvím a hotelnictvím působící v Karlových Varech. Jméno společnosti přesahuje hranice karlovarského kraje a řadí se mezi nejvýznamnější poskytovatele komplexní lázeňské a wellness péče v České republice. Lázeňský komplex je tvořen několika hotely, které mají k dispozici 1080 lůžek a poskytují hostům zázemí a pohodlí 4* kategorie. Hotely rovněž disponují moderním balneoprovozem, poskytují velké množství léčebných i wellness procedur a nabízí i širokou škálu specialit i dietní kuchyni. Doplnkovými službami společnosti, které je třeba zmínit, je moderní sportovní centrum vybavené fitness a tenisovými kurty, či vlastní cestovní kancelář organizující zájezdy nebo výlety nejen do okolí Karlových Varů, po celé ČR, ale i mimo ni. Společnost v posledních letech vynaložila rozsáhlé investice do rekonstrukce svých hotelů i do modernizace balneotechniky, aby poskytovala co nejlepší služby svým klientům. S téměř 500 zaměstnanci patří společnost Imperial Karlovy Vary rovněž k významným zaměstnavatelům v Karlovarském kraji.



Obr. č. 1 – Hotel Imperial

Zdroj:http://www.imperial-group.cz/data/attachments/5419701a5e53a/1400490133_cz_hotel_imperial.jpg

Historie společnosti

Počátek existence společnosti je datován do roku 1991, kdy se ze státních lázní Karlovy Vary vyčlenil lázeňský hotel Imperial, o rok později vznikla akciová společnost, která během dalších let rozšířila své portfolio o další hotely – Sanssouci a Švýcarský Dvůr, balneocentrum Mercedes i cestovní agenturu Pentalog Tour. Po rekonstrukcích roku 2009 se sloučily hotely Sanssouci a Švýcarský Dvůr v jeden celek, které nese název Spa Resort Sanssouci.

Poslání společnosti

Posláním společnosti Imperial Karlovy Vary je pečovat o lidské zdraví a pomáhat člověku znovu nalézt a rozvíjet duševní i fyzickou rovnováhu. Na prvním místě společnosti vždy stojí spokojený host, který se s důvěrou bude vracet a společnost mu bude moci poskytnout špičkovou progresivní lázeňskou péči spolu s prvotřídním servisem založeným na jeho přáních a potřebách. Důsledné naplňování poslání společnosti dává možnost vytvářet odpovídající ekonomickou hodnotu v budoucnosti, být silným a stabilním zaměstnavatelem a chovat se odpovědně jak sami k sobě, tak i ke svému okolí.

Vize společnosti

Vizí společnosti Imperial Karlovy Vary je stát se elitní lázeňskou firmou v rámci Evropské Unie a být nejprestižnější lázeňskou firmou u nás.

Firemní kultura společnosti

Společnost Imperial Karlovy Vary ctí tradiční hodnoty, které zároveň chápe jako nepostradatelnou součást jejího úspěchu, mezi tyto hodnoty řadí:

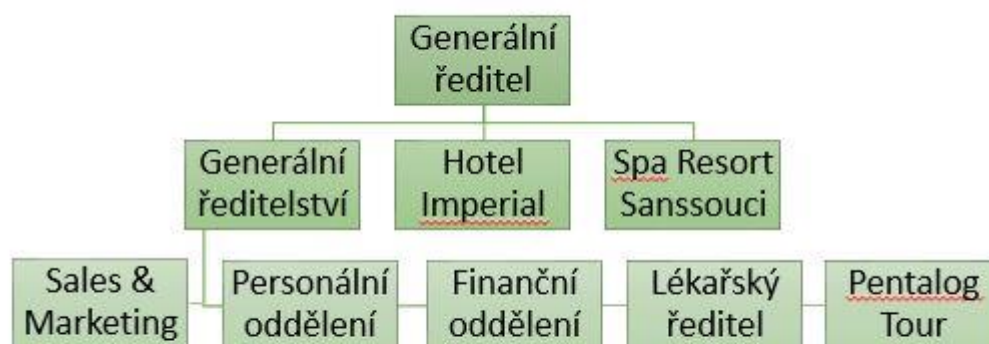
- zaměstnance
- poctivost a etiku
- profesionalitu
- klienty jako partnery
- ambice být nejlepší

Zejména pro růst společnosti jsou důležitou hodnotou zaměstnanci, proto společnost věnuje pozornost jejich odbornému rozvoji a růstu. Společnost Imperial Karlovy Vary plně respektuje pravidla svého oboru a ctí pravidla etiky a poctivého podnikání. Samozřejmostí je i profesionální přístup v celé oblasti, vnímání klientů a jejich potřeb, budování a prohlubování

vztahů s nimi, které je založeno na důvěře, odpovědnosti, spolehlivosti a vstřícného lidského jednání.

Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je zobrazena na obrázku č.2, ze kterého je patrné, že v čele společnosti stojí generální ředitel. Pod generálního ředitele spadá útvar generálního ředitelství a oba dva útvary provozu – hotel Imperial a Spa Resort Sanssouci. Generální ředitelství tvoří jeho dílčí části sales a marketing, personální oddělení, finanční oddělení, lékařský ředitel a cestovní kancelář Pentalog Tour.

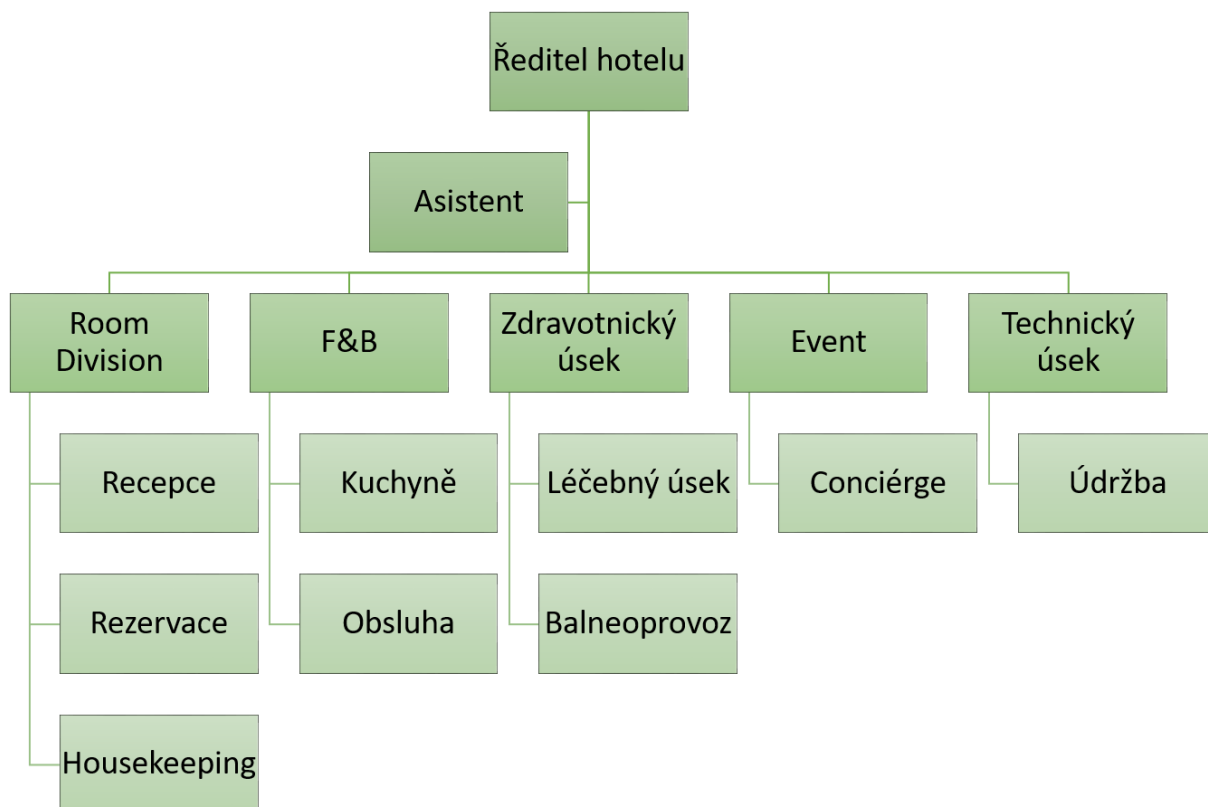


Obr. č. 2 – Organizační struktura společnosti

Zdroj: Autor na základě interních dokumentů společnosti

Organizační struktura provozu hotelu Imperial a Spa Resortu Sanssouci je shodná a je znázorněna na obrázku č.3. V čele každého hotelu je jeho ředitel, který má asistenta. Provoz hotelu se dále člení na následující části:

- Room Division starající se o veškerý chod související s recepcí, rezervacemi pokojů, úklidu
- Food and Beverage zahrnující chod kuchyně a veškeré obsluhy
- Zdravotnický úsek obsahující léčebný úsek a balneoprovoz
- Event zajišťující eventové akce konané v prostrách hotelu
- Technický úsek zajišťující kompletní údržbu hotelu.

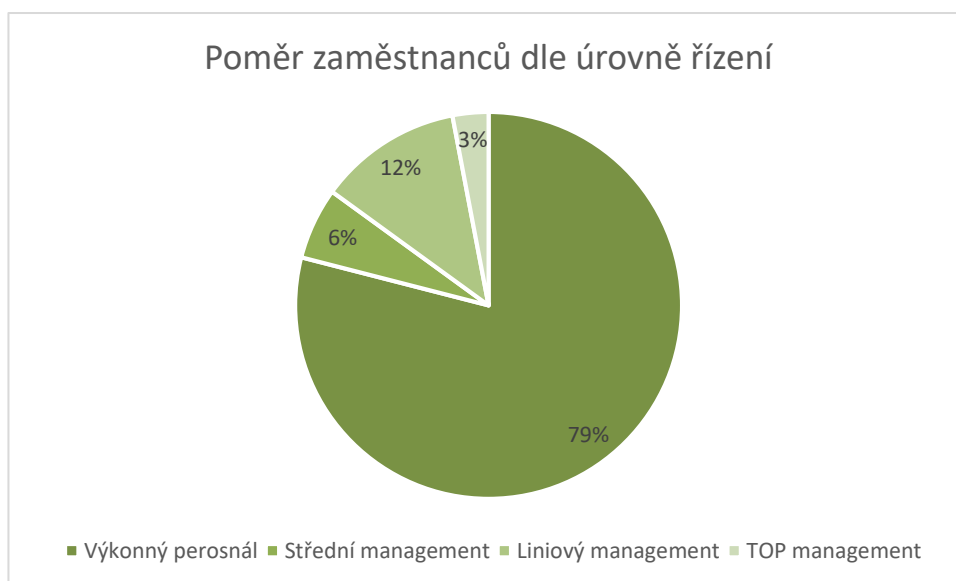


Obr. č. 3 – Organizační struktura provozu hotelu

Zdroj: Autor na základě interních dokumentů společnosti

Ze zobrazené struktury společnosti lze odhadnout, že pro zajištění provozu hotelu a chodu celé společnosti je potřeba velké množství zaměstnanců různých oborů. Konkrétním složením zaměstnanců se budu zabývat později v této kapitole.

Z organizační struktury také vidíme, že management společnosti tvoří co do počtu zaměstnanců podstatně menší skupinu. Toto tvrzení potvrzuje i graf č. 2, na kterém je zobrazeno procentuelní rozložení zaměstnanců do skupin TOP, středního a liniového managementu, a výkonného personálu. Výkonný personál je tvořen 79% všech zaměstnanců společnosti, TOP management tvoří pouhé 3% z celkového počtu a zbylých 18% je tvořeno dohromady středním a liniovým managementem.



Graf č.2 – Poměr zaměstnanců podle úrovně řízení

Zdroj: Autor na základě interních dokumentů

Společnost jako zaměstnavatel

Karlovarský kraj, zejména potom samotné město Karlovy Vary, je historicky významným lázeňským městem, které tradičně nabízí uplatnění v oblasti služeb, lázeňství, hotelnictví a gastronomii. Společnosti Imperial Karlovy Vary poskytuje zhruba 500 pracovních míst různých profesí. Svým zaměstnancům nabízí společnost zázemí stabilní společnosti, kvalitní pracovní prostředí, spoluúčast na důležitých pracovních úkolech, odpovídající finanční ohodnocení, sociální prigran i příležitost osobního růstu. Zaměstnanecká politika firmy vede filozofii dobrého finančního i nefinančního ohodnocení, pocitu možnosti seberealizace u elitní firmy, perpektivity, jistoty a důvery.

Personální oddělení společnosti

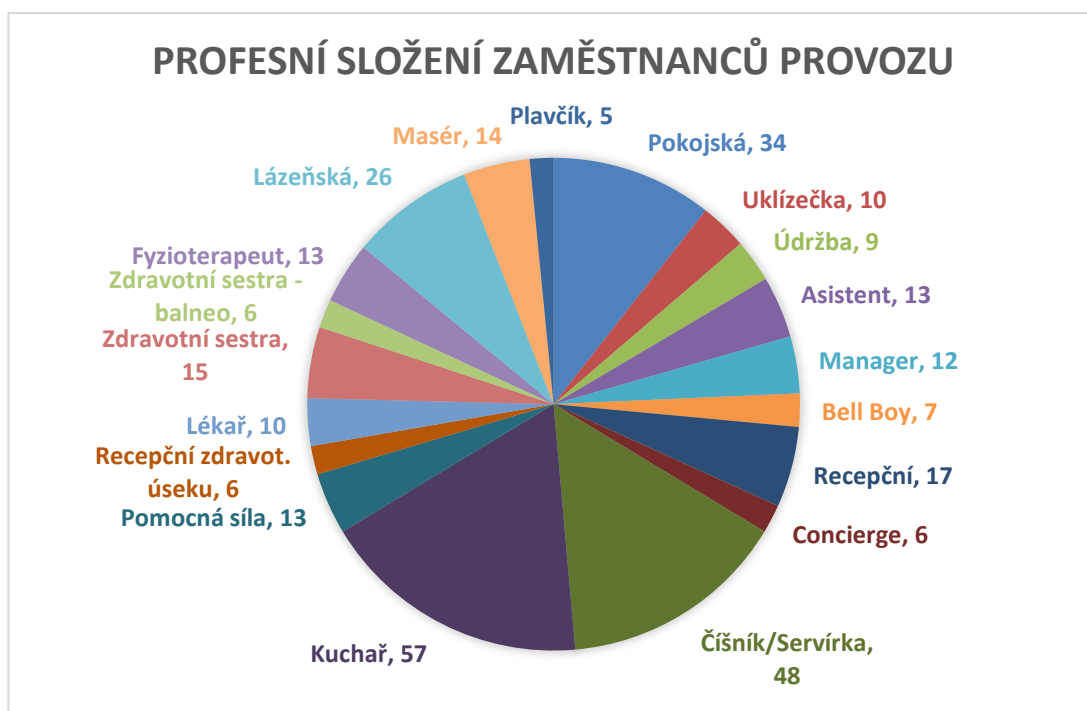
Postavení personálního oddělení spadá pod generálního ředitele společnosti v útvaru generálního ředitelství. Personální oddělení je tvořeno personální ředitelkou společnosti a 1 personalistkou, které se věnují vedení celé personální agendy. Agendu mzdové účtárny firma outsourcuje a využívá služeb agentury.

Zaměstnanci společnosti

Společnost Imperial Karlovy Vary provozuje lázeňský hotelový komplex a poskytuje nadstandardní servis v oblastech pohostinství, lázeňské péče, wellness, balneologie, rehabilitace i fyziatrie. Od toho se také odvíjí rozložení zaměstnanců společnosti. Kvalifikační požadavky na vzdělání se liší od daných pozic. Specifikem oproti běžným obchodním společnostem je lékařský personál, jehož kvalifikace podléhá zákonným požadavkům, ať už se jedná o lékaře, fyzioterapeuty, maséry či zdravotní sestry. I tento fakt ovlivňuje proces získávání zaměstnanců, jehož problematika bude rozebrána později. Nejpočetnějšími skupinami zaměstnanců jsou však zaměstnanci, kteří pro výkon práce potřebují odborné vzdělání či vzdělání s maturitou. Společnost zaměstnává zaměstnance, kteří působí na těchto pracovních pozicích:

- lékař/lékařka,
- fyzioterapeut/fyzioterapeutka,
- masér/masérka,
- zdravotní sestra/zdravotní sestra balneo,
- lázeňská,
- plavčík,
- recepční/recepční zdravotnického úseku,
- pokojská,
- uklízečka,
- údržbář,
- asistent/asistentka,
- manažer/manažerka,
- bell boy,
- concierge,
- kuchař/kuchařka,
- číšník, servírka,
- pomocná síla.

Následující graf zobrazuje profesní složení zaměstnanců. Na první pohled je patrné, že nejvíce zaměstnanců potřebuje společnost na pozicích kuchař, číšník/servírka a pokojská, v závěsu následuje pozice lázeňská, recepční a další odborný personál.



Graf č. 3 – Profesní složení zaměstnanců provozu

Zdroj: Autor na základě interních dokumentů společnosti

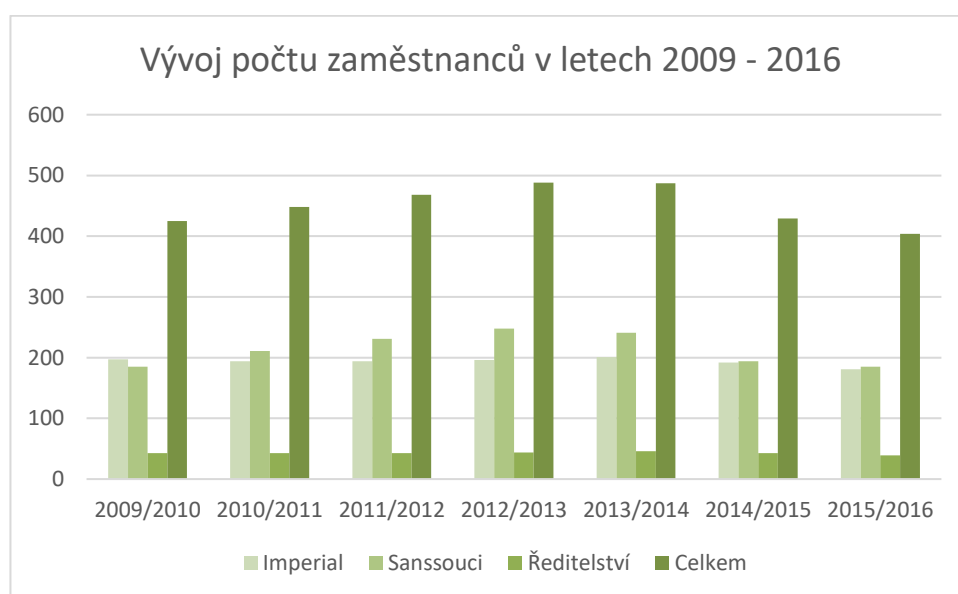
Počet zaměstnanců

Zaměstnanci jsou rozděleny do dvou provozů – hotelu Imperial a Spa Resortu Sanssouci a ředitelství společnosti. Tabulka č. 1 se zabývá vývojem počtu zaměstnanců v letech 2009 až 2016. Údaje jednotlivých let jsou vždy určeny v časovém úseku 1. 10. – 30. 9. následujícího kalendářního roku. Z tabulky je zřejmé, že počet zaměstnanců hotelu Imperial se v průběhu sledovaných let výrazně neliší, stejně je tomu i v případě generálního ředitelství. Naopak v Resortu Sanssouci můžeme sledovat zvyšující se trend zaměstnanců v letech 2010 – 2013, kdy byl meziroční nárůst zaměstnanců nejméně o 20 a nejvíce o 26 zaměstnanců. Od roku 2014 však zaměstnanců provozu Resortu Sanssouci ubývá, nejvýraznější je pokles o celých 47 zaměstnanců mezi lety 2014 a 2015. V posledním sledovaném období mezi 1. 10. 2015 a 30. 9. 2016 společnost zaměstnává nejmenší počet zaměstnanců ve sledovaných letech. Údaje z tabulky č. 1 graficky znázorňuje graf č. 4.

Vývoj počtu zaměstnanců společnosti				
	Imperial	Sanssouci	Ředitelství	Celkem
2009/2010	197	185	43	425
2010/2011	194	211	43	448
2011/2012	194	231	43	468
2012/2013	196	248	44	488
2013/2014	201	241	46	487
2014/2015	192	194	43	429
2015/2016	181	185	39	404

Tabulka č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců společnosti

Zdroj: Autor na základě interních dokumentů společnosti



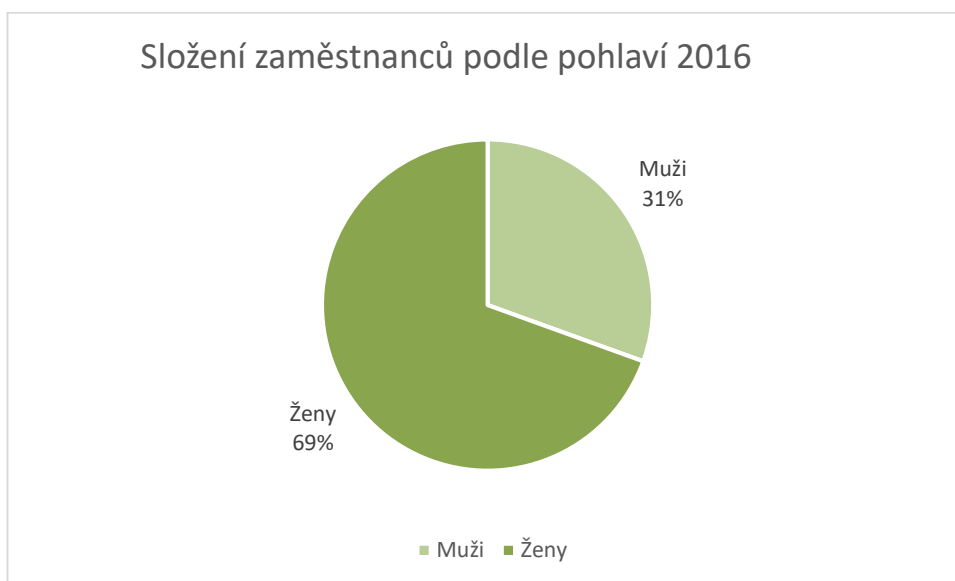
Graf č. 4 – Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2009 – 2016

Zdroj: Autor na základě interních dokumentů společnosti

Složení zaměstnanců

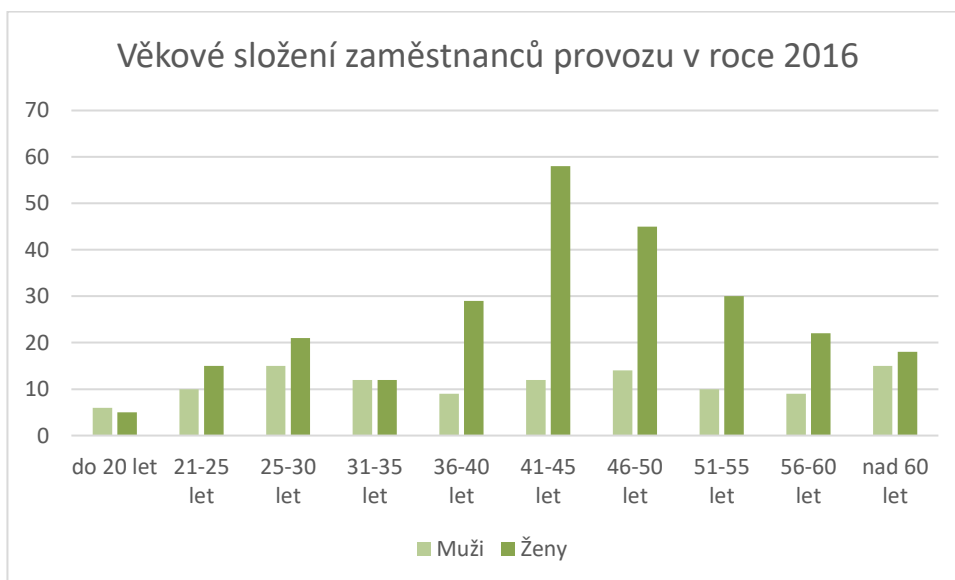
Graf č. 5 a graf č. 6 ukazují rozložení zaměstnanců podle pohlaví a podle věku. Jelikož společnost podniká ve službách, typicky převažují mezi zaměstnanci ženy oproti mužům. V případě společnosti Imperial Karlovy Vary v posledním měřeném roce pracuje 69% žen a 31% mužů. Pokud rozebíráme věkové složení zaměstnanců z grafu č. 6, na první pohled nás upoutá, že nejvyšší podíl zastávají ve společnosti ženy mezi 41-45 lety, následují ženy mezi 46-

50 lety a ženy mezi 51-55 lety. Zástupci mužů víceméně tvoří vyrovnaný počet v každé věkové kategorii. Nejníže je zastoupena skupina zaměstnanců ve věku pod 20 let jak u žen, tak u mužů.



Graf č. 5 – Složení zaměstnanců podle pohlaví

Zdroj: Autor na základě interních dokumentů společnosti



Graf č. 6 – Složení zaměstnanců podle věku

Zdroj: Autor na základě interních dokumentů společnosti

Péče o zaměstnance

Jak již bylo zmíněno, společnost Imperial Karlovy Vary řadí své zaměstnanci mezi své nejvýznamnější hodnoty, proto poskytuje kromě zákonem stanovené péče i péči nadstandardní. Zaměstnancům jsou poskytovány výhody v oblasti vzdělávání i v oblasti sociální. Vzdělávání zaměstnanců je významným faktorem pro prohlubování a zvyšování kvalifikace a probíhá např. formou vlastních školení či tréninků nebo vysíláním zaměstnanců do externích vzdělávacích společností. V rámci prevence ochrany zdraví zaměstnanců zajišťuje společnost také lékařskou péči ve formě povinných lékařských preventivních, nástupních a výstupních prohlídek. Samozřejmostí je rovněž zajištění stravování zaměstnanců s dotací zaměstnavatele. K načerpání sil nebo k využití volného času mohou zaměstnanci za daných podmínek využít zařízení zaměstnavatele, jako jsou např. bazén, sportcentrum, léčebné procedury nebo společenské prostory společnosti. Součástí péče o zaměstnance je i podpora a zapojení rodinných příslušníků do aktivit společnosti (např. Mikulášské, Dny dětí) nebo poskytování finančního příspěvku na aktivity dětí.

8 Proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců společnosti začíná identifikací potřeby obsadit pracovní místo. Společnost Imperial Karlovy Vary ve většině případů řeší obsazování volných míst narázově, při aktuálně vzniklé situaci, proces plánování obsazování volných míst společnost řeší pouze v případech, kdy zaměstnanci dozrají důchodového věku a nastává jejich odchod do penze nebo pokud žena odchází na mateřskou dovolenou či pokud je zaměstnanec zaměstnán na dobu určitou. V ostatních případech se obsazování volných míst řeší podle slov personální ředitelky společnosti „ad hoc“ v situacích, kdy dojde k ukončení pracovního poměru některou ze stran a daného zaměstnance je třeba nahradit.

Personální oddělení zajistí veškerou agendu a připraví podklady specifikace požadavků na zaměstnance. Společnost preferuje získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, tento způsob výběru je však značně omezený. Při využívání vnitřních zdrojů čerpá společnost hlavně z databáze talentů a dbá na doporučení vedoucích zaměstnanců. V současné situaci na trhu práce a při velmi nízké hladině nezaměstnanosti se společnost potýká s nedostatkem pracovní síly a využívá hlavně vnější zdroje získávání. Z dostupných metod získávání společnost nejvíce využívá doporučení od stávajících zaměstnanců, úřadu práce, e – recruitment ve formě pracovních serverů, sociálních sítí i vlastních webových stránek. Využívá také spolupráce se středními školami nebo odbornými učilišti, letáky nebo dostupné databáze životopisů na pracovních portálech nebo EURES. Metody letáků a různé druhy spolupráce se školami využívá společnost hlavně při získávání brigádníků, které potřebuje na větší akce nebo frekventovanou dobu v roce, jako jsou např. Vánoce nebo důležité lázeňské události.

Při procesu získávání zaměstnanců personální ředitelka společnosti zmiňuje problematiku zaměstnávání cizinců, která se společnosti také týká, neboť zahraniční zaměstnance využívá. Zmiňuje hlavně problémy s pracovním povolením a se zákonem stanovenými kvalifikačními podmínkami a regulovanými povoláními, týkající se zejména zdravotnického personálu, který ve společnosti tvoří značnou část.

Proces získávání zaměstnanců pokračuje definováním dokumentů, které bude společnost od uchazečů vyžadovat. Těmito dokumenty jsou životopis, doklady o dosaženém vzdělání nebo odbornosti a reference, pokud je uchazeči mají k dispozici. Na základě popisu a specifikace pracovního místa personální oddělení vytváří nabídku zaměstnání. Příklad inzerování nabídky pracovní pozice na webových stránkách společnosti v kariérní sekci zobrazuje následující obrázek.



Masér - masérka pro zdravotnictví

Imperial Karlovy Vary a. s., významná česká lázeňská hotelová společnost působící v Karlových Varech, hledá nového spolupracovníka nebo spolupracovnici na pozici **Masér/ka**.

Pracovní náplň:

- ▶ provádí rehabilitační, klasické a další regenerační masáže dle ordinace lékaře
- ▶ hodnotí efekt terapie

Nabízíme:

- ▶ získání zkušeností z prestižních lázní pod vedením špičkových profesionálů
- ▶ zajímavé mzdové hodnocení
- ▶ zaměstnanecké benefity
- ▶ personální obědy za 15,- Kč
- ▶ příjemné a moderní pracovní prostředí
- ▶ možnost dalšího vzdělávání
- ▶ možnost ubytování

Požadujeme:

- ▶ SZŠ obor masér + certifikát Masér ve zdravotnictví
- ▶ znalost NJ, RJ, či AJ výhodou
- ▶ další osvědčení pro specializované masáže výhodou

Místo výkonu práce: Spa Resort Sanssouci

Obr. č 4. – Příklad nabídky zaměstnání společnosti

Zdroj: <http://www.imperial-group.cz/cz/maser-maserka-pro-zdravotnictvi/>

V další fázi celkového procesu nastává shromažďování dokumentů přijatých od uchazečů o zaměstnání. Ty shromažďuje a prochází personální oddělení, které později vytrídí uchazeče na vhodné a nevhodné. Při procházení dokumentů věnuje pozornost zejména tomu, zda přijaté dokumenty odpovídají požadavkům pracovního místa a zda všechny uvedené údaje souhlasí. Z přijatých žádostí o zaměstnání personální oddělení vyčlení nejvhodnější kandidáty, jejichž životopisy předá budoucím přímým nadřízeným – manažerům nebo vedoucím daných úseků, kteří si již vybírají vhodného kandidáta, kterým obsadí volné pracovní místo.

Hlavní metodou sloužící k výběru zaměstnanců ve společnosti Imperial Karlovy Vary je výběrový rozhovor. Ten probíhá formou polostrukturovaného rozhovoru, na jehož základě poté účastníci ze strany společnosti vyhodnocují, zda daný uchazeč splnil základní předpoklady výkonu práce a zapadl by do firemní kultury společnosti. Výběrový rozhovor a otázky jsou přizpůsobeny danému pracovnímu místu, které se obsazuje. Běžný výkonný personál si vybírají sami manažeři nebo vedoucí úseků, pokud se jedná o výběr vyšších pracovních pozic, personální oddělení je v roli poradce a poskytuje poradní hlas, konečné rozhodnutí je ale rovněž na manažerech a přímých nadřízených.

Další výběrové metody jako je testování nebo assessment centre společnost k výběru nevyužívá. Jazykové znalosti uchazečů si v případě potřeby ověří u výběrového rozhovoru.

Reference uchazečů jsou při výběru zkoumány a ověřovány. V případě, že jsou provedeny výběrové rozhovory s uchazeči, dochází ke konkrétnímu výběru vítězného kandidáta.

Pokud vybraný uchazeč přijme nabídku zaměstnání, následuje počátek procesu přijímání zaměstnance, který je spojen s formálními náležitostmi a s uzavřením pracovního poměru. Hlavním úkolem procesu přijímání je uzavření pracovního poměru.

Pracovní poměr se uzavírá podpisem pracovní smlouvy, společnost uzavírá pracovní smlouvy na dobu určitou nebo dobu neurčitou. Doplnkově také využívá pracovně-právních vztahů uzavřených pomocí dohod konaných mimo pracovní poměr – dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Součástí přijímání zaměstnance je rovněž personální evidence a založení osobní složky zaměstnance, tu vytvoří personalistka ze všech přijatých dokumentů od zaměstnance. Nejpozději v den nástupu do práce je uzavřen pracovně-právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Následná adaptace nového zaměstnance začíná prvním dnem na novém pracovním místě. Adaptace každého zaměstnance ve společnosti je individuální záležitostí, která probíhá v závislosti na druhu pracovního místa, podle náročnosti a požadavků na dané pracovní místo. První den nového zaměstnance začíná v personálním oddělení, kde zaměstnanec spolu s personalistou vyřizuje potřebné nástupní záležitosti, účastní se vstupních školení a dozvídá se o chodu společnosti. Vstupní školení nových zaměstnanců se skládá z informací o společnosti, z prezentace důležitých osob společnosti s názornou ukázkou fotografií a popisem pracovního zařazení v organizační struktuře, z hlavních zásad firemní politiky, standardů, povinností zaměstnanců a benefičního programu. Následuje školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení Požární ochrany.

Aby byla orientace zaměstnanci usnadněna, obdrží od personálního oddělení písemnou formu těchto informací - brožurku s názvem Vstupní informace pro nové zaměstnance. Nakonec vstupního školení čeká nové zaměstnance prohlídka společnosti, tedy hotelového komplexu a jeho provozů. Následující obrázky zachycují, co vše je součástí orientačního balíčku zaměstnance a co obsahuje brožurka pro nové zaměstnance.

Orientační balíček zaměstnance

- Popis pracovního místa
- Informace o pracovních podmínkách
- Informace o hlavních rysech personální politiky
- Vnitřní předpisy zaměstnavatele vztahující se k danému pracovnímu místu
- Zásady firemní kultury
- Informace o možnostech stravování a sociálně hygienických podmínkách
- Princip docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti
- Předání svěřených předmětů a jejich potvrzení v osobní kartě zaměstnance
- Informace ohledně telefonování a telefonní seznam
- Potřebná školení a trénink
- Školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Požární školení
- Principy spolupráce s ostatními spolupracovníky a organizačními jednotkami

Obr. č. 5 – Orientační balíček zaměstnance

Zdroj: Autor na základě interních dokumentů společnosti

Vstupní informace pro nové zaměstnance

- Přivítání ve společnosti
- Informace o společnosti – historie, poslání, vedení společnosti, důležitá telefonní čísla, organizační struktura
- Etický kodex
- Informace o pracovních povinnostech
- Péče o zaměstnance

Obr. č. 6 – Brožurka Vstupní informace pro nové zaměstnance

Zdroj: Autor na základě interních dokumentů společnosti

Poté, co nový zaměstnanec absolvuje všechna školení, odvede jej personalista na pracoviště, kde je předán vedoucímu zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanec seznámí nového pracovníka s pracovním místem, s jeho spolupracovníky, s průběhem jeho adaptačního plánu,

případně jsou zaměstnanci předány pracovní pomůcky (pokud jsou potřeba) a je mu přidělen mentor nebo školitel podle dané odbornosti.

Adaptace na většině pozic ve společnosti probíhá formou vzdělávacích metod, nejčastěji instruktáží, asistencí a pověřováním úkolů. Pomocí těchto metod si nový zaměstnanec osvojí pracovní činnosti spojené s jeho výkonem práce. Na adaptaci zdravotnického personálu společnosti dohlíží garant, kterým je manažer zdravotnického úseku. Lékaře v nových pozicích školí primář a zdravotní sestry staniční sestra.

Délku adaptace zaměstnance nelze zobecnit, neboť se liší podle konkrétního druhu práce. Součástí adaptačního procesu je i hodnocení, ve kterém má důležitou úlohu vedoucí zaměstnanec, jenž pozoruje nového zaměstnance při jeho začlenění a při provádění konkrétních úkolů. Ideálním ukončením adaptace je úspěšně zařazený zaměstnancem v pracovním procesu. V některých případech se ale i v této společnosti stává, že nedojde ke shodě představ zaměstnance a zaměstnavatele a dochází k ukončení pracovního poměru.

9 Hodnocení procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců

Společnost Imperial Karlovy Vary řadí zaměstnance mezi nejdůležitější hodnoty společnosti a zahrnuje je mezi podstatné faktory firemní kultury. Společnost si je také vědoma, že se zaměstnanci významně podílí na prosperitě celé společnosti a věnuje jim proto patřičnou péči. Péče o zaměstnance a benefitní program je nadstandardní a společnost se snaží zvyšovat poskytovanou péči o zaměstnance, v příštím roce plánuje rozšíření např. o tzv. sick days nebo zvýhodněné mobilní tarify.

Procesy získávání, výběru a přijímání zaměstnanců vykonává personální oddělení ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci. Personální oddělení se skládá pouze ze dvou členů. Přestože je mzdová agenda přesunuta na externí agenturu, společnost zaměstnává v posledním roce více než čtyři sta zaměstnanců a v běžné praxi je tento objem zaměstnanců zabezpečován více personalisty. Procesu získávání zaměstnanců nepředchází přesné plánování obsazování pracovních míst. Společnost provozuje hotelový a lázeňský komplex, jehož činnost je závislá na počtu klientů.

Aktuální potřebu navýšení pracovní síly řeší společnost využíváním zaměstnávání na dohody konané mimo pracovní poměr, které využívá pro brigádníky, jimiž jsou často učni s odborným zaměřením, kteří se zároveň připravují na budoucí povolání. K získávání zaměstnanců využívá jak vnitřní, tak vnější zdroje, při současné situaci na trhu práce především vnější zdroje se standardními metodami získávání.

Společnosti při získávání zaměstnanců pomáhá dobré jméno společnosti, které v Karlových Varech má, i velmi přívětivé pracovní prostředí a zázemí moderního hotelu. Dotázaní zaměstnanci tento fakt uvádí jako jeden z důvodů výběru této společnosti jakožto potenciálního zaměstnavatele.

Zmiňovaná současná situace na trhu práce představuje pro společnost komplikaci a nedostatečné množství vhodných kandidátů na obsazované pozice. Často se potýká s problémem uchazečů přicházejících z Úřadu práce, jejichž zájem o práci není reálný.

Kladně musím hodnotit webové stránky společnosti a sekci kariéra, kde uchazeči naleznou veškeré potřebné informace o společnosti, jejích hodnotách i o tom, co zaměstnancům společnosti poskytuje, uchazeči si tak mohou udělat o společnosti obrázek. Inzerovaná volná místa obsahují vždy název pozice, pracovní náplň, nabídku zaměstnavatele, požadavky na zaměstnance a konkrétní místo výkonu práce, což odpovídá i doporučení autorů publikací, ze kterých vychází teoretický základ této práce. Název pozice vždy obsahuje mužskou i ženskou variantu. Inzeráty neobsahují mzdové ohodnocení, což není v porovnání s dalšími

zaměstnavateli nic neobvyklého. Pod nabídkou zaměstnání je ihned k dispozici odpovědní formulář v případě zájmu uchazeče. Nabídka práce v totožném znění je inzerována na Úřadu práce, dalších pracovních portálech nebo sociálních sítích, kde personalisté ještě přidávají konkrétní fotografie nebo videa ukazující pracovní prostředí. Tyto aspekty v posledních letech výrazně ovlivňují rozhodování uchazečů a budí v nich dobrý dojem.

Důležitým aspektem souvisejícím se získáváním zaměstnancům je spolupráce se vzdělávacími institucemi, např. středními školami a odbornými učiteli, kde se studenti připravují na budoucí výkon povolání i formou praktických činností, které by si v průběhu studia a praxe měli osvojit a jsou zdrojem získávání zaměstnanců. Problémem ale je, že se styl výuky neslučuje s potřebami poskytování dnešních služeb a příprava studentů tak není produktivní. S tímto problémem se společnost Imperial Karlovy Vary rovněž potýká a ztotožňuje se tak i s výsledkem Regionální rešerše Karlovarského kraje, kde dotazovaní zaměstnavatelé uvádí systém vzdělávání a ochotu se vzdělávat jako příčinu problému rozvoje lidských zdrojů v regionu.

Proces výběru zaměstnance probíhá v režii personálního oddělení společně s vedoucími zaměstnanci, kteří mají rozhodující slovo, kterého z uchazečů společnost přijme, což považují za podstatnou a správnou věc, neboť se vedoucí zaměstnanci pohybují na pracovišti a umí odhadnout i to, jak by kdo zapadl do zavedeného kolektivu apod.

Výběrovou metodou je výběrový rozhovor, který je polostrukturovaný. Otázky rozhovoru se liší v závislosti na obsazovaném pracovním místě, jsou tedy částečně diferenciovány. Během rozhovoru jsou v případě potřeby ověřeny i jazykové znalosti. Důležité jsou při výběru také reference od předchozích zaměstnavatelů. Vítězný uchazeč po přijetí nabídky zaměstnání přistupuje k procesu přijímání zaměstnance.

Komplikací při obsazování pozic pro společnost je čas od času i to, že vybraný uchazeč přijal nabídku zaměstnání a v den podpisu smlouvy nebo v den sjednaný k nástupu do práce a k podpisu smlouvy se nedostaví.

Vyřízení přijímací agendy ve společnosti probíhá standardně, výborně zpracovaný je první nástupní den zaměstnance, kdy probíhá nástupní školení. Je třeba ocenit písemné zpracování brožury pro nového zaměstnance, které ve většině společností není samozřejmostí. Novému zaměstnanci umožňuje rychlý přehled nejdůležitějších informací a lepší orientaci při množství informacích získaných první den v novém působišti. Zaměstnanci společnosti tuto

skutečnost hodnotí také velmi kladně. Oceňují i přehlednost vedených nástěnek v administrativní budově u personálního oddělení.

Délka adaptace je různá, na vybraných pozicích výkonného personálu se jedná o stále se opakující činnosti, které si dotyční osvojují pomocí vzdělávacích metod, zejména instruktáže nebo pověřením daných úkolů, předpokladem jsou také předchozí zkušenosti nebo vyučení v daném oboru a proto je adaptace rychlá. Mezi tyto pozice patří zejména číšníci, servírky, bell boys, kuchaři, pomocné síly nebo pokojské. Z tohoto je patrné, že adaptace na těchto pozicích probíhá spíše neformální formou. Na adaptaci nových zaměstnanců však vždy dohlíží vedoucí zaměstnanci, kteří provádí i hodnocení a kontrolu adaptace. To probíhá většinou na pracovišti a není příliš písemně zpracováváno. Tento nedostatek může souviset i s tím, že ve společnosti zcela neprobíhá pravidelné hodnocení zaměstnanců nebo vyhodnocování jejich cílů, se kterými by bylo spojené odměňování.

Procesy získávání, výběru, přijímání i adaptace jsou z mého pohledu plně funkční, nedostatky nebo problémy ovlivňující tyto procesy jsou způsobeny i vnějšími podmínkami, které společnost nemůže ovlivnit. O probíhajících procesech i o fungování společnosti a spokojenosti zaměstnanců vypovídá délka pracovních poměrů zaměstnanců. V posledních roce eviduje společnost cca 70 zaměstnanců, kteří ve společnosti působí více než 11 let, část z nich dokonce více než 15 let, což je v dnešní době ojedinělé. Další početně srovnatelné skupiny tvoří zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trvá 1-5 let a 6-10 let, cca 65 zaměstnanců je ve společnosti méně než 1 rok. Následující SWOT analýza shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které společnost má nebo které mohou nastat v souvislosti s dalšími vlivy.



Obr. č. 7 – SWOT analýza

Zdroj: autor

Mezi silné stránky analyzovaných procesů společnosti patří dobré jméno společnosti, péče o zaměstnance a pracovní zázemí, které mají velký vliv na uchazeče o práci v dané společnosti i na stávající zaměstnance a jejich spokojenost, tu potvrzuje délka pracovních poměrů ve společnosti i reakce zaměstnanců. Je nutné také vyzdvihnout systematickou a utříděnou práci personálního oddělení, které zvládá vedení personální agendy v nízkém počtu a neustále se snaží procesy zlepšovat. V adaptačním procesu hrají roli detaily i zdánlivé maličkosti, jako je písemně zpracovaná příručka pro nové zaměstnance usnadňující nástup do zaměstnání.

Do slabých stránek řadím neplánovanost obsazování pracovních míst, neflexibilní pracovní místa, kterými je myšleno zejména monotónnost pracovních činností výkonného personálu, jenž ovšem vyplývají z podnikatelské činnosti společnosti. Vyšší věk zaměstnanců značí zkušený personál, relativně vysoký počet zaměstnanců je ale starší 60 let, a převyšuje začínající mladé pracovníky, kterých by měl být vyšší počet a kteří by se měli připravovat na přebírání zkušeností. S vyšším věkem zaměstnanců také hrozí častější absence, únava nebo demotivace v důsledku dlouhé doby výkonu práce. Slabou stránkou je i nepřesně definované hodnocení zaměstnanců v adaptačním procesu.

Ve zmiňovaném problému se studenty a v nesouladu vzdělávacího systému s potřebami zaměstnavatelů vidím příležitost na vytvoření návrhu fungujícího systému, který by mohl být přínosem nejen pro tuto společnost. Změnit vzdělávací systém je složitá záležitost přesahující tuto rovinu, možností by ale mohl být konkrétní projekt ve spolupráci s některým učilištěm nebo střední školou, na kterém by se podílely obě zainteresované strany, pro které by mohl být velkým přínosem. Příležitostí pro získání kvalitní pracovní síly je také zahraniční pracovní trh, společnost má pozitivní zkušenost se zaměstnáváním cizinců, ty oceňují i zahraniční klienti společnosti z důvodu usnadnění dorozumívání při odborných procedurách i běžných službách. Společnost se snaží zlepšovat své služby a je proto pravděpodobné, že rozšíří své portfolio činností a nabídne v budoucnu další zajímavá pracovní místa.

Mezi hrozby, se kterými se společnost musí potýkat, je nutné zařadit hlavně legislativní úpravu. Ta z pohledu společnosti nelze ovlivnit, avšak může mít vážné dopady. Týká se především kvalifikačních požadavků plynoucích ze zákona na zdravotnický personál, na zaměstnávání cizinců, na uznávání kvalifikace a vzdělání ze zahraničních institucí a v posledních letech i problém hrazených lázeňských pobytů pojišťovnami. Úspěch společnosti ovlivňují také hosté a klienti, tedy trendy cestovního ruchu, úpadek nebo hospodářské krize v zahraničí i u nás tak mohou ovlivnit i personální procesy společnosti. Hrozbu může představovat i konkurence nabízející lepší podmínky, zahraniční trh práce, zejména v sousedním Německu, jenž je polohou pro obyvatele kraje snadno dostupný.

10 Doporučení a návrhy zlepšení analyzovaných procesů

SWOT analýza uvedená v přechozí kapitole se stala výchozím bodem pro vytvoření návrhu a doporučení na zlepšení procesů společnosti. Silnou stránkou společnosti je její dobré jméno a fakt, že ji zaměstnanci vnímají jako dobrého zaměstnavatele. Pověst zaměstnavatele se v posledních letech stává jedním z hlavních rozhodovacích faktorů při volbě a hledání nového zaměstnání. V důsledku této skutečnosti bych společnost navrhovala **zaměřit se na oblast personálního marketingu a posilování značky zaměstnavatele.**

Současná nízká míra nezaměstnanosti je samozřejmě ekonomicky pozitivní, pro zaměstnavatele však představuje překážku v podobě malého množství volných pracovních sil na trhu a tudíž omezenější možnost výběru nejlepších kandidátů, personální marketing má za úkol zaujmout kvalitní pracovní síly a vzbudit v ní zájem o danou společnost. Zaměstnanci Imperial Karlovy Vary patří mezi základní hodnoty společnosti, posílení značky zaměstnavatele tak může pomoci i k naplnění vize společnosti stát se nejprestižnější lázeňskou firmou v ČR.

Personální marketing je relativně mladým oborem a ještě není společnostmi plně využíván. Autoři neuvádí jeho jednotnou definici, podle Dvořákové (2012, str. 539) ho chápeme jako *„jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image (dobré pověsti) zaměstnavatele, v širším pojetí poté jako o soubor opatření zaměřených ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tzn. na řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péči o zaměstnance.“* Personální marketing má cílit do vnějšku organizace a vytvářet tak všeobecné dlouhodobé povědomí o značce a atraktivitě zaměstnavatele pro dané cílové skupiny. Neméně důležitou součástí personálního marketingu je interní komunikace, díky dění uvnitř společnosti vzniká pověst odrážející stav společnosti navenek.

Je patrné, že společnost Imperial Karlovy Vary disponuje fungujícím interním zázemím, které je zaměstnanci kladně hodnoceno, a proto je zaměstnanci doporučováno jejich okolí. Společnost by mohla rozšířit své stávající komunikační aktivity i přidat nové způsoby komunikace a standardně je využívat bez ohledu na aktuální situaci obsazovaných míst. V rámci posilování a budování značky zaměstnavatele by společnost mohla využít nástroje běžného komunikačního mixu aplikované na potřeby personálního marketingu, těmito nástroji může být reklama, event marketing, PR aktivity, osobní prodej.

Společnost by mohla využít online i offline komunikačních kanálů. V online aktivitách lze využít sociálních sítí i webových kariérních stránek společnosti. Offline aktivity zahrnují

celou škálu možností. V návaznosti na analýzu stávajícího stavu společnosti i aktuální situace na trhu práce v Karlovarském kraji bych navrhovala zaměřit se na **vývoj konkrétního projektu ve spolupráci s některou vzdělávací institucí**, jejíž žáky či absolventy společnost využívá. Cíl tohoto projektu vidím v nalezení souladu mezi potřebami zaměstnavatele a motivací žáků učit se moderním způsobem při výkonu praxe a budoucí pracovní činnosti.

Další komplexní možnost posílení značky zaměstnavatele vidím ve **vytvoření personálního promo videa**, které lze využít ve více formách komunikace. V rámci rozhovoru uvedla personální ředitelka společnosti, že společnost při získávání zaměstnanců využívá sociální sítě, na kterých inzeruje videa, obrazovou dokumentaci pracoviště či znázornění výkonu práce. Tato skutečnost se dá využít jako základ, který by se vytvořením komplexního videa mohl rozšířit o průřez portfolia pracovních pozic ve společnosti, znázornění konkrétních zaměstnanců při výkonu práce, referencí zaměstnanců, zobrazení pracovního prostředí, kolektivu, zázemí společnosti, benefity využívané zaměstnanci mimo pracovní dobu apod. Video se dá následně využívat na webových stránkách společnosti v kariérní sekci, při pracovních veletrzích, setkáních a seminářích s žáky, při sdílení na sociálních sítích nebo jako odkaz v inzerátu pracovního místa na profesních serverech. Vhodné je ve videu využít i podpůrné slogany a zacílit na uchazeče tak, aby měli dojem, že jsou to právě oni, koho společnost hledá. Příležitostí společnosti je získávání zaměstnanců ze zahraničního trhu práce, promo video by mohlo být přeloženo do dalších jazykových mutací a mohlo by sloužit k prezentaci společnosti v zahraničí. Další komunikací posilující značku společnosti mohou být PR aktivity ve formě rozhovorů se členy vedení společnosti v odborných časopisech a v novinách nebo články na odborná témata související s oblastí podnikání společnosti, neboť společnost je ve svém oboru velice úspěšná. Eventové a sponzoringové aktivity společnosti lze provádět formou účasti na pracovních veletrzích nebo na veletrzích středních škol, kde i vybraná společnost může zapůsobit nabídkou pracovních pozic a ovlivnit tak rozhodnutí žáka o jeho budoucím povolání a studijním zaměření. Sponsoring se dá využít jako motivační prvek při výhře vzdělávacího projektu nebo k podpoře významných kulturních, sportovních nebo charitativních aktivit v kraji. Nelze také opomenout rozvoj interní komunikace, v rámci které je možné zapojit zaměstnance do firemní soutěže, akce konané na podporu dobré věci nebo účast na sportovním firemním turnaji.

Následující obrázek zobrazuje shrnutí možností komunikace, které by společnost mohla využít ve svůj prospěch.

Online komunikace	PR	Event marketing a sponsoring	Reklama	Osobní prodej	Interní komunikace
• Sociální sítě • Youtube • Kariérní stránky společnosti (odkazy z inzerátů)	• Rozhovory v tisku, diskuze se zástupci top managementu na odborná témata	• Účast na pracovních nebo vzdělávacích veletrzích • Sponsoring v rámci projektů spolupráce se vzdělávacími institucemi	• Místní tisk • Odborná periodika	• Semináře s žáky základních nebo středních škol před výběrem budoucího povolání	• Soutěž pro zaměstnance • Interní akce na pomoc dobré věci • Sportovní akce pro zaměstnance

Obr. č. 8 – Možné nástroje personálního marketingu
Zdroj: autor

V rámci SWOT analýzy bylo mezi slabé stránky zařazeno chybějící písemné hodnocení zaměstnance při jeho adaptaci. Pro ucelení procesu adaptace zaměstnance by mohl vedoucím zaměstnancům sloužit tzv. check list, který by mohl být vodítkem pro pravidelné zhodnocení adaptace zaměstnance a získání zpětné vazby o průběhu tohoto procesu. Tento check list s poznámkami vedoucího zaměstnance může posloužit i personálnímu oddělení, které by ho mohlo zařadit do osobní karty zaměstnance mezi ostatní dokumentaci. Prvním bodem check listu je uvedení zaměstnance na pracoviště, následujícím bodem je seznámení zaměstnance se specifiky a případnými normami, které je nutné na pracovišti dodržovat. Poté je zaměstnanec představen kolektivu a seznámen s jednotlivci. Všechny vyjmenované body ve společnosti samozřejmě probíhají, nicméně mohou být na check listu zařazeny pro formální úplnost. Vedoucí zaměstnanec si spolu s novým zaměstnancem stanoví adaptační cíle – např. dobu adaptace, za kterou se zaměstnanec zorientuje a ztotožní se se svými pracovními činnostmi, dobu, kdy bude schopen pracovat zcela samostatně, apod. Následující body se věnují zhodnocení samostatné adaptace a začlenění zaměstnance do pracovního procesu. První zhodnocení doporučuji po týdnu na novém pracovním místě. Je důležité průběžně zjišťovat a pozorovat stav adaptace zaměstnance, neboť průběžná kontrola a projevení zájmu o nového zaměstnance a jeho začlenění vyvolává v novém zaměstnanci pocit zájmu o jeho osobu a motivaci.

Check list vedoucího zaměstnance	✓
Uvedení nového zaměstnance na pracoviště	
Seznámení s interními normami daného pracoviště/pracovního místa	
Seznámení nového zaměstnance s kolektivem	
Stanovení adaptačních cílů	
Zhodnocení adaptace po 1. týdnu	
Zhodnocení adaptace po 1. měsíci	
Zhodnocení adaptace na konci zkušební doby	
Hodnocení zaměstnance a plnění jeho pracovních povinností (kritéria podle daného pracovního místa)	
Sebehodnocení zaměstnance	

Obr. č. 9 – Check list vedoucího zaměstnance
Zdroj: autor

V rámci zhodnocení adaptace by měl vedoucí zaměstnanec posoudit, v jaké míře se daří nového zaměstnance začlenit do jeho pracovní pozice a jakým způsobem. Pro tento účel jsem navrhla kritéria, na základě jejichž posouzení je možné nového zaměstnance zhodnotit. Stejná kritéria bych použila i v rámci provedení sebehodnocení zaměstnancem. Kritéria jsou zaměřena na zaměstnance provozu hotelů a jsou obsažena v Příloze č. 3 této práce.

Závěr

Předmětem této diplomové práce a jejím hlavním cílem bylo analyzovat stávající stav procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnotit tento stav procesů a následně navrhnout doporučení, které by společnost mohla využít.

První část diplomové práce nejprve vymezila základní teoretická východiska personálních činností získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti. V dílčích kapitolách rozebrala jednotlivé cíle, definice, postupy, metody, kritéria a další specifika uvedená u jednotlivých procesů.

Praktická část diplomové práce se věnovala využití teoretických poznatků, na jejichž základě byla provedena analýza procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti a její následné zhodnocení. Vybraná společnost patří mezi významné zaměstnavatele Karlovarského kraje, působí v tradičním odvětví kraje – v lázeňství a hotelnictví. Společnost rovněž aspiruje na to, stát se nejprestižnější společností v této oblasti a je si vědoma toho, že významnou součástí jejího úspěchu jsou její zaměstnanci. Ty také společnost řadí mezi své tradiční hodnoty.

Analýza stávajícího stavu procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců této společnosti ukázala, že všechny analyzované procesy fungují na velice dobré úrovni, jsou pod kontrolou nadstandardně fungujícího personálního oddělení. Provedená SWOT analýza odhalila silné a slabé stránky těchto procesů, stejně jako určila příležitosti nebo možné hrozby. Uvedené hrozby souvisí s aktuálním stavem na trhu práce v kraji i na legislativních opatření. Aktuální nízká hladina nezaměstnanosti komplikuje zaměstnavatelům proces získávání z hlediska počtu zdrojů. Problémem souvisejícím se získáváním mladých zaměstnanců a čerstvých absolventů je rovněž nesoulad mezi systémem výuky a potřebami dnešních poskytovaných služeb. V návaznosti na nízký počet zdrojů na současném trhu práce je příležitostí společnosti využívat zahraniční trh práce. Mezi slabé stránky analyzovaných procesů je zařazeno např. neplánování obsazování pracovních míst, vyšší věk zaměstnanců nebo písemně nezpracované hodnocení adaptace nových zaměstnanců. Naopak silnými stránkami společnosti je její dobré jméno, pracovní prostředí, péče o zaměstnance nebo systematické procesy.

Při vytváření návrhu a doporučení bylo využito příležitostí a silných stránek společnosti, které plynou z provedené SWOT analýzy. Rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání už není jen výše mzdy, ale také hodnoty, které společnost zastává, firemní kultura, benefity a dobré jméno společnosti. Vybraná společnost disponuje dobrou pověstí a dobrým

jménem na poli zaměstnavatele i v rámci oblasti jejího podnikání. Společnosti vzhledem k dění na trhu práce doporučuji posilovat a budovat svoji značku pomocí personálního marketingu a využitím komunikačního mixu. Pro posílení značky bych navázala na dosavadní kroky společnosti a vytvořila ucelené personálního promo video obsahující pohled na dění ve společnosti, ukazující zaměstnance při výkonu práce, pracovní prostředí, portfolio pracovních pozic, které společnost nabízí nebo využití benefitů ve volném čase zaměstnanců. V rámci příležitosti oslovit uchazeče ze zahraničních trhů práce je vhodné video přeložit do dalších jazykových mutací. Video je možné sdílet online na sociálních sítích, umístit ho na kariérní webovou stránku společnosti, odkázat na něj v inzerátu nabídky práce nebo pustit na semináři pro žáky škol. Dalším doporučením je vytvoření konkrétního projektu spolupráce mezi společnostmi a vzdělávací institucí tak, aby došlo k souladu potřeb společnosti na dovednosti žáků a motivací žáků pomocí moderních metod. Návrhem na doplnění a vylepšení procesu přijímání a adaptace je vytvoření tzv. check listu pro vedoucí zaměstnance. Ten obsahuje záchytné body, které by měly proběhnout v rámci adaptace a začlenění nového zaměstnance. Kromě hodnocení adaptace zaměstnance ze strany vedoucího zaměstnance je jeho součástí i provedení sebehodnocení.

Bibliografie

Odborná literatura

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Dvořáková, Z., & kolektiv. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Hůrka, P., & kolektiv. (2015). *Pracovní právo*. Plzeň: Aleš Čeněk.

Chládková, A., & Bukovjan, P. (2015). *Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy*. Praha: Wolters Kluwer.

Kajlík, V., & kolektiv. (2007). *České lázně a lázeňství*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Nový, I., Syrunek, A., & kolektiv. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje

Český statistický úřad. (31. srpen 2016). Načteno z

<https://www.czso.cz/csu/xk/nezamestnanost-v-karlovarskem-kraji-k-31-8-2016-podle-mpsv>

Karlovarský kraj. (25. srpen 2016). Načteno z [http://www.kr-](http://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/Stranky/karlov-kraj.aspx)

[karlovarsky.cz/samosprava/Stranky/karlov-kraj.aspx](http://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/Stranky/karlov-kraj.aspx)

Karlovarský kraj. (11. listopad 2016). Načteno z [http://www.karlovyvary-region.eu/cz/o-](http://www.karlovyvary-region.eu/cz/o-karlovarskem-kraji/obyvatelstvo-a-trh-prace-7221)

[karlovarskem-kraji/obyvatelstvo-a-trh-prace-7221](http://www.karlovyvary-region.eu/cz/o-karlovarskem-kraji/obyvatelstvo-a-trh-prace-7221)

Regionální řešerše Karlovarský kraj. (11. listopad 2016). Načteno z Svaz průmyslu a dopravy

České republiky: <http://www.spcr.cz/files/cz/sektorovedohody/karlovarsky.pdf>

Zpráva o situaci na krajském trhu práce, o realizaci APZ v roce 2015 a strategie APZ pro rok 2016. (18. květen 2016). Načteno z Úřad práce České republiky:

https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/kvk/statistiky/zprava_o_situaci_na_krajskem_trhu_prace_o_realizaci_apz_v_roce_2015_a_strategie_apz_pro_rok_2016_0.pdf

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Ostatní

Interní dokumenty společnosti Imperial Karlovy Vary

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

- Obr. č. 1 – Hotel Imperial
- Obr. č. 2 – Organizační struktura společnosti
- Obr. č. 3 – Organizační struktura provozu hotelu
- Obr. č. 4. – Příklad nabídky zaměstnání společnosti
- Obr. č. 5 – Orientační balíček zaměstnance
- Obr. č. 6 – Brožurka Vstupní informace pro nové zaměstnance
- Obr. č. 7 – SWOT analýza
- Obr. č. 8 – Možné nástroje personálního marketingu
- Obr. č. 9 – Check list vedoucího zaměstnance

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců společnosti

Seznam grafů

- Graf č. 1 – Vývoj volných pracovních míst v kraji
- Graf č.2 – Poměr zaměstnanců podle úrovně řízení
- Graf č. 3 – Profesní složení zaměstnanců provozu
- Graf č. 4 – Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2009 – 2016
- Graf č. 5 – Složení zaměstnanců podle pohlaví
- Graf č. 6 – Složení zaměstnanců podle věku

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Rozhovor s personální ředitelkou společnosti

Příloha č. 2 – Rozhovor se zaměstnanci společnosti

Příloha č. 3 – Kritéria hodnocení adaptace nového zaměstnance

Příloha č. 1 – Rozhovor s personální ředitelkou společnosti

1. Mohla byste mi, prosím, charakterizovat Vaši společnost?
2. Jaká je organizační struktura společnosti a jak funguje HR oddělení?
3. Kolik u Vás pracuje v současné době zaměstnanců a na jakých pozicích?
4. Jak funguje proces získávání zaměstnanců ve Vaší společnosti?
5. Jaké metody získávání využíváte?
6. Jak funguje proces výběru zaměstnanců?
7. Jaké metody výběru využíváte?
8. Kdo je zodpovědný za konečný výběr nejvhodnějšího uchazeče?
9. Jakým způsobem probíhá přijímání zaměstnanců? Jaké druhy pracovně-právních vztahů využíváte?
10. Jak funguje adaptace nových zaměstnanců?
11. Jaké metody vzdělávání využíváte při adaptaci nových zaměstnanců?
12. Jak dlouhá je obvykle adaptace nového zaměstnance?

Příloha č. 2 – Rozhovor se zaměstnanci společnosti

1. Jak na Vás působila společnost při pohovoru o zaměstnání?
2. Jak hodnotíte účastníky pohovoru (HR oddělení, potenciální přímé nadřízené)?
3. Dostal jste před nástupem do zaměstnání pokyny k nástupu?
4. Jak probíhal Vás první den v práci?
5. Jak probíhala Vaše orientace? Měl jste k dispozici nějakého mentora?
6. Jak dlouhá byla Vaše adaptace při zapracování?
7. Jste seznámen se svým dalším pracovním rozvojem? Co Vás případně bude čekat?
8. Jak kolegové obvykle přijímají nové spolupracovníky? Jaké jsou Vaše zkušenosti?
Bývají nápomocní k ulehčení adaptace nových zaměstnanců?
9. Jak hodnotíte proces výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve Vaší společnosti?
10. Je něco, co byste doporučil k vylepšení?

Příloha č. 3 – Kritéria hodnocení adaptace nového zaměstnance

Kritéria	Zaměstnanec provozu hotelu		
	Nadprůměrně	Průměrně	Podprůměrně
orientace na pracovišti			
splnění pracovního úkolu			
spolupráce a komunikace v rámci kolektivu			
pracovní morálka a kázeň			
dodržování vnitřních předpisů			
osobní			
osobní přístup			
chování k hostovi			
proaktivní jednání			
řešení nestandardní situace			
Kritéria	Sebehodnocení zaměstnance		
	Nadprůměrně	Průměrně	Podprůměrně
orientace na pracovišti			
splnění pracovního úkolu			
spolupráce a komunikace v rámci kolektivu			
pracovní morálka a kázeň			
dodržování vnitřních předpisů			
osobní			
osobní přístup			
chování k hostovi			
proaktivní jednání			
řešení nestandardní situace			