

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Nové trendy v recruitmentu a efektivní náborové  
techniky**

**New recruitment trends and effective recruitment  
techniques**

**Renata Pavlasová**

**Plzeň 2024**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Nové trendy v recruitmentu a efektivní náborové techniky“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 19.04.2024

v. r. *Renata Pavlasová*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Charakterizujte obecnou terminologii týkající se náboru, vysvětlete význam a cíle náborového procesu v organizaci.
2. Popište nové trendy v recruitmentu a používané náborové techniky a metody.
3. Představte vybranou společnost, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí.
4. Analyzujte a zhodnoťte proces náboru zaměstnanců ve vybrané společnosti.
5. Navrhněte změny a doporučení pro zlepšení náborového procesu, stanovte postup realizace navržených opatření.

## **Studijní program**

Podniková ekonomika a management

## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila své upřímné díky paní inženýrce Chovancové za cennou pomoc a odborné rady poskytnuté během zpracování této bakalářské práce. Taktéž bych chtěla vyjádřit vděk své mamince za její neustálou podporu a povzbuzení. Jejich podpora mi byla neocenitelnou oporou a velkou motivací při dosahování cílů.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>8</b>
1.1 Recruitment .....	9
1.2 Cíl recruitmentu .....	9
1.3 Historie recruitmentu .....	11
<b>2 Získávání zaměstnanců .....</b>	<b>14</b>
2.1 Vnitřní zdroje .....	14
2.2 Vnější zdroje .....	15
2.3 Proces získávání zaměstnanců .....	16
2.4 Podmínky získávání pracovníků .....	18
<b>3 Metody získávání zaměstnanců .....</b>	<b>21</b>
3.1 Headhunting a zprostředkovatelské agentury .....	21
3.2 Spolupráce se školami .....	21
3.3 Veletrhy .....	22
3.4 Online recruitment a sociální média .....	22
3.4.1 LinkedIn .....	23
3.4.2 Facebook .....	24
3.4.3 Inzerování .....	24
3.4.4 Kariérní stránky .....	25
<b>4 Techniky výběru zaměstnanců .....</b>	<b>26</b>
4.1 Pohovory .....	26
4.1.1 Formální strukturovaný pohovor .....	27
4.1.2 Formální nestrukturovaný pohovor .....	27
4.1.3 Neformální pohovor .....	28
4.1.4 Behaviorální pohovor .....	28
4.2 Výběrové testy .....	28
4.2.1 Testy inteligence .....	28
4.2.2 Testy osobnosti .....	29
4.2.3 Testy schopností .....	29
4.2.4 Testy způsobilosti .....	29
4.3 Assesment centrum .....	30

<b>5</b>	<b>Současné trendy .....</b>	<b>31</b>
5.1	Automatizace procesů .....	31
5.2	Recruitment marketing.....	32
5.2.1	Náborový marketingový trychtýř.....	32
5.3	Employer branding.....	33
5.4	Umělá inteligence.....	34
5.4.1	Chatboti.....	35
5.5	Diverzita a inkluze .....	35
5.6	Preference zaměstnanců .....	36
5.6.1	Wellbeing.....	36
5.6.2	Individuální přístup a flexibilita .....	37
5.6.3	Onboarding .....	37
<b>6</b>	<b>Stora Enso.....</b>	<b>39</b>
6.1	Základní informace .....	39
6.2	Produkty .....	39
6.3	Usilování o zelenější svět.....	40
6.4	Stora Enso Wood Products Planá s.r.o.....	41
6.4.1	Historie.....	41
6.4.2	Životní prostředí a zaměstnanecká péče .....	41
6.4.3	Finanční a hospodářská situace.....	41
6.4.4	HR oddělení .....	42
6.4.5	Počet nových nástupů v uplynulých letech.....	42
6.4.6	Vnější prostředí.....	43
6.4.7	Cíle firmy.....	44
<b>7</b>	<b>Proces náboru.....</b>	<b>45</b>
7.1	Získávání zaměstnanců .....	45
7.1.1	Interní nábor.....	45
7.1.2	Externí nábor a propagace společnosti .....	46
7.2	Metody získávání zaměstnanců.....	47
7.2.1	Personální agentury.....	47
7.2.2	Spolupráce se školami .....	48
7.3	Techniky používané při výběrovém procesu .....	48
7.3.1	Změny v procesu náboru kancelářských pozic .....	48
7.4	Podpora profesního rozvoje a udržení zaměstnanců.....	49

7.5	Zaškolení a uvítání nového zaměstnance .....	49
7.6	Potenciál pro nové trendy v náboru .....	50
7.6.1	Personální program .....	50
7.6.2	Digitalizace a automatizace .....	51
7.6.3	Diverzita a inkluze .....	51
7.7	Fluktuace ve společnosti .....	51
7.8	Dotazník na spokojenost procesu náboru.....	52
7.8.1	Cíl dotazníku.....	52
7.8.2	Respondenti .....	52
7.8.3	Výstupy šetření .....	53
7.9	Zhodnocení procesu náboru .....	56
<b>8</b>	<b>Doporučení pro podnik .....</b>	<b>58</b>
8.1	Automatizace procesů .....	58
8.2	Digitalizace .....	59
8.3	Headhunteri .....	59
8.4	Spolupráce se školami.....	60
8.5	Veletrhy.....	61
	<b>Závěr .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam obrázků a grafů.....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>66</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

V dnešním rychle se měnícím pracovním prostředí hraje efektivní nábor pracovníků klíčovou roli v úspěchu organizací. Nábor, jako neoddelitelná součást řízení lidských zdrojů, se stal klíčovým prvkem pro formování a udržování kvalitních pracovních týmů. S nástupem nových technologií a dynamických změn ve společnosti se náborový proces stal oblastí intenzivní inovace a adaptace.

První část práce se zaměřuje na základní terminologii spojenou s řízením lidských zdrojů, přičemž také vysvětluje historii a také co je za význam a cíl recruitmentu. Další části máme uvedeny příklady technik a metod získávání zaměstnanců. Kromě toho se též podrobněji zabývá novými trendy v oblasti recruitmentu.

Následně přecházíme k detailnímu představení vybrané společnosti, která slouží jako společnost pro mou praktickou část v této bakalářské práci. Tato část práce zahrnuje rozhovor s HR specialistkou, která poskytla detailní pohled na současnou situaci ve firmě. Jsou zde popsány metody a techniky, které společnost aktivně využívá při svých náborových procesech. Součástí této části je také dotazník zaměřený na získání zpětné vazby od zaměstnanců ohledně jejich spokojenosti s procesem náboru.

V závěrečné části práce se zaměříme na návrhy změn a doporučení vycházející z analýzy nových trendů v oblasti náboru pracovníků a z výsledků hodnocení náborového procesu ve vybrané společnosti. Tyto návrhy budou navrženy s ohledem na specifika vybrané společnosti a mohou posloužit jako směrnice pro efektivnější náborové strategie v rámci firemního kontextu. V této části budeme také používat teorii k porovnání náborového procesu vybrané společnosti se standardy a trendům v oboru, přičemž k získání relevantních dat jsme využili dotazník a rozhovor s HR specialistkou.

Hlavním cílem této práce je provedení analýzy stávajícího náborového procesu ve vybrané společnosti. Zahrnuje zhodnocení efektivity a účinnosti aktuálních metod a postupů používaných při získávání nových zaměstnanců. Na základě této analýzy je pak cílem navrhnout konkrétní strategie pro zlepšení náborového procesu. Důraz je kladen na sledování a aplikaci nových trendů a inovativních přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů a recruitmentu, které mohou přispět k efektivnějšímu a úspěšnějšímu získávání kvalitních zaměstnanců.

# 1 Řízení lidských zdrojů

Nejaktuálnější koncept personální práce je označován pojmem řízení lidských zdrojů (HRM). Tento přístup vyniká zejména tím, že klade důraz na strategický rozměr personální práce. Zaměřuje se na formulaci dlouhodobých, obecně koncipovaných cílů, které jsou propojeny s celkovými cíli firmy, a hledá efektivní strategie pro jejich dosažení. Řízení lidských zdrojů věnuje zvýšenou pozornost vnějším faktorům ovlivňujícím pracovní sílu včetně populačního vývoje, trhu práce, ekonomických podmínek a sociálních trendů. Tato perspektiva zahrnuje i delegaci části konkrétních personálních funkcí na vedoucí pracovníky v rámci celé organizace, což řadí personální práci mezi jejich každodenní odpovědnosti. Vzhledem ke globalizaci a rychlým změnám na trzích klade důraz na pružnost firem a schopnost přizpůsobit se novým podmínkám. Proto je klíčovým prvkem řízení lidských zdrojů i investice do vzdělávání a rozvoje pracovníků, což se ukazuje jako efektivní nástroj pro udržení konkurenceschopnosti. Zároveň se zdůrazňuje význam spokojenosti pracovníků a kvality jejich pracovního života, což se odráží v participativním stylu řízení, podmínkách práce a sociálním rozvoji zaměstnanců. Tyto faktory přispívají k budování dobré pověsti zaměstnavatele a zvyšují atraktivitu firmy na trhu práce. V moderním řízení firmy, bez ohledu na její velikost, se personální práce stává klíčovým prvkem celého řízení. Tyto charakteristiky se uplatňují i v malých a středních firmách, především v rozvinutých zemích (Koubek, 2011).

Podle Watsona (2010) je řízení lidských zdrojů strategický přístup k efektivnímu využívání úsilí, schopností a oddanosti jednotlivců s cílem dosáhnout požadovaných výsledků a zajištění dlouhodobé udržitelnosti organizace.

Obě definice zdůrazňují strategický přístup k řízení lidských zdrojů a kladou důraz na efektivní využívání úsilí, schopností a oddanosti jednotlivců. Oba autoři také zdůrazňují potřebu dosažení požadovaných výsledků a zajištění dlouhodobé udržitelnosti organizace.

Autor (Barney, n.d.) navíc uvádí, že Správa lidských zdrojů je proces řízení pracovníků, který klade důraz na zaměstnance jako klíčový aktiv podniků. Zaměstnanci jsou v tomto ohledu chápáni jako lidský kapitál. Hlavním cílem je efektivní využití pracovníků, minimalizace rizika a dosažení co nejvyšší návratnosti investic.



## 1.1 Recruitment

Nábor zaměstnanců je klíčovou funkcí oddělení lidských zdrojů. Tento proces zahrnuje identifikaci, získávání, prověřování, pohovory, výběr, přijímání a začlenění nových zaměstnanců. Velikost náborových týmů se liší podle velikosti organizace. V menších firmách často náborové záležitosti řídí přímo manažeři náboru (Jobsoid, n.d.).

Gosh (2020) popisuje nábor jako proces, který zahrnuje efektivní a účinné hledání, ověřování, výběr a jmenování nejvhodnějšího kandidáta pro konkrétní pozici. Jeho rozsah není omezen pouze na obsazování volných pracovních míst, ale zahrnuje i schopnost předvídat budoucí potřeby a aktivní správu talentů. Například, v dnešní době, kdy plánování nástupnictví nabývá na významu napříč různými odvětvími, zejména u vedoucích pracovníků, je nezbytné, aby náboráři byli schopni udržovat stabilní zdroj zaměstnanců pro obsazení pracovních pozic, které nelze naplnit interním přesunem nebo povýšením.

Sage (n.d.) popisuje jako definici recruitmentu jako proces vyhledávání a přijímání vhodných kandidátů na konkrétní pozici nebo pracovní místo. Tato definice zahrnuje celý postup náboru, od počáteční fáze až po integraci jednotlivého náboráře do firemního prostředí.

Všechny tři uvedené definice recruitmentu jsou si velmi podobné a popisují recruitment jako proces vyhledávání a přijímání vhodných kandidátů na určitou pozici nebo pracovní místo. Tyto definice zahrnují celý postup náboru, od počáteční fáze až po začlenění nového zaměstnance do firemního prostředí. Důraz je kladen na aktivní hledání a výběr nejvhodnějšího kandidáta pro konkrétní pozici.

## 1.2 Cíl recruitmentu

Definování cílů v oblasti náboru může být pro váš osobní i firemní rozvoj velmi prospěšné. Každý nový člen týmu, kterého vaše firma zaměstná, přináší nové perspektivy a dovednosti, které obohacují pracovní prostředí. Dobře nastavené náborové cíle mohou zvýšit úspěšnost náboru nových zaměstnanců a snížit fluktuaci v týmu (Indeed Editorial Team, 2023).

Koubek (2011) uvádí, že hlavním cílem řízení každé firmy je dosáhnout výkonnosti, konkurenceschopnosti a úspěšnosti na trhu, přičemž měřítkem je dosažení žádoucího zisku a neustálé zlepšování výkonu a postavení na trhu. Personální práce hraje klíčovou

roli v naplňování tohoto úkolu tím, že identifikuje optimální spojení mezi jednotlivými pracovníky a jejich úkoly a aktivně pracuje na jeho zdokonalování. To nezahrnuje pouze nalezení vhodného člověka pro konkrétní práci, s ohledem na jeho znalosti, dovednosti, zkušenosti a osobní vlastnosti, ale také hledání pracovních úkolů, které by co nejlépe využívaly pracovní schopnosti jednotlivce, přinášely mu uspokojení a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon.

Tento úkol personální práce zahrnuje systematickou adaptaci pracovních schopností jednotlivce na měnící se požadavky práce ve firmě s předstihem. Zároveň zahrnuje snahu přizpůsobit obsah a strukturu pracovních úkolů schopnostem, talentu, osobnosti, odborným zájmům a zdravotnímu stavu pracovníků. V případě malých a středních firem, které často nemají dostatečné prostředky na přílišnou specializaci, je klíčový důraz na širší odborný profil pracovníků a jejich vzájemnou zastupitelnost.

Formování pracovních skupin a úsilí o efektivní vedení lidí a zdravé pracovní vztahy představuje další cíl. Pracovní skupiny by měly být utvářeny s ohledem nejen na odbornost jednotlivých členů, ale také na jejich osobnostní charakteristiky. Vztahy v pracovní skupině ovlivňují nejen výkon skupiny, ale i stabilitu a spokojenost jednotlivých členů. Zvláštní pozornost je třeba věnovat vztahům mezi nadřízenými a podřízenými, a způsobu vedení lidí. Směřování k pojmu "vedení lidí" na úkor "řízení lidí" naznačuje změnu perspektivy v této oblasti (Koubek, 2011).

Indeed Editorial Team (2023) také uvádějí, že personalisté mohou díky stanoveným náborovým cílům zvýšit svou efektivitu a úspěšně obsadit volná pracovní místa ve firmě. Tyto cíle jsou individuální a závisí na konkrétních oblastech, které chcete jako náborový tým zlepšit. Často zahrnují revizi stávajících náborových postupů s cílem nalézt více kvalifikovaných kandidátů pro otevřené pozice. Pro stanovení úspěšných náborových cílů se může využít metoda SMART goals. Tato metoda umožní definovat cíle specifickým, měřitelným, dosažitelným, relevantním a časově omezeným způsobem, což pomůže lépe porozumět, jak tyto cíle dosáhnout a sledovat jejich pokrok.

Malguri (2023), také uvádí, že je důležité stanovit náborové cíle pro efektivní obsazení pozic a použití metody SMART goals. Navíc zdůrazňuje pravidelné monitorování výkonnosti a pružnou aktualizaci cílů. Tento postup umožňuje organizaci reagovat na změny na trhu práce a zajistit, že náborové úsilí je efektivní a aktuální. Takový přístup

je klíčový pro úspěšné řízení náborových procesů a optimální využití lidských zdrojů ve prospěch firmy.

### 1.3 Historie recruitmentu

Revoluce v náboru pracovníků začíná odhalením historických kořenů této oblasti. Často se mylně předpokládá, že recruitment je relativně novým fenoménem spojeným s moderním pracovním prostředím. Nicméně, první stopy náboru nalezneme již v dávných kulturách, jako byly egyptská či římská kultura. Samotné latinské sloveso "requiere" s významem hledat nebo vyhledávat dokládá, že myšlenka nálezu a získávání pracovníků má své kořeny v minulosti.

Podle Tegzeho (2018) je zajímavým historickým příkladem náboru spojen s římským vojevůdcem Juliem Caesarem. V období okolo roku 55 př. n. l. zavedl program doporučování uchazečů, kterým nabízel odměnu vojákům za každého nového, bojeschopného muže, kterého získali pro jeho legie. Tato praxe nejenže ilustruje důležitost kvalitního výběru, ale též naznačuje, že motivace formou finanční odměny byla vždy klíčovým faktorem.

Na druhou stranu podle Recruitment Success Academy (2023) uvádí, že jeden z pozoruhodných příkladů raných náborových postupů lze nalézt v civilizaci údolí Indu. Tato starověká civilizace, která vznikla kolem roku 3300 př. n. l., byla charakterizována různorodými řemeslnými profesemi, včetně obchodu, zemědělství, hrnčířství a metalurgie. Kvalifikovaní řemeslníci byli hledáni k naplnění potřeb této civilizace. Důraz na specializovanou práci položil základy pro nábor jednotlivců s konkrétními odbornými znalostmi.

I když termín "recruitment" nyní zasahuje do různých oblastí, historicky je spojen s náborem pro armádu. Samotné slovo "rekrut" se stalo synonymem pro nově odvedeného do vojenské služby. Recruiterům se v minulosti říkalo "náboráři". Avšak v posledních letech se toto označení postupně vytrácí a nahrazuje se anglickými termíny, jako jsou recruiter nebo Talent Acquisition Specialist (Tegze, 2018).

S rozvojem průmyslové výroby ve dvacátých a třicátých letech minulého století začalo nabývat na významu zřizování pracovních agentur. V jejich počátcích sloužily spíše jako místa, kde se prezentovala nabídka volných pracovních míst. Postupem času však začaly aktivně shromažďovat informace o uchazečích. Historicky platí, že války byly

silným impulzem pro rozvoj vědy a ekonomiky. Tento fakt platí i pro oblast moderního náboru. Během druhé světové války docházelo k zásadním změnám v hospodářském životě USA. Mobilizace a odchody do armády způsobily výrazný odliv pracovní síly a vytvoření mnoha volných pracovních pozic, které bylo nutné obsadit.

V této době vznikaly první pracovní agentury, které nejen shromažďovaly informace o nabídkách zaměstnavatelů, ale aktivně hledaly vhodné pracovníky pro uvolněná místa. Po skončení války a demobilizaci se mnoho lidí ocitlo na trhu práce a potřebovalo najít nové uplatnění. Vstup do nového prostředí vyžadoval nabídku služeb, které by pomohly vojákům orientovat se v nových podmínkách. Pracovní agentury poskytovaly pomoc například při tvorbě životopisů, zvyšujíc tak šance na uplatnění se na trhu práce.

S Tezgem se shoduje Recruitment Success Academy (2023), kdy uvádí, že vznikaly náborové agentury v důsledku nedostatku pracovních sil způsobeného odvodem mužů do armády. Navíc uvádí, že toto období přineslo zásadní posun v roli žen na trhu práce. S muži odcházejícími do armády se průmysl potýkal s nedostatkem pracovních sil. Personální agentury v té době sehrály významnou úlohu v zapojení žen do různých odvětví, včetně klíčových rolí v organizacích jako NASA, kde se podílely na vývoji prvního počítače ENIAC.

S příchodem počítačů a internetu zůstal telefon důležitým nástrojem pro recruitera, a to i ve světě moderní technologie. Aktivní recruitment vyžadoval od recruiterů podrobné rešerše, často provedené telefonicky, a oslovování potenciálních kandidátů.

S nástupem prvních počítačů začala éra nových možností v práci s informacemi. I když uživatelská komunita nevěděla úplně jistě, jaké plné využití počítačů nakonec najde, bylo jasné, že se mění tradiční nástroje, jako jsou psací stroje, a přichází transformace v ukládání informací. Konec byl patrný pro velké budovy archivů, protože informace našly nové útočiště na malých nosičích dat. S příchodem počítačových programů, které nejen ukládaly informace, ale i umožňovaly uživatelům s nimi pracovat, začala nová éra v práci pracovních agentur. Ukládání informací na disketách znamenalo rychlejší a snadnější manipulaci s daty, odstranění potřeby rozsáhlého procházení papírových archivů. Přestože počítače znamenaly pro pracovníky v náboru značnou časovou úsporu, je třeba zdůraznit, že kvalitativní přístup k práci s kandidáty se podstatněji nezměnil.

Rozvoj internetové sítě přinesl revoluci v přístupu uchazečů i personálních agentur k pracovnímu trhu. V dnešní době jsme spojeni a dostupní prakticky kdykoliv, což otevřelo nové možnosti v oblasti nábory. Internet umožnil uchazečům prohledávat pracovní nabídky online kdekoli na světě. I přesto, že původní přístup k internetu byl omezen, firmy si postupně vytvořily vlastní kariérní webové stránky. Dnes existuje mnoho pracovních webových stránek, kde firmy prezentují své pracovní nabídky. Internet výrazně rozšířil oblast působnosti recruiterů, kteří mohou oslovit a získat informace o kandidátech z celého světa. Internet a sociální sítě poskytují obrovské množství veřejně dostupných informací, které umožňují recruiterům vytvořit přesný a komplexní obraz o každém kandidátovi. I přes přesun do virtuálního světa zůstávají tradiční postupy recruiterů nezměněné, s tím rozdílem, že informace nyní migrovaly na internet a sociální sítě (Tegze, 2018).

A Recruitment Success Academy (2023) navíc uvádí, že Náboroví specialisté začali využívat platformy jako LinkedIn, Facebook a Instagram k aktivnímu vyhledávání kandidátů a prezentaci pracovních příležitostí. Mezi oblíbené nástroje pro získávání talentů patřily videoreklamy a vizuálně atraktivní obsah.

## 2 Získávání zaměstnanců

Podle Kociánové (2010), získávání (vyhledávání) a následný výběr pracovníků představují klíčové úkoly v oblasti personální práce, zajišťující kvalitu jednotlivců vstupujících do organizace. Cílem získávání je aktivní oslovení optimálního počtu uchazečů s potenciálem pro obsazení dané pracovní pozice. Následně si organizace vybírá pracovníka, který nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům.

Výchozím bodem pro získávání pracovníků pro konkrétní pracovní pozici jsou požadavky na pracovníka pro danou roli. Tyto požadavky vycházejí z detailního popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a potřebných dovedností pracovníka. Organizace musí zvážit možnost obsazení pozice interním zaměstnancem a rozhodnout, zda bude nutné hledat vhodného kandidáta mimo současný tým. Různé typy pozic mohou vyžadovat specifické metody náběru pracovníků.

Masionis (2023) navíc uvádí, že efektivní nábor zahrnuje více než jen pouhé zveřejňování volných pozic a posuzování žádostí. Klíčovými prvky jsou například budování přitažlivé značky zaměstnavatele, důkladné zhodnocení zkušeností uchazečů a využívání správných náborových kanálů. Úspěšné organizace s dobře fungujícími náborovými strategiemi navíc sledují tržní trendy a snaží se předvídat budoucí potřeby pracovního trhu. Nicméně nejdůležitější je snaha vytvářet pracovní sílu, která sdílí hodnoty, kulturu a poslání vaší společnosti.

### 2.1 Vnitřní zdroje

Průběh získávání pracovníků a volba metod k získávání pracovníků závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Je obecně zdůrazňováno, že v situacích, kde to situace dovoluje, by měla být jako první volbou zvažována obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů. Nicméně, jak poukazuje Armstrong (2007), organizace s důslednou politikou rovných příležitostí, vyžadují, aby uchazeči z vnitřních zdrojů měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje pracovníků mohou vzniknout z několika situací, včetně úsporných opatření, efektivnější technologie nebo lépe organizované práce. Dalšími potenciálními zdroji pracovníků jsou ti, kteří jsou uvolňováni v důsledku ukončení určité činnosti

nebo organizačních změn, a pracovníci, kteří projevují zájem o náročnější práci než je ta, kterou momentálně vykonávají (Koubek, 2007).

Maionis (2023) navíc uvádí, že přístup jako je obsadit volná pracovní místa z řady vlastních zaměstnanců umožňuje efektivnější proces náboru díky využití znalostí stávajících zaměstnanců o firemní kultuře a postupech. Je nezbytnou součástí každého úspěšného plánu profesního rozvoje, který nabízí zaměstnancům jasné kariérní perspektivy uvnitř společnosti.

Obsazení pracovních pozic z vnitřních zdrojů může být pro organizaci výhodné z několika důvodů. Mezi výhody patří znalost uchazeče, možnost postupu v rámci organizace, uvolnění místa pro stávajícího zaměstnance, posílení pocitu jistoty zaměstnání v organizaci, pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků, znalost organizace a spolupracovníků, nízké náklady na proces získávání pracovníků, udržení mzdové úrovně, rychlejší obsazení místa a návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků.

Nicméně obsazení pracovních pozic z vnitřních zdrojů může být omezené výběrem, provozní slepotou dlouholetých pracovníků, často nutnými náklady na vzdělávání a rozvoj, potenciálním zklamáním a rivalitou mezi kolegy, automatickým povyšováním a rizikem, že pracovník, který byl dlouholetým kolegou, bude odmítnut ve vedoucí pozici. Kromě toho může nastat potřeba obsadit uvolněné pracovní místo pracovníkem, který byl vybrán z vnitřních zdrojů. Referral program je založený na principu doporučování volných pozic zaměstnanci a přináší s sebou různé formy odměn. Tyto odměny mohou být finanční, materiální nebo nehmotné, a jsou stanoveny s ohledem na firemní kulturu a preference zaměstnanců (Referral program, n.d.).

## **2.2 Vnější zdroje**

V případě, že organizace není schopna pokrýt potřeby pracovního místa pomocí vnitřních zdrojů, je nezbytné hledat pracovníky mimo organizaci. Mnoho faktorů ovlivňuje počet uchazečů o pracovní místo, zejména situace na trhu práce, pověst organizace jako zaměstnavatele, charakter pracovního místa a pracovní podmínky, včetně odměňování a možnosti rozvoje kariéry.

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků patří volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí, zaměstnanci jiných organizací hledající

změnu zaměstnavatele a další zdroje, jako jsou důchodci, studenti pracující v určité části dne, týdne nebo roku, a pracovní zdroje v zahraničí.

Použití vnějších zdrojů je zvláště užitečný v případech, kdy firma potřebuje specializované odborné znalosti nebo kdy je počet interních talentů omezený. Strategie externího náboru může zahrnovat různé postupy, jako jsou online inzeráty na pracovní pozice, pořádání profesních událostí pro rozvoj sítě kontaktů a navazování partnerství s personálními agenturami za účelem oslovování a přitahování specializovaných kandidátů (Masionis, 2023).

Nicméně tento přístup není bez svých nevýhod. Vyšší náklady na proces získávání pracovníků, delší doba obsazení pracovních pozic, často vyšší finanční požadavky nových pracovníků a omezení možností postupu v rámci stávajících zaměstnanců jsou mezi nevýhodami. Další rizika zahrnují zvýšenou fluktuaci, potřebu adaptace nových pracovníků na organizaci a stres spojený s přechodem na nové pracoviště. Příjem nového pracovníka je vždy spojen s určitým rizikem nesprávné volby.

### **2.3 Proces získávání zaměstnanců**

Podle Koubka (2007) jsou náklady na zajištění procesu získávání a rychlost jsou klíčovými faktory v tomto procesu, zejména s ohledem na termíny obsazení pracovního místa. Získávání pracovníků by mělo směřovat k tomu, aby uchazeči, kteří jsou vybíráni, nejen odpovídali aktuálním potřebám pracovní pozice, ale také měli potenciál pro budoucí nároky organizace. Současné organizace sledují klíčové aspekty vhodnosti jednotlivců, jako jsou jejich předpoklady pro identifikaci s firemní kulturou a schopnost přizpůsobit se, stejně jako chování na pracovních pozicích, které ovlivňuje jejich schopnost plnit pracovní role a naplňovat očekávání organizace. Další slovo, které se může používat ve stejném významu jako je získávání či vyhledávání zaměstnanců, je slovo nábor. Někteří autoři mohou tyto slova odlišovat. O náboru říkají, že to označuje obsazování pracovních míst, ale jenom z vnějších zdrojů. Základní nároky byly kritérii pro obsazení práce na daném místě. Zatímco získávání či vyhledávání pracovníků znamená, že obsazenost pracovních míst je i z vnitřních zdrojů a zaměřuje se na budoucnost organizace. Zaměřuje se hlavně na to, jestli je kandidát vhodný pro dané pracovní místo a jak se může dále rozvíjet.



Jobsoid (n.d.) uvádí, že dobře promyšlený a řádně naplánovaný proces náboru je klíčem k efektivnímu vyhodnocení potenciálních kandidátů náborovým týmem a současně umožňuje zaměřit se na zapojení těch správných kandidátů pro dosažení maximální konverze. Kvalitní náborový proces není jen vizitkou profesionality společnosti, ale také přispívá k atraktivitě pro správný typ kandidátů a zároveň šetří čas a finanční prostředky, které by jinak byly vynaloženy na identifikaci, získávání, zapojení, nábor a udržení talentů.

Kvalitní náborový proces podle obou autorů není pouze známkou profesionality společnosti, ale také přispívá k atraktivitě pro správný typ kandidátů a zároveň šetří čas a finanční prostředky, které by byly jinak vynaloženy na různé fáze náboru a udržení talentů.

Koubek (2011) uvádí proces získávání pracovníků do několika kroků:

- Identifikace potřeby získávání pracovníků.
- Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě.
- Zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, tzn. zvážení jiných alternativ (např. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem či přesčasy, dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti apod.).
- Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání (a následný výběr) pracovníků.
- Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní či vnější zdroje).  
Volba metod získávání.
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- Formulace nabídky zaměstnání.  
Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
- Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.

Pro porovnání Jobsoid (n.d.) popisuje proces získávání zaměstnanců do těchto kroků:

- Identifikace náborových potřeb.
- Příprava popisu pracovní pozice.

- Vyhledávání talentů.
- Výběr a zařazení do užšího výběru.
- Pohovory.
- Vyhodnocení a nabídka zaměstnání.
- Uvedení a zavedení nového zaměstnance do pracovního poměru.

Oba zdroje se zaměřují na identifikaci potřeb, popis pracovní pozice, vyhledávání talentů a výběr kandidátů, ale Koubek poskytuje podrobnější rozčlenění procesu získávání pracovníků.

Je klíčové rozhodnout, jaké informace budou poskytnuty potenciálním uchazečům. Výměna informací mezi organizací, která nabízí pracovní pozici, a potenciálními uchazeči je zásadním prvkem procesu získávání pracovníků. Cílem je zajistit efektivní komunikaci, která přiláká optimální počet vhodných uchazečů, a současně poskytnout dostatečné informace uchazečům, kteří projeví zájem o pracovní pozici, k hodnocení jejich vhodnosti. (Kociánová, 2010).

## 2.4 Podmínky získávání pracovníků

Získávání pracovníků je podstatně ovlivňováno různými faktory, které jsou rozděleny mezi podmínky pracovního místa, organizace a vnější vlivy. Tyto faktory jsou klíčovými hledisky při volbě strategií získávání pracovníků. Charakteristika pracovního místa, interní podmínky organizace a vnější vlivy společně ovlivňují zájem potenciálních uchazečů o nabízenou pracovní pozici v organizaci. Některé z těchto faktorů jsou pod kontrolou organizace a mohou být upraveny s cílem zlepšit podmínky pracovního místa, zatímco jiné, zejména vnější vlivy, být ovlivněny nemohou.

Koubek (2011) dělí podmínky získávání pracovníků na interní a externí. Interní podmínky dále rozděluje na ty, které se týkají samotného pracovního místa, a podmínky na straně organizace.

### Vnitřní podmínky získávání pracovníků týkající se pracovního místa zahrnují:

- **Povaha práce na pracovním místě:** Charakter a náročnost práce.
- **Požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělání, schopnosti atd.):** Specifikace kvalifikací a dovedností, které jsou pro pracovní místo klíčové.

- **Rozsah povinností a odpovědností na pracovním místě:** Definice úkolů a odpovědností spojených s pracovním místem.
- **Organizace práce a pracovní doby:** Struktura pracovních postupů a časové plánování pracovní doby.
- **Místo vykonávání práce:** Lokalita, kde bude pracovník pracovat.
- **Pracovní podmínky (odměna a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí atd.):** Hlediska spojená s odměnami, zaměstnaneckými výhodami a pracovním prostředím.

Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se k organizaci patří:

- **Význam a úspěšnost organizace:** Hodnota a dosažené úspěchy organizace na trhu.
- **Prestiž organizace:** Společenská prestiž a obliba spojená s organizací.
- **Pověst organizace:** Postoj organizace ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům a veřejnosti.
- **Úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi:** Postavení organizace v odměňování ve srovnání s konkurencí.
- **Poskytované zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky v porovnání s jinými organizacemi.**
- **Možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci:** Příležitosti k vzdělávání a profesnímu rozvoji.
- **Mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci:** Kvalita mezilidských vztahů a atmosféra v organizaci.
- **Umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí:** Lokalita organizace a vliv na pracovní prostředí.

Vnější podmínky získávání pracovníků zahrnují:

- **Demografické podmínky:** Ovlivnění nabídky pracovních sil na trhu práce demografickými faktory.
- **Ekonomické podmínky:** Cyklický vývoj národního hospodářství a jiné změny ovlivňující nabídku a poptávku na trhu práce.
- **Sociální podmínky:** Hodnotové orientace, profesní a vzdělávací preference, rodinné orientace atd.

- **Technologické podmínky:** Tvorba nových zaměstnání a změny v profesní struktuře pracovních míst.
- **Sídelní podmínky:** Charakter osídlení v okolí organizace, preference určitého typu sídelních oblastí.
- **Politicko-legislativní podmínky:** Pravidla a zákony týkající se zaměstnávání, diskriminace a další právní ustanovení spojená s pracovním prostředím.

### **3 Metody získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je základním kamenem každé úspěšné organizace, neboť kvalitní pracovní síla je klíčovým faktorem pro dosahování firemních cílů a udržitelného růstu. Metody získávání zaměstnanců představují strategický rámec, který organizace využívají k přilákání, vyhledávání a přijímání vhodných kandidátů do svých řad. Tyto metody nejen formují společenskou identitu firmy, ale také odrážejí její schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám na trhu práce a konkurenci.

#### **3.1 Headhunting a zprostředkovatelské agentury**

Headhunting, jako specifický přístup k náběru pracovníků, se výrazně liší od běžných náběrových postupů, jako je recruitment, jak uvádí Kasalová (2022). Tento koncept se zaměřuje na přímé vyhledávání potenciálních kandidátů, přičemž často oslovuje jedince, kteří zatím neuvažují o změně pracovní pozice, ale na svém současném místě dosahují vynikajících výsledků. Headhunteři se často zaměřují na střední a vyšší management. Jak vypadá takový headhunter? Může to být jednotlivec nebo agentura specializující se na vyhledávání a oslovování odborníků z praxe pro konkrétní pracovní pozice. V mnoha případech je to odpověď na potřebu obsadit pozici, která vyžaduje zkušeného profesionála s hlubokými odbornými znalostmi v daném oboru. Když firma potřebuje najít vhodného kandidáta pro tuto specializovanou pozici, obrací se na headhuntera, aby tuto úlohu zvládl (Kasalová, 2022).

Další možností je svěřit proces náboru zaměstnanců do péče personální agentury. Tyto agentury přebírají odpovědnost za celý cyklus náboru jménem společnosti. I když náklady spojené s využitím agentury mohou být vysoké, umožní firmě uvolnit čas, který může věnovat naléhavějším záležitostem. Pro obtížně obsaditelné pozice a firmy, které nemají dostatek interních zdrojů v oblasti personálního řízení, mohou být náborové agentury skvělou volbou.

#### **3.2 Spolupráce se školami**

Spolupráce se školami představuje efektivní strategii získávání zaměstnanců, umožňující organizacím nejen identifikovat perspektivní pracovní sílu, ale také posílit propojení s akademickým prostředím. Tato forma partnerství může nabývat několika forem s několika výhodami.

Prvním způsobem využití této spolupráce je možnost zapojení studentů prostřednictvím stáží a studentských praxí. Tím organizace získávají představu o potenciálních talentech a studentům poskytují praktické zkušenosti v konkrétním odvětví. Dále se spolupráce se školami může týkat i ovlivňování obsahu vzdělávacích programů. Tímto způsobem firmy mohou garantovat, že studenti získávají dovednosti a znalosti odpovídající aktuálním potřebám trhu práce. Spolupráce se školami umožňuje organizacím aktivně rekrutovat absolventy. Tímto způsobem firmy mohou oslovit talentované absolventy, kteří jsou připraveni vstoupit na trh práce (Koubek, 2011).

Celkově lze konstatovat, že spolupráce se školami přináší vzájemné výhody pro firmy a vzdělávací instituce, aktivně formující budoucí pracovní sílu a poskytující studentům lepší porozumění požadavkům a možnostem na trhu práce.

### **3.3 Veletřhy**

Němcová (2019) uvádí, že veletrhy probíhají pravidelně na různých místech v České republice několikrát ročně. Hlavním záměrem účastníků je se orientovat na pracovním trhu, získat přehled o dostupných pracovních příležitostech a získat poznatky o postupech vedoucích k získání zamýšleného zaměstnání. Nejvýznamnější výhodou účasti na pracovních veletrzích je možnost setkání s reálnými osobami a zástupci firem. Výhodou přihlášení se do konkrétní firmy na veletrhu je možnost setkat se s personalistou, kterého jste již mohli na veletrhu potkat, případně se s ním sejít na pracovním pohovoru.

Pracovní veletrhy mohou být specializovány na určitá odvětví průmyslu, úrovně dovedností nebo pracovníky z určitých demografických skupin. Například existují veletrhy pracovních příležitostí zaměřené speciálně na ženy, jedince jiné etnické příslušnosti nebo veterány (Smith, 2023).

### **3.4 Online recruitment a sociální média**

Online recruitment, známý také jako e-recruitment, představuje moderní metodu získávání pracovníků, která využívá internetové prostředky k inzerci volných pracovních pozic, poskytování detailních informací o pracovních místech a organizaci a umožňuje elektronickou komunikaci mezi zaměstnavateli a potenciálními uchazeči. Tato forma rekrutace umožňuje uchazečům snadný přístup k online podání žádostí

o zaměstnání a odeslání životopisů prostřednictvím e-mailu. Dokonce i testování uchazečů může být realizováno online.

Online recruitment využívá webové stránky organizací, pracovních serverů a zprostředkovatelských agentur, přičemž sociální média se stávají stále populárnějším nástrojem v tomto procesu. Jedním z hlavních benefitů této metody je možnost oslovit rozsáhlý okruh potenciálních uchazečů. Je rovněž rychlejší a ekonomičtější než tradiční inzerování, poskytuje detailní informace o pracovních místech a organizacích a umožňuje elektronické vyřizování žádostí o zaměstnání a životopisů (Armstrong, 2015).

Nábor pomocí sociálních médií představuje strategii náboru, která kombinuje prvky budování zaměstnavatelské značky a marketingové strategie s cílem navázat kontakt jak s aktivními, tak pasivními kandidáty a přitáhnout je na digitální platformy, které pravidelně navštěvují. Aby se oslovili ti nejlepší, musí se vydat tam, kde jsou a to v dnešní době znamená být aktivní na sociálních médiích (Reiners, 2022).

### **3.4.1 LinkedIn**

LinkedIn je znám jako jedna z nejefektivnějších platform pro nábor zaměstnanců, která slouží k propojení profesionálů. Díky svému zaměření na pracovní sféru přitahuje na svou platformu velké množství uživatelů. Umožňuje snadný přístup k lidem a nabízí rozsáhlé možnosti vytvoření uživatelského profilu. S pokročilými vyhledávacími nástroji je možné vybírat z kandidátů s přesností. Pro zaměstnavatele LinkedIn poskytuje silnou podporu pro budování firemní značky prostřednictvím firemních profilů a analýzy dat. Klíčovým prvkem je také schopnost navázat kontakt s pasivními kandidáty, což představuje významnou výhodu pro efektivní náborové procesy (Wonderkind, 2024).

Pro optimální využívání LinkedInu při získávání zaměstnanců Syedain (2013) doporučuje:

- Budovat osobní síť s potenciálními uchazeči.
- Zaměřit se především na hledání perspektivních talentů.
- Naučit se využívat LinkedIn jako efektivní nástroj pro získávání zaměstnanců.
- Podporovat vrcholové manažery v aktualizaci svých profilů.

- Uveřejňovat pravidelné informace o organizaci, které podporují pozitivní vnímání zaměstnavatele.
- Navázat spolupráci s manažery a zjišťovat, kdo na síti má užitečné kontakty.
- Vytvářet webové stránky organizace věnované uchazečům a udržovat je aktuálními.
- Budovat vlastní síť a navazovat spojení s uživateli LinkedIn pomocí zpráv InMail nebo pozvánek ke spojení, včetně správného zvažování množství a druhu propagovaných pracovních míst.

### 3.4.2 Facebook

Facebook je vnímán jako druhý nejlepší sociální kanál pro získávání kvalitních kandidátů. Je to silný nástroj sociálních médií pro nábor zaměstnanců díky své obrovské uživatelské základně a možnostem cílené reklamy. Některé z jeho funkcí poskytují významné výhody pro nábor, jako je oslovování rozmanitých talentů a přímá interakce s potenciálními kandidáty. Důležité je zdůraznit, že pro inzeráty na pracovní pozice lze využít demografického cílení. Facebook je efektivní platformou pro oslovení jak aktivních, tak pasivních kandidátů (Wonderkind, 2024).

Reiners (2022) uvádí několik typů, jak oslovit uchazeče na Facebooku:

- Sledovat potenciální kandidáty a udržovat s nimi komunikaci.
- Připojit se ke skupinám týkajícím se pozic, které je potřeba obsadit, nebo vytvořit nové skupiny.
- Vytvářet a sdílet obsah podporující vaši společnost a značku zaměstnavatele.
- Propagovat náborové události a budovat profesní síť.
- Zapojit se do konverzací pomocí aplikace Messenger.
- Zveřejňovat volná pracovní místa na nástěnce pracovních nabídek na Facebooku.

### 3.4.3 Inzerování

Inzerování zůstává tradiční a stále důležitou metodou oslovování potenciálních uchazečů, zejména na lokální úrovni nebo v odborných časopisech. I když průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (2013) naznačuje rostoucí popularitu online recruitmentu, zprostředkovatelských agentur a poradenských společností,



inzerování stále hraje klíčovou roli. Cílem běžného inzerátu je splnit několik úkolů, jako například zajistit dostatečný počet vhodných uchazečů s minimálními náklady, upoutat pozornost, vzbudit a udržovat zájem, a stimulovat k odpovědi (Armstrong, 2015).

V praxi by měl inzerát obsahovat informativní titulek, který co nejvýstižněji popisuje obsazenou pracovní pozici. Důležité jsou rovněž informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, mzdě a zaměstnaneckých výhodách, místě výkonu práce a benefitech pro uchazeče. Zvláštní pozornost by měla být věnována titulku inzerátu, který by měl být výrazný a atraktivní. Uveřejnění mzdy a zaměstnaneckých výhod může zvýšit atraktivitu inzerátu a podnítit zájem potenciálních uchazečů.

Je však klíčové poskytovat jasné informace o mzdě a vyvarovat se nekonkrétním formulacím, jako jsou "mzda odpovídající věku a zkušenostem" nebo "mzda dohodou". Tyto fráze mohou vyvolat nedůvěru uchazečů, kteří chtějí jasné informace o odměňování. V praxi by měly organizace poskytovat konkrétní údaje o mzdě a zaměstnaneckých výhodách, aby budily důvěru a přilákaly kvalifikované uchazeče.

#### **3.4.4 Kariérní stránky**

Kocourek (2012) uvedl, že při hledání pracovních příležitostí se polovina uživatelů internetu obrací na kariérní stránky firem jako hlavní zdroj informací. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují význam těchto stránek jako strategického místa pro oslovení potenciálních kandidátů a komunikaci s nimi. Kariérní stránky mohou mít zásadní vliv na úspěch firmy, protože statické weby už nestačí; konkurenční výhodu představují spíše ty, které jsou sofistikované a interaktivní. Investice do optimalizovaných kariérních stránek přináší firmě hodnotu v podobě oslovení širšího spektra vhodných kandidátů a snižuje administrativní a finanční náklady spojené s náborem. Kvalitní web také bere v úvahu, že uchazeči jsou zároveň spotřebiteli a zákazníci, a má proto velký marketingový potenciál.

Podle Tvrdé (2021), by měly kariérní stránky hlavně obsahovat tyto body:

- Nabídka současných volných pracovních pozic.
- Prezentace výhod a benefitů spojených s pracovními pozicemi.
- Přehledný a snadno pochopitelný formulář.
- Podrobné informace o umístění společnosti.

## 4 Techniky výběru zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpokládá, do jaké míry budou schopni úspěšně vykonávat svěřenou práci. Tento odhad zahrnuje posuzování, do jaké míry charakteristiky uchazečů, jako jsou znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, kvalifikace, vzdělání nebo odborná příprava, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance pro danou pracovní pozici. Následně se provede výběr mezi uchazeči. Klíčovými průzkumnými metodami, označovanými jako "klasické trio," jsou dotazníky, pohovory a reference. K těmto metodám lze přidat i výběrové testy a assessment centra. Tato kombinace postupů umožňuje pečlivé a komplexní hodnocení kandidátů v souladu s konkrétními požadavky pracovní pozice, s cílem zajistit optimální shodu mezi potřebami organizace a dovednostmi vybraných zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Garcia (2022) popisuje výběr zaměstnanců jako klíčový úkol v každém oddělení HR, avšak proces se často liší mezi jednotlivými společnostmi. Tato variabilita je způsobena individuálními požadavky každé organizace na potenciální kandidáty. Dalšími faktory ovlivňujícími proces výběru zaměstnanců jsou rozpočet vyčleněný na nábor a dostupné zdroje. Výběrový proces je obzvláště důležitý u kandidátů na vyšší pozice a klíčové vedoucí role, kde je nutné provést důkladné prověření.

### 4.1 Pohovory

Pohovor, často označovaný jako výběrový pohovor, představuje nejběžnější metodu při výběru zaměstnanců. Cílem pohovoru je získat informace o uchazečích, které usnadní odhad jejich budoucího výkonu a umožní tazateli učinit konečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího kandidáta.

Pohovor představuje přímou tváří v tvář konverzaci. Individuální pohovor (mezi jedním tazatelem a jedním uchazečem) poskytuje lepší možnost navázání osobního vztahu mezi tazatelem a uchazečem ve srovnání s pohovorem před panelem (s více tazateli a jedním uchazečem). Tento formát usnadňuje získávání informací o uchazeči a posuzování jeho vhodnosti pro danou organizaci. Existují strukturované i nestrukturované pohovory, přičemž oba typy mají své výhody a nevýhody.

Podle Armstronga (2015), jsou například výhody, že tazatel může klást uchazeči otázky zaměřené na jeho zkušenosti a posuzovat, do jaké míry schopnosti uchazeče odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance. Další výhodou je detailní popis pracovního místa, kdy tazatel může podrobněji popsat pracovní místo a organizaci a uchazeč se může dozvědět více informací o práci. Mezi nevýhody patří například závislost na dovednostech tazatelů nebo předpojatost a subjektivní posuzování.

#### **4.1.1 Formální strukturovaný pohovor**

Tento typ pohovoru je převažující většinou ve větších společnostech s interním HR oddělením nebo s externí personální agenturou. Během rozhovoru s uchazečem jej nejčastěji vede zkušený odborník v oboru (personalista). Ten striktně dodržuje předem stanovenou strukturu rozhovoru, zahrnující připravená témata a konkrétní otázky, aby uchazeče udržel v napětí po celou dobu. Formální strukturovaný pohovor obvykle trvá nejvýše jednu hodinu a jeho cílem je získat komplexní přehled o zkušenostech a charakteristikách daného uchazeče (Absolvent, 2017).

VidCruiter (n.d.) navíc uvádí výhody tohoto typu pohovoru. Strukturované pohovory přinášejí efektivnější postup při získávání talentů a náboru. Tím, že zvyšují objektivitu a konzistenci a zaměřují se pouze na pracovní relevantní informace, mohou snížit předsudky a minimalizovat diskriminaci během procesu výběru zaměstnanců. Díky tomu, že otázky vycházejí z analýzy pracovních pozic, může strukturovaný přístup zvýšit přesnost rozhodování při výběru zaměstnanců.

#### **4.1.2 Formální nestrukturovaný pohovor**

Absolvent (2017), uvádí, že nestrukturovaný pohovor nepodléhá předem stanovenému scénáři otázek nebo témat. I když je stále prováděn seriózně, jeho průběh se odvíjí od aktuální situace a reakcí kandidáta. Může probíhat v několika kolech, včetně rozhovoru s personalistou a potenciálním nadřízeným uchazeče.

VidCruiter (n.d.) dodává další charakteristiky nestrukturovaného pohovoru. Autoři se shodují ve flexibilitě v otázkách - tazatel má volnou ruku a může klást jakékoli otázky, které považuje za důležité. Tím se může přizpůsobit konkrétnímu kandidátovi a získat ucelenější pohled na jeho schopnosti a osobnost. Během pohovoru může tazatel také zvážit, zda se kandidát hodí do firemní kultury a prostředí. Nestrukturované otázky mohou zahrnovat širokou škálu témat, jako jsou silné a slabé stránky, pracovní

zkušenosti, zájmy a koníčky, což umožňuje hlubší poznání vaší osobnosti a profesionálního profilu.

#### **4.1.3 Neformální pohovor**

Menší a rodinné podniky často využívají neformální rozhovory, jelikož panuje v jejich prostředí uvolněná a přátelská atmosféra mezi zaměstnanci. Hlavním cílem těchto rozhovorů je nejen najít zaměstnance s potřebnými dovednostmi a zkušenostmi, ale také najít osobnostně vhodného kolegu či kolegyni, který do menšího týmu zapadne (Absolvent, 2017).

#### **4.1.4 Behaviorální pohovor**

Alveno (n.d.) popisuje behaviorální rozhovor jako zvláštní typ pohovoru, který se zaměřuje na minulé zkušenosti a chování kandidáta. Jeho základem je předpoklad, že minulé chování kandidáta poskytuje náhled na to, jak se zachová v budoucí práci. Personalista se proto ptá na konkrétní příklady a situace, aby pochopil, jak se uchazeč v minulosti vyrovnal s reálnými situacemi.

### **4.2 Výběrové testy**

Výběrové testy slouží k získání spolehlivých informací o schopnostech, inteligenci, charakteristikách osobnosti, nadání a vědomostech uchazečů. Tyto psychometrické testy, nazývané také psychologické testy, se zaměřují na měření psychických jevů, a to systematickými a standardizovanými postupy. Jejich hlavním účelem je odhalit individuální rozdíly v charakteristikách, což umožňuje poskytnout podrobnější vhled do jednotlivých uchazečů a předpovědět, do jaké míry budou úspěšní ve svěřené práci.

#### **4.2.1 Testy inteligence**

Testy inteligence představují nástroj k měření různých duševních schopností, které umožňují jednotlivci zvládat intelektuální úkoly vyžadující znalosti a schopnost uvažování. Tyto testy se zaměřují na všeobecnou inteligenci. Jsou známé též jako testy všeobecných duševních schopností a zahrnují otázky, problémy a úkoly. Metaanalýza provedená Schmidt a Hunterem v roce 1998 prokázala vysokou prediktivní validitu testů inteligence (Armstrong, 2015).

#### **4.2.2 Testy osobnosti**

Testy osobnosti jsou nástrojem, který slouží k posouzení osobnosti uchazečů s cílem předpovědět jejich pravděpodobné chování na konkrétním pracovním místě nebo v dané pracovní roli. Existuje široká škála teorií osobnosti, a tedy i různých typů testů osobnosti. Tyto testy zahrnují osobnostní dotazníky, které jedinec vyplňuje sám, a další dotazníky měřící zájmy, hodnoty nebo pracovní chování (Armstrong, 2015).

Testované osoby mají tendenci se prezentovat v co nejlepším světle. Aby se tomu předešlo, mnoho dotazníků obsahuje otázky, které jsou navrženy tak, aby odhalily takové pokusy o klam. To umožňuje vyřadit kandidáty, kteří se snaží prezentovat se jinak, než ve skutečnosti jsou. Osobnostní testy nejen odhalují charakteristické vlastnosti kandidátů, které je třeba porovnat s požadovaným profilem zaměstnance, ale také mohou ukázat jejich pracovní motivaci (Indicada, n.d.).

#### **4.2.3 Testy schopností**

Testy schopností jsou navrženy k posouzení, jaké dovednosti a vědomosti jsou jedinci schopni uplatňovat v praxi. Podle Armstronga (2015) tyto testy zkoumají různé oblasti schopností, včetně verbálních, numerických, prostorových a mechanických schopností.

Verbální schopnosti měří schopnost jedince porozumět, interpretovat a vyvozovat závěry z ústního nebo písemného projevu. Numerické schopnosti posuzují schopnost jedince porozumět, interpretovat a vyvozovat závěry z číselných údajů. Prostorové schopnosti zkoumají schopnost jedince porozumět a interpretovat prostorové vztahy mezi objekty. Mechanické schopnosti posuzují schopnost jedince rozumět běžným fyzikálním zákonům, jako je působení síly nebo fungování páky.

Tyto testy umožňují zhodnotit praktické dovednosti a schopnosti uchazečů v konkrétních oblastech a poskytují organizačním strukturám náhled na to, jaký výkon lze od jednotlivců očekávat ve specifických pracovních situacích.

#### **4.2.4 Testy způsobilosti**

Testy způsobilosti jsou zaměřeny na konkrétní povolání či pracovní pozici a slouží k posouzení, do jaké míry jsou jednotlivci schopni vykonávat specifickou práci. Běžně probíhají formou praktických úkolů, kde uchazeč dostane pracovní úkol a musí demonstrovat svou schopnost plnit požadavky dané práce. To může zahrnovat

dovednosti jako ovládnání klávesnice nebo schopnost provést opravu. Tento typ testování je však aplikovatelný pouze na uchazeče, kteří jsou seznámeni s povahou dané práce, a to buď z předchozí zkušenosti, nebo relevantního výcviku (Armstrong, 2015).

### **4.3 Assessment centrum**

Podle Armstronga (2015) assessment centra představují inovativní přístup k výběru zaměstnanců, který se zaměřuje na skupinové hodnocení uchazečů během předem stanoveného časového rámce, obvykle trvajících jedno nebo dva dny. V rámci assessment center jsou uchazeči postaveni před úkoly, které přímo simulují klíčové aspekty práce spojené s konkrétním pracovním místem. Tyto úkoly mohou zahrnovat hraní rolí, skupinovou spolupráci a individuální testy. Výkon uchazečů během těchto simulací poskytuje náhled na jejich schopnosti a chování v pracovním prostředí.

Assessment centrum obvykle probíhá ve skupině, což znamená, že se setkáte s několika dalšími kandidáty na stejném místě. Průběh assessment centra zahrnuje přítomnost několika hodnotitelů současně - někteří vedou aktivity, zatímco jiní pouze pozorují a zaznamenávají interakce mezi účastníky. Podoba assessment centra se samozřejmě liší v závislosti na pozici, na kterou se daný uchazeč hlásí (Moravec, 2021).

## 5 Současné trendy

V současné době, v kontextu nízké nezaměstnanosti v České republice, stojí před podniky a personalistickými odděleními mimořádné výzvy v oblasti náběrů zaměstnanců. S nízkou dostupností pracovní síly a rostoucím tlakem na trhu práce se proces hledání a získávání kvalifikovaných jednotlivců stává pro organizace obtížným úkolem.

Personalisté, spolu s moderními technologiemi, mohou usnadnit a zlepšit proces náboru. To platí jak pro uchazeče, tak pro manažery náboru. Cílem je umožnit novým zaměstnancům co nejrychleji přechod z otevřené pozice na pracoviště a začít pracovat na plný výkon. (Holliday, 2023).

Pandemie významně ovlivnila pracovní prostředí a způsobila změny v pracovních postupech a preferencích zaměstnanců. Pracovníci hledají více flexibilitu, možnost práce na dálku a zaměstnavatelé se musí přizpůsobit novým trendům v oblasti lidských zdrojů. Zároveň se objevují nové výzvy v oblasti správy lidských zdrojů, včetně zachování zaměstnaneckého závazku, duševního zdraví zaměstnanců a řízení hybrida pracovních modelů. V této kapitole se podíváme na aktuální trendy v oblasti lidských zdrojů, které se vyvinuly v reakci na současnou situaci na trhu práce a změny v pracovním prostředí.

### 5.1 Automatizace procesů

Firmy postupně přecházejí k automatizaci svých náborových a onboardingových procesů, využívajíc pokročilých technologií. Tato automatizace výrazně zvyšuje efektivitu onboardingu, pravidelnou aktualizací dat a poskytováním relevantních a detailních informací. S rostoucím trendem hybridní práce a práce na dálku se organizace obrací k mobilnímu onboardingu, který přináší vysokou flexibilitu pro zaměstnance a zároveň výraznou úsporu nákladů spojených s tradičními postupy (Přerovský, 2022).

Holliday (2023), uvádí, že náboráři automatizují tradiční úkoly, jako jsou prověrky kandidátů a úvodní pohovory, čímž nahrazují osobní nebo telefonické rozhovory. Asynchronní video technologie je jednou z oblastí, která v tomto směru roste. Tento software umožňuje uchazečům zaznamenat odpovědi na sady otázek. Video technologie

pomáhá firmám zrychlit proces přijímání uchazečů, často ve velkém měřítku, nahrazujíc posouzení před nástupem a telefonické pohovory. Tato kombinace úsilí snížila čas od identifikace náboru po předložení nabídky z 14,5 dne na 3,5 dne.

I přes výhody automatizace by na ni organizace neměly plně spoléhat. Zejména v novém pracovním prostředí, charakterizovaném minimální interakcí mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, hraje lidský faktor velkou roli při budování důvěry, motivace a angažovanosti zaměstnanců. Zavádění sociálních aktivit, jako jsou týmové snídaně, obědy, sportovní a kulturní akce či vícedenní teambuildingy od samého začátku zaměstnaneckého vztahu, jsou stále důležité. Některé organizace také implementují tzv. "buddyho" nebo kouče, což se ukazuje jako cenná podpora v orientaci nových zaměstnanců v pracovním prostředí.

## **5.2 Recruitment marketing**

Velazquez (2023) uvádí, že recruitment marketing je strategie zaměřená na propagaci zaměstnavatelské značky pomocí marketingových metod v průběhu celého procesu náboru. Cílem je přilákat, zapojit a udržovat vztahy s kvalifikovanými zaměstnanci. Klíčovými faktory pro úspěšný recruitment marketing jsou pečlivé plánování, jasná definice zaměstnavatelské značky a vytváření cíleného obsahu. Důležité je nejen sdělit specifikace volných pracovních pozic, ale také sdělit poslání a hodnoty organizace. Nábor nekončí pouze informováním o volných místech a výhodách. Náborové týmy musí aktivně udržovat kontakty a využívat je k podpoře zapojení potenciálních talentů.

TalentLyft (n.d.) souhlasí, že recruitment marketing je strategický proces přilákání a rozvoje talentovaných jednotlivců do vaší organizace prostřednictvím cíleného marketingového přístupu. Jeho primárním účelem je motivovat jednotlivce k zájmu o volné pracovní pozice, které vaše společnost nabízí.

### **5.2.1 Náborový marketingový trychtýř**

Náborový marketingový trychtýř popisuje postupný proces od počátečního seznámení s pracovní značkou zaměstnavatele až po konkrétní účast uchazečů v náborovém procesu, kdy aktivně podávají žádosti a účastní se pohovorů na nabízené pozice. Tento trychtýř je rozdělen do čtyř fází, které detailně popisují postup v tomto procesu.



Velazquez (2023) popisuje tyto čtyři fáze:

- **FÁZE 1: ZVÝŠENÍ POZORNOSTI**

Chce-li firma přitáhnout pozornost potenciálních talentů, musí se nejprve dostat na jejich radar. S většinou pasivních kandidátů je to o vytvoření obsahu, který je skutečně zajímavý a relevantní, aby si firma vysloužila pozornost jako atraktivní zaměstnavatel.

- **FÁZE 2: ZVÝŠENÍ ZÁJMU**

Jakmile má firma jejich pozornost, je čas je zaujmout. Obsahová strategie musí být dobře promyšlená a souvislá s budováním značky zaměstnavatele, aby zůstali zapojeni.

- **FÁZE 3: ZVÝŠENÍ DŮVĚRY**

Cílová skupina je zaujata, ale teď je čas dodat konkrétní informace o firmě jako zaměstnavateli. Je potřeba propagovat otevřené role, výhody a kompenzace, aby se kandidátům poskytli potřebné informace.

- **FÁZE 4: PODNĚT K AKCI**

Nyní je na čase přeměnit zájem v akci. Je potřeba zjednodušit proces podávání žádostí a firma by měla poskytnout kandidátům všechny potřebné informace. I když se na konci odhlásí, je důležité je neztrácet z dohledu. I když se tito kandidáti odhlásí je dobré si je přidat do seznamu potenciálních kandidátů pro budoucí příležitosti.

Pro zajímavost TalentLyft (n.d.) s těmito fázemi souhlasí, až na poslední fázi. Poslední fáze „podnět k akci“ vůbec neuvádí a prosazuje pouze první tři.

### **5.3 Employer branding**

Dobrá recruitment marketing a silný employer branding jsou klíčové pro každou společnost, která si přeje získat a udržet kvalitní zaměstnance. Recruitment marketing je nezbytný pro úspěšný nábor nových talentů, zatímco employer branding je základním prvkem pro budování pozitivního obrazu zaměstnavatele a udržení stávajících zaměstnanců spokojených a angažovaných. Těmito dvěma strategiemi se společnosti mohou prezentovat jako atraktivní pracovní místa, což vede ke zvýšení zájmu potenciálních kandidátů a k upevnění vztahů se stávajícími zaměstnanci. V dnešním konkurenčním trhu práce je klíčové mít silný employer branding, který ukazuje

hodnoty, kulturu a pracovní prostředí společnosti, a recruitment marketing, který efektivně komunikuje tuto identitu a přitahuje kvalitní talenty.

Employer branding je strategie, kterou firma používá k vytvoření a udržení pozitivního povědomí a reputace jako zaměstnavatele. Zaměřuje se na formování silného obrazu firmy a využívání této identity k přilákání talentovaných zaměstnanců a udržení těch stávajících. Součástí employer brandingu je komunikace firmy se světem, zdůrazňování důležitých hodnot a principů, propagace značky, prezentace firemní kultury a podpora spokojenosti zaměstnanců. Tento proces také zahrnuje zlepšování celkové zaměstnanecké zkušenosti uvnitř firmy (Iresoft, n.d.).

## **5.4 Umělá inteligence**

Stránská (2023) uvádí, že umělá inteligence představuje revoluční sílu v náborovém procesu, která umožňuje náborářům a personalistům zaměřit své úsilí na lidský aspekt náboru. S podporou statistiky dokazuje umělá inteligence zefektivnění administrativních úkolů, zlepšení vyhledávání kandidátů, inteligentní hodnocení životopisů, personalizovaný kandidátský přístup, zlepšení analýzy talentů. Přijetím umělé inteligence mohou náboráři uvolnit svůj plný potenciál, budovat osobnější vazby s kandidáty a rozhodovat na základě dat, což vede k úspěšnému a dlouhodobému růstu organizace v dynamickém prostředí výběru zaměstnanců.

Halbrštát (2023) také uvádí, že přínosem AI nástrojů je jejich schopnost analyzovat velké množství dat a odhalit skryté vzorce a trendy. Tato schopnost může být využita k identifikaci kandidátů s nevyužitým potenciálem, monitorování trhu práce a konkurence a předpovídání budoucích potřeb v oblasti lidských zdrojů. Přestože AI nástroje přinášejí mnoho výhod, je důležité si uvědomit, že lidský faktor zůstává stále klíčový. Personalistika není pouze o technologiích, ale také o lidském rozhodování, empatii a strategickém myšlení. Zaměstnanci potřebují lidský kontakt, podporu a schopnost řešit komplexní problémy, které nemusí být jednoznačné. Začlenění AI nástrojů do procesu náboru zaměstnanců by mělo spíše doplňovat než nahrazovat lidský faktor. Efektivní využití těchto nástrojů vyžaduje synergii mezi technologiemi a lidskými dovednostmi.

### **5.4.1 Chatboti**

Stojí za zmínku i digitální asistenti, kteří jsou k dispozici nonstop a zvyšují efektivitu procesu onboardingu. Pomáhají novým zaměstnancům projít všemi potřebnými fázemi a aktivně jim doporučují další kroky, které usnadní jejich rychlé začlenění do nové pozice. Digitální asistenti s umělou inteligencí mohou na základě úspěchů zaměstnanců na podobných pozicích doporučovat relevantní vzdělávací materiály související s prací. Dále poskytují relevantní informace, jako jsou odborné články, příspěvky na sociálních sítích a další (Digiskills.cz, 2024).

Dále se chatboti mohou využít v procesu výběrového řízení. Prvním způsobem, jakým se mohou tito virtuální asistenti využívat je jejich umístění ihned za náborový inzerát. Zde může bot provádět prvotní ověření základních požadavků, jako je například absolvování středoškolského vzdělání s maturitou, občanství nebo čistý trestní rejstřík. Kromě toho může žadatele vyzvat k poskytnutí životopisu a motivačního dopisu. Další možností je, že virtuální asistent zasahuje do druhé fáze výběrového procesu a poskytuje pomoc náborářům při pre-screeningu kandidátů. Tento bot klade uchazečům řadu logických a psychologických otázek, na jejichž základě je schopen vytvořit report popisující charakterové vlastnosti kandidáta nebo jeho schopnost logicky uvažovat (Soudný, 2022).

## **5.5 Diverzita a inkluze**

Čábelka (2021) popisuje diverzitu, která může zahrnovat širokou škálu kategorií, které mohou ovlivňovat identitu jednotlivce. Tyto kategorie zahrnují rasu, věk, etnickou příslušnost, sexuální orientaci a gender. Nicméně diverzita nezahrnuje pouze viditelné nebo měřitelné vlastnosti. Zahrnuje také rozdíly ve vzdělání, zkušenosti a fyzické schopnosti, osobnostních rysy, kulturním pozadí. Inkluze se odkazuje na situaci, kdy se každý člen komunity cítí přijatý, respektovaný a oceněný. Poskytuje prostor k projevení se a podporuje skutečný pocit sounáležitosti. Inkluze překračuje toleranci, je to aktivní přijetí a oslavování každého jednotlivce.

Wendeling (2020) uvádí výhody, proč je dobré být diverzifikovanou a inkluzivní společností. Na začátek uvádí podporu prostředí, které respektuje rozmanitost, zvyšuje přizpůsobivost týmu, což minimalizuje riziko jednostranného myšlení a umožňuje lepší reakci na tržní změny. Flexibilní týmy jsou obvykle inovativnější, což poskytuje

konkurenční výhodu. Další výhodou je úspora nákladů, pokud zaměstnanci pocítují v práci plnou sounáležitost, snižuje se fluktuace a tím i náklady na nové náborové procesy. Podporou rovných příležitostí vytváříte silnější značku zaměstnavatele, což přitahuje širší spektrum talentů. Dále, diverzifikace týmu umožňuje oslovit širší publikum, což zvyšuje šance na získání nových zákazníků. Nakonec, společnosti, které aktivně praktikují diverzitu a inkluzi, často stanou jako příklad pro ostatní organizace, čímž otevírají cestu pro podobná zlepšení v průmyslu.

## **5.6 Preference zaměstnanců**

S rostoucím významem technologií a digitálních platforem se mění i preference zaměstnanců ohledně toho, jak chtějí být náborovými procesy osloveni a jaké možnosti chtějí mít k dispozici. Tento trend není jen záležitostí zaměstnanců, ale i strategickou otázkou pro firmy, které se snaží přilákat a udržet zaměstnance ve svých řadách.

### **5.6.1 Wellbeing**

Wellbeing zahrnuje celkový prospěch v pracovním prostředí, což zahrnuje nejen pracovní spokojenost, ale i širší rozsah faktorů. Zahrnuje vztahy s kolegy a nadřízenými, stejně jako sociální interakce v pracovním prostředí. Další významnou součástí je také úvaha o tzv. intrapersonálních faktorech, které zahrnují vnímání smysluplnosti práce, autonomie v pracovním přístupu a splňování základních psychologických potřeb.

Wellbeing navíc úzce souvisí s fluktuací zaměstnanců, úrovní výkonu, angažovaností, kvalitou motivace a dalšími klíčovými ukazateli celkového firemního prostředí. Je tedy důležité věnovat pozornost těmto aspektům, aby se dosáhlo optimálního pracovního prostředí a podpořilo trvalé pracovní blaho zaměstnanců.

Podle Přerovského (2022), by zaměstnavatelé měli opustit zastaralé strategie podpory duševního zdraví, neboť poslední dva roky výrazně proměnily potřeby a očekávání zaměstnanců. Pracovní prostředí se přesunulo z relativně stabilního do dynamického, kde dominuje neustálá změna a vyžaduje vysokou flexibilitu. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci prošla podstatnou transformací. Práce z domova, například home office, a hybridní pracovní modely výrazně omezují tuto transformaci a mohou negativně ovlivnit celkový pocit spokojenosti a duševní či fyzické zdraví zaměstnanců. Zaměstnavatelé by tak měli zaměřit svou pozornost na nástroje, které

odpovídají novým pracovním modelům, a maximalizovat tak wellbeing svých zaměstnanců v tomto dynamickém prostředí.

### **5.6.2 Individuální přístup a flexibilita**

Jedním z klíčových poznatků je nutnost individuálního přístupu k zaměstnancům, kteří se ocitli v různorodých životních situacích. Adaptace pracovní náplně, rozvrhu, stylu a místa práce podle individuálních potřeb může výrazně zlepšit zaměstnaneckou spokojenost (Přerovský, 2022).

V současné době je klíčovým trendem i flexibilita, která by měla odrážet nejen v pracovních podmínkách, ale i ve firemních benefitech a možnostech kariérního růstu. Poskytování efektivních rozvojových programů a tréninku pro stávající zaměstnance může snížit potřebu nábory nových sil, což přináší úspory a podporuje loajalitu zaměstnanců.

Důležitým prvkem je také pravidelná zpětná vazba mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, stejně jako mezi samotnými zaměstnanci. Nepřetržitý dialog podporuje zaměstnanecký wellbeing a zvyšuje efektivitu práce. Zaměření na podporu duševní pohody zaměstnanců má pozitivní vliv na náborové a onboardingové procesy, a firmy by měly věnovat zvýšenou pozornost této oblasti pro dosažení celkového úspěchu.

### **5.6.3 Onboarding**

Onboarding je klíčovým krokem směrem k budování pevného vztahu mezi zaměstnancem a firmou, přinášejícím zvýšenou loajalitu a spokojenost. Tento proces také umožňuje zaměstnavatelům budovat důvěru a motivaci u nových pracovníků.

Hlavním cílem firem je dosáhnout vysoké produktivity a efektivity pracovní síly. Efektivní onboarding přispívá k produktivitě zaměstnanců jak prostřednictvím poskytování potřebných informací pro výkon práce, tak motivací prostřednictvím lepší integrace do týmu. Zároveň je účinným nástrojem pro představení firemní kultury a atmosféry.

Moderní přístup k onboardingu neomezuje proces pouze na den nástupu nového zaměstnance. Díky moderním technologiím může začít již před nástupem, tzv. preboardingem. Tímto způsobem se vytváří vztah se zaměstnancem před jeho

oficiálním vstupem do firmy, což pozitivně ovlivňuje jeho produktivitu od samého začátku.

Další trendy v onboardingu zahrnují důraz na individualitu a personalizaci obsahu podle specifických potřeb a pozice zaměstnance. Tento individuální přístup se projevuje nejen ve flexibilním rozvrhu a technologiích používaných během procesu, ale také v metodách předávání informací, včetně gamifikace prostřednictvím moderních aplikací. Tímto způsobem organizace posilují angažovanost a efektivitu nových zaměstnanců (Přerovský, 2022).

## **6 Stora Enso**

### **6.1 Základní informace**

Společnost patřící do divize Wood Products je stoprocentně vlastněna společností Stora Enso Oyj se sídlem v Helsinkách, Finsko. Stora Enso provozuje celosvětově více než 23 tisíc zaměstnanců ve více než třiceti zemích. V České republice má zastoupení v třech lokalitách - ve sdíleném centru v Ostravě (s důrazem na IT a finanční služby) a ve výrobních dřevařských závodech v Plané u Mariánských Lázní a ve Ždírci nad Doubravou. Celkem zaměstnává přes 1 100 lidí ve všech třech lokalitách.

Divize Wood Products je předním výrobcem řeziva v Evropě a poskytuje udržitelná řešení na bázi dřeva pro globální stavební průmysl. Rostoucí divize Building Solutions nabízí inovativní koncepty budov a širokou škálu produktů pro podporu nízkouhlíkového stavebnictví. Stora Enso také vyvíjí služby a digitální nástroje pro zjednodušení návrhu a výstavby budov ze dřeva (Stora Enso Wood Products Planá s.r.o., 2022).

### **6.2 Produkty**

Společnost Stora Enso se specializuje na vývoj a výrobu řešení založených na dřevě a biomase pro různá průmyslová odvětví a aplikace po celém světě. Je známá jako lídr v oblasti biohospodářství a aktivně podporuje své zákazníky při uspokojování poptávky po ekologických a obnovitelných produktech.

Firma Stora Enso využívá své dlouholeté dědictví a odborné znalosti v oblasti lesnictví a stromů k vývoji inovativních produktů a technologií založených na obnovitelných materiálech. Mnohé z těchto výrobků představují ekologicky šetrnou alternativu k výrobkům vyráběným z fosilních nebo jiných neobnovitelných surovin.

V současnosti jsou produkty a řešení společnosti Stora Enso používány v široké škále odvětví, včetně stavebnictví, maloobchodu, potravin a nápojů, výroby, vydavatelství, farmacie, kosmetiky, cukrovinek, hygienických potřeb a textilního průmyslu. Věříme, že v budoucnosti bude možné využít dřevo k výrobě širokého spektra výrobků, které dnes bývají vyráběny z fosilních surovin.

Obrázek 1 - Stora Enso logo



Zdroj: Interní doklady, 2023

### **6.3 Usilování o zelenější svět**

Firma se zavázala k vytvoření zelenějšího světa jako základního pilíře svého podnikání. Jejím cílem je být lídrem ve svém odvětví a preferovaným partnerem ve společnosti, kde působí. Tento závazek se neomezuje pouze na ekonomické aspekty, ale zahrnuje i odpovědnost vůči přírodě a komunitám.

Společnost aktivně pracuje na podpoře udržitelného hospodaření s lesy a plantážemi, které jsou základem její činnosti. Jejím cílem je zajistit, aby množství pěstovaných stromů převyšovalo množství kácených. To vyžaduje neustálé hledání nových způsobů, jak zlepšovat procesy a maximalizovat efektivitu využití surovin a energie.

Firma se snaží nést odpovědnost nejen v rámci svého provozu, ale i v širším kontextu svého působení ve společnosti. Její snahou je přinášet hodnotu nejen svým zákazníkům, zaměstnancům a investorům, ale i dalším zainteresovaným stranám, jako jsou dodavatelé a komunity, ve kterých podniká. Touto integrální součástí jejího podnikání je hledání trvale udržitelných řešení a snaha o pozitivní dopad na svět kolem sebe.



## **6.4 Stora Enso Wood Products Planá s.r.o.**

Rozhodla jsem se zaměřit na společnost Stora Enso Wood Products Planá s.r.o., a to z několika důvodů. Především jsem si tuto firmu vybrala z důvodu geografické blízkosti k mému bydlišti. Poslední čtyři roky zde také pracuji jako skladnice v rámci brigády.

### **6.4.1 Historie**

V Plané se nachází pila, která má hluboké kořeny sahající až do roku 1972, kdy byla zbudována jako součást Západočeských dřevařských závodů. Zaměstnává kolem 250 zaměstnanců. Tato pila se stala střediskem zpracování dřeva, které je jedním z největších pokladů našich lesů. V roce 1997 byla pila ve Ždírci odkoupena společností Holzindustrie Schweighofer a v roce 2001 se stala 100% vlastnictvím společnosti Stora Enso, mezinárodního lídra v oblasti papírenského a dřevařského průmyslu. Historicky byla tato pila svědkem mnoha změn a inovací. Modernizace výrobních technologií a procesů se staly nedílnou součástí jejího vývoje. Avšak to, co tuto pilu skutečně definuje, není jen samotné dřevo, které zpracovává, ale spíše celková firemní kultura (Stora Enso, n.d.).

### **6.4.2 Životní prostředí a zaměstnanecká péče**

Stora Enso věnuje zvláštní pozornost obnovitelným zdrojům a udržitelnému podnikání. Jejich produkty jsou vyráběny s ohledem na životní prostředí a etické zásady. Tato firma se neustále snaží najít způsoby, jak minimalizovat svůj ekologický otisk a přispívat k trvale udržitelnému hospodaření. Kromě toho je zaměstnanecká péče základem úspěchu firmy. Bezpečnost, zdraví a spokojenost zaměstnanců jsou pro ni prioritou číslo jedna. Tato pila v Plané není jen místem průmyslové výroby, ale spíše symbolizuje závazek k udržitelnosti a odpovědnosti, který má hluboké kořeny v historii a směřuje k budoucnosti (Stora Enso, n.d.).

### **6.4.3 Finanční a hospodářská situace**

Rok 2022 přinesl několik významných událostí, které ovlivnily jejich činnost. Bylo to období, které bylo pouze částečně poznamenáno pandemií Covid-19 a válečným konfliktem mezi Ruskem a Ukrajinou, zejména v prvním čtvrtletí roku. Nicméně, i přes tyto výzvy, byl rok 2022 úspěšný. Zaznamenali historické rekordy v tržbách i provozním zisku. Celkový objem vyrobeného řeziva činil 347 tisíc m<sup>3</sup>, což představuje

standardní výkon naší výrobní jednotky. Zjistila jsem, že za rok 2022 měli tržby, které činili přes 3 miliardy korun (Stora Enso Wood Products Planá s.r.o., 2022).

Tržby vzrostly o více než 20 % ve srovnání s rokem 2021, avšak provozní zisk se snížil o 92 %. Tento pokles je především důsledkem zahrnutí hodnoty Value Fee. Pozitivní dopad prodejních cen byl částečně kompenzován zvýšenými náklady na kulatinu, logistiku, energie a fixní náklady. Lesnický a dřevařský sektor nadále čelil problémům s kůrovcovou kalamitou, ale v roce 2022 začali pozorovat částečný ústup této situace, zejména díky příznivému vývoji počasí v jarních měsících. Vyšší srážky také pomohly zmírnit dopady kalamity na určitých územích České republiky (Stora Enso Wood Products Planá s.r.o., 2022).

#### **6.4.4 HR oddělení**

Během práce na bakalářské práci jsem měla možnost vést rozhovor s Renatou Pavlasovou, která pracuje jako personalistka a náborová specialista ve společnosti Stora Enso. Renata má bohaté zkušenosti v oblasti personálního managementu, které získala během svých 27 let ve firmě. Spolu s dalšími členy personálního oddělení, jako je Jana Čížková a Petra Králová, paní Pavlasová pečlivě spravuje personální agendu a zajišťuje, aby zaměstnanci měli ve firmě optimální podmínky a podporu.

#### **6.4.5 Počet nových nástupů v uplynulých letech**

Uvedla jsem zde tabulku, ohledně nových nástupů v uplynulých třech letech. Z tabulky je patrný vývoj nových nástupů do práce v průběhu let 2021 až 2023. Ve firmě je okolo 250 zaměstnanců, proto se dá předpokládat, že nových nástupů nebude tolik. V roce 2021 bylo zaznamenáno 30 nových zaměstnanců, zatímco v roce 2022 jejich počet stoupl na 37. Nicméně v roce 2023 došlo k poklesu na 26 nových zaměstnanců. Pokud jde o konkrétní pozice, výrobci dřevařských polotovarů tvořili největší část nových nástupů v průběhu všech tří let. To je taky pochopitelné, protože dělníci tvoří největší část zaměstnanců společnosti Stora Enso.

Tabulka 1 - Nástupy v uplynulých letech

Pozice	2021	2022	2023
Výrobce dřevařských polotovarů	26	31	21
Řidič	2	1	1
Elektronik		3	2
Údržbář			1
THP fakturant	1		
THP mistr	1		
THP asistent na tech. oddělení		1	
THP manažer živ. prostředí		1	
THP manažer bezp. práce			1
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>26</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

#### 6.4.6 Vnější prostředí

Za velkého konkurenta Stora Enso je německá společnost. Nazývá se Ziegler Group, která působí v různých odvětvích, včetně dřeva, logistiky, stavebnictví, strojírenství, dekorací a gastronomie. S centrálou v Plößbergu a 34 pobočkami po celém Německu má firma globální dosah. S více než 3200 zaměstnanci vytváří Ziegler Group rodinnou atmosféru, která je základem pro dlouhodobou stabilitu a úspěch. Společnost si získala důvěru nejen obchodních partnerů, ale i soukromých zákazníků, kteří s nimi často spolupracují po mnoho desetiletí. Zodpovědný přístup k budoucnosti je pro Ziegler Group klíčový. Věří v udržitelnost a angažují se v ekonomické, ekologické a sociální oblasti. Investují do projektů, které zajišťují dlouhodobou stabilitu, pracovní místa a snaží se šetřit zdroje a přispívat k zachování životního prostředí (Ziegler Group, n.d.).

Ziegler Group může konkurovat Stora Enso v oblastech logistiky a stavebnictví díky své široké škále služeb a globálnímu dosahu. S důrazem na kvalitu, inovace a zodpovědnost může Ziegler Group představovat silného konkurenta ve dřevařském průmyslu.

Další konkurenty mají i firmy na Nové Hospodě jako jsou například IDEAL Automotive Bor, s.r.o., Autoneum, Nová Hospoda nebo Loxsess / DM Drogerie. Nová Hospoda se nachází poblíž dálnice směr Praha a Německo. Tyto firmy nejsou sice dřevařského průmyslu, ale jsou to firmy, které přijímají na pozice většinou muže, a tak bere vhodné kandidáty, které by Stora Enso zrovna potřebovala. Výhodu má i ve své poloze, kdy to může být pro některé uchazeče výhodnější než dojíždět do Plané.

#### **6.4.7 Cíle firmy**

Hodnoty „vést a dělat, co je správné“ vyjadřují, že se firma snaží jít dobrým příkladem a vést ve všech aspektech podnikání i udržitelnosti. Mají odvahu převzít iniciativu a neustále se sami sebe ptát, co dalšího můžou udělat, co můžou udělat lépe.

Stora Enso (n.d.) také uvádí cíle a hodnoty, které podtrhují nepřetržitou snahu o podporu udržitelnější budoucnosti, která méně závisí na fosilních palivech a podporuje biohospodářství, kde je výroba a spotřeba produktů založena na využívání dřeva jako obnovitelného zdroje. Produkty na bázi dřevních vláken ukládají uhlík a mohou také nahradit neobnovitelné materiály jako plast, sklo, ocel, beton a fosilní paliva. V souvislosti s globálním oteplováním, populačním nárůstem, urbanizací, změnou životního stylu a zvyšováním povědomí o ekologii může dřevo tvořit velkou část řešení pro zákazníky a jejich zákazníky, a tak vzniká udržitelnější biohospodářství.

## 7 Proces náboru

Rozhodla jsem se provést rozhovor s HR specialistkou Renatou Pavlasovou o procesu náboru a nových trendech v oblasti recruitmentu. Paní Pavlasová je už u firmy 27 let. Během této doby si vyzkoušela různé pozice jako – účetní nebo fakturantka. Osobní kontakt mi přišel jako nejlepší způsob, jak získat hlubší vhled do této problematiky. Vytvořila jsem soubor otázek, které mi pomohly lépe porozumět způsobům, jak společnost získává zaměstnance. Tyto otázky jsem navrhla tak, abych co nejlépe zjistila informace, které mě zajímaly a které jsem potřebovala k pochopení současných trendů v náborových procesech a jejich účinnosti. Celý přepis dotazníku je obsažen v příloze A.

### 7.1 Získávání zaměstnanců

Tato část se zaměří na dva hlavní přístupy k náboru v rámci společnosti Stora Enso. Prvním z nich je interní nábor, který zdůrazňuje podporu a rozvoj stávajících zaměstnanců jako preferovaný způsob obsazení nových pozic. Druhým přístupem je externí nábor a propagace společnosti, který se soustředí na šíření povědomí o značce zaměstnavatele a přitažlivost pracovního prostředí pro potenciální uchazeče.

#### 7.1.1 Interní nábor

Ještě předtím, než novou pozici oznámí veřejnosti, snaží se dávat přednost jejich zaměstnancům, pokud mají zájem se přesunout na jinou pozici. Při vypsání nové pozice, vždy zveřejňují nábor nejprve interně a teprve pokud se neobjeví vhodný interní kandidát, obrací se na externí trh. Pokud se přihlásí interní kandidát, pak s ním vždy udělají pohovor. Možné interní kandidáty si vytipovávají i během pravidelných pohovorů se zaměstnanci, kdy zjišťují jejich zájem o případný posun v jejich kariérním růstu. Pro takové zaměstnance dělají i vlastní osobní plány rozvoje. Do náboru se snaží zainteresovat i jejich zaměstnance a to tak, že za doporučení nového zaměstnance, který ve firmě zůstane minimálně tři měsíce, dostane tento zaměstnanec odměnu za doporučení zaměstnance.

### 7.1.2 Externí nábor a propagace společnosti

Jestliže se nikdo nepřihlásí z jejich současných zaměstnanců, začnou to propagovat pro veřejnost. Společnost se snaží o kvalitní employer branding. Myslí si, že dobré povědomí uchazečů o společnosti často rozhoduje o jejich zájmu o pozici. Stora Enso má vytvořené vlastní webové a facebookové stránky, kde zveřejňuje informace o společnosti, videa o jednotlivých provozech, pozicích a lidech. Zveřejňuje rovněž příběhy svých zaměstnanců, informace o cílech společnosti a o zaměření na životní prostředí. Vize společnosti, která usiluje o nahrazení neobnovitelných zdrojů obnovitelnými a využití dřevního vlákna jako dobrého materiálu, může být pro uchazeče zajímavá. Otázka ochrany životního prostředí je dnes důležitá pro mnoho kandidátů a může být jedním z důvodů, proč se rozhodnou pro práci ve Stoře. Inzeráty se zveřejňují nejen na stránkách Stora Enso, ale rovněž na Facebooku, pokud jsou pozice, které nelze snadno obsadit, pak využívají inzeráty i v tisku, jako například v Plánském měsíčníku nebo Tachovském deníku. Dalším poutačem pro kandidáty může být velký billboard umístěný před závodem. Firma platí za jednu inzerci následující částky: Inzerce v Plánském měsíčníku činí 719,01 Kč, zatímco inzerce v Tachovském deníku stojí 4 743,00 Kč. Za grafické zpracování banneru a inzerátu platí částku 7 650,00 Kč (personalistka, osobní komunikace, 2024). V příloze C je ukázka žádosti do zaměstnání, které musí zaměstnanec vyplnit, když má zájem o práci.

## Obrázek 2- Inzerce na pozici elektrikáře

Hledáme kandidáta/-tku na pozici  
**Elektrikář / Elektronik**



Máte vzdělání v oboru elektro a zájem o práci v mezinárodní společnosti se skvělým týmem, zajímavým ohodnocením a výhodnými benefity? Zašlete nám svůj životopis ještě dnes!

**Těšíme se na Vás!**

renata.pavlasova@storaenso.com

Tel: 720 743 231

Tachovská 824, 348 15 Planá

[storaenso.com/kariera](https://storaenso.com/kariera)



THE RENEWABLE MATERIALS COMPANY

Zdroj: Plánský Měsíčník, 2023

## 7.2 Metody získávání zaměstnanců

Kapitola se zaměří na různé metody, které společnost Stora Enso v minulosti i současnosti využívala k získávání nových zaměstnanců. Patří sem například personální agentury nebo spolupráce se školami.

### 7.2.1 Personální agentury

V minulosti využívali také služeb personálních agentur k získávání zaměstnanců, ale bohužel s jejich službami měli řadu problémů. Docházelo k nedostatku zaměstnanců, problémům s docházkou a nedostatkem souladu v morálce. Vzhledem k těmto zkušenostem se rozhodli ukončit spolupráci s agenturními zaměstnanci a v současné době upřednostňují zaměstnance přímo z jejich stálého pracovního týmu.

Na Tachovsku mají velký problém s náborem odborných pozic, jako jsou například elektrikáři, údržbáři, řidiči kolové techniky. Velkým problémem bylo také získat člověka na pozici bezpečnostního technika a manažera životního prostředí. Vzhledem k nedostatku těchto kandidátů využívají pomoc personálních agentur specializovaných

na vyhledávání kandidátů. Pokud už zaměstnance seženou, pak se mu snaží udělat dobré pracovní podmínky, včetně dobrého platového ohodnocení.

Při shánění kandidátů neplatí Stora Enso agenturám nic. Po nástupu zaměstnance pak platí agentuře odpovídající násobek mzdy v závislosti na pozici – u operátorů to činí 1,8 násobek mzdy, zatímco THP zaměstnanci a manažerské pozice 2,5 násobek mzdy. V případě, že se zaměstnanec neosvědčí a odejde do 30 kalendářních dní, agentura vrací 75 % odměny. Pokud zaměstnanec odejde do 60 kalendářních dnů, vrátí agentura 50 % odměny. A pokud zaměstnanec odejde do 90 kalendářních dnů, agentura vrátí 25 % odměny. Například při platu 40 tisíc korun je tedy odměna agentuře ve výši 100 tisíc korun. (personalistka, osobní komunikace, 2024).

### **7.2.2 Spolupráce se školami**

Firma Stora Enso aktivně hledá možnosti spolupráce se školami, zejména s těmi, které nabízejí vzdělání v oborech jako truhlářství, elektrotechnika nebo údržba. Bohužel zatím nenarazili na velký zájem ze strany škol. Nabídli jim různé formy spolupráce, včetně exkurzí pro studenty a možností praxe nebo letních brigád. I když zaznamenali nadšení z jejich strany, doposud od nich nedostali žádnou odezvu. Předpokládali, že školy budou mít zájem o spolupráci s potenciálním zaměstnavatelem pro své studenty, ačkoli situace je momentálně taková, jaká je. I přesto však nadále se snaží navázat tuto spolupráci a doufají, že se jim podaří najít partnera v oblasti vzdělávání.

## **7.3 Techniky používané při výběrovém procesu**

Ve výběrovém procesu zaměstnávání ve firmě Stora Enso se využívají různé techniky a nástroje. Pro dělnické pozice se obvykle koná pouze osobní pohovor, protože tyto role nevyžadují složitější testování. Pro kancelářské pozice, se zejména používají testy z účetnictví a cizího jazyka. Manažerské pozice podléhají testům inteligence, osobnosti, schopností a dovedností. Spolupracují s externími firmami, které spravují a vyhodnocují tyto testy a pak předkládá výsledky.

### **7.3.1 Změny v procesu náborem kancelářských pozic**

Když vezmeme v potaz současnou dobu a dobu pandemie Covid19, tak co se týče náborem dělnických pozic, tam se proces náborem nezměnil. V době pandemie Covid19 se omezil i nábor zaměstnanců, nicméně pokud byla potřeba nové pozice, pak nábor



probíhal osobně. Rozdíly zaznamenaly v náboru kancelářských pozic, kdy první kola pohovorů, začali dělat online a až další kolo, případně prohlídka závodu byla provedena osobně. Zjistili, že tento způsob je přijatelný jak pro zaměstnavatele, tak pro kandidáty. Kandidáti jsou při pohovoru uvolněnější, jsou ve svém komfortním prostředí a nemusí nikam jezdit. Tento způsob zachovali dodnes.

#### **7.4 Podpora profesního rozvoje a udržení zaměstnanců**

Zaměřují se na udržení zaměstnanců a podporu jejich profesního rozvoje v konkurenčním prostředí trhu práce prostřednictvím nabídky atraktivních pracovních podmínek a širokého spektra benefitů. Jejich zaměstnanci mohou využívat pětítýdenní dovolenou, stravenky ve výši 160 korun, příspěvek na dopravu, cafeterii ve výši 1600 korun měsíčně, příspěvek na penzijní připojištění a další bonusy jako český bonus spojený s výsledky závodu v Plané a roční bonus závislý na výsledcích koncernu Stora Enso. Pro zaměstnance v kancelářských pozicích poskytujeme pracovní telefon, notebook, flexibilní pracovní dobu a možnost home office. K podpoře jejich profesního růstu nabízíme možnost absolvovat profesní kurzy a získat další průkazy jako jsou strojní nebo svářečské průkazy, stejně jako jazykové kurzy (personalistka, osobní komunikace, 2024).

#### **7.5 Zaškolení a uvítání nového zaměstnance**

Po rozhodnutí přijmout kandidáta probíhá proces náboru následovně: Zaměstnanec je informován o požadavcích a je požádán o poskytnutí nezbytných dokumentů. Ty zahrnují potvrzení o dosaženém nejvyšším vzdělání, vyplnění osobního dotazníku, předložení potvrzení o zdravotní prohlídce od jejich závodního lékaře, údaje o bankovním účtu a zdravotní pojištění a předložení občanského průkazu. Osobní dotazník je ukázán v příloze D. Před návštěvou závodního lékaře musí kandidát navštívit svého praktického lékaře a získat potřebné záznamy. Za návštěvu lékaře jsou často účtovány poplatky, avšak tyto náklady jsou zaměstnancům proplaceny při první výplatě na základě předložených účtenek. Po lékařském vyšetření podepisuje zaměstnanec pracovní smlouvu, obdrží ochranné pomůcky a účastní se školení zaměřeného na bezpečnost práce. Poté nastupuje na pracoviště, kde ho přivítá jeho nadřízený, seznámí ho s kolegy a pracovním prostředím a poskytne mu podrobnosti

o bezpečnostních opatřeních. Nový zaměstnanec je dále zaškolen kolegou a stanoven plán pro jeho profesní rozvoj.

## **7.6 Potenciál pro nové trendy v náboru**

Ve svém vyprávění o strategiích náboru v Stora Enso uvedla personalistka, že firma se specializuje na zpracování dřevní hmoty, což vede k tomu, že většina pracovníků zastává dělnické pozice. Pokud jde o technické a hlavní pracovníky (THP), otevře se ročně maximálně 2-3 pozice, zatímco u dělnických pozic je to 2-4 nové pozice měsíčně. Jako novinku představila nový personální program, který propojuje inzeráty s LinkedInem a webovými stránkami společnosti, a zmiňuje také snahu oslovovat potenciální kandidáty přes sociální sítě, například Facebook. I když firma sleduje trendy v oblasti náboru, zatím neaplikovala žádné velké inovace. Nicméně si uvědomuje potenciál věnovat této problematice více pozornosti a zaměřit se na nové trendy v náborových strategiích.

### **7.6.1 Personální program**

Od ledna 2023 firma Stora Enso využívá nový personální program Workday, který obsahuje informace o každém zaměstnanci, včetně personálních údajů a pracovní historie. Program byl spuštěn pro všechny společnosti Stora Enso. Zaměstnanci mají přístup k počítači na sdílených pracovištích a mohou v programu provádět určité operace ve svém profilu. Program umožňuje zaměstnancům získávat zpětnou vazbu od nadřízených a kolegů a také na ni reagovat. Zaměstnanci i nadřízení mají kdykoliv přístup k písemnému hodnocení a záznamům z pravidelných pohovorů, což usnadňuje roční hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Manažeři mohou v programu vidět organizační strukturu, žádat o vytvoření nových pracovních míst a spouštět nábor zaměstnanců, přičemž veškeré kroky náboru jsou zaznamenány. Program Workday také umožňuje navyšování mezd a rozdělování bonusů zaměstnancům. Pracovníci HR oddělení mají přehled o manažerech a jejich podřízených a mohou snadno generovat potřebné reporty pro usnadnění práce (personalistka, osobní komunikace, 2024).

### **7.6.2 Digitalizace a automatizace**

Co se týče digitalizace a nových technologií, tak personalistka uvedla, že ve firmě Stora Enso se v současné době zaměřují především na propojení personálního programu s dalšími personálními platformami, jak už bylo zmíněno.

V personálním programu Workday jsou některé procesy automatizované. Např. pokud se vypíše nový nábor a schválí zveřejnění, pak se inzerát automaticky propíše na stránky Stora Enso do sekce Pracovní příležitosti a na LinkedIn. Dále pak v případě přihlášení kandidáta k pozici se automaticky jeho profil přiřadí k náboru. Automatizované jsou i některé další úkony a to především automatické notifikace, které se zasílají kandidátovi nebo náborovému pracovníkovi (personalistka, osobní komunikace, 2024).

Zatím nepoužívají žádné další pokročilé nástroje, jako je například umělá inteligence, ale stále zkoumají možnosti, jak lépe integrovat moderní technologie do jejich náborových procesů.

### **7.6.3 Diverzita a inkluze**

Ve firmě je diverzita a inkluze v náborovém procesu velmi důležitá, zejména vzhledem k tomu, že jsou součástí nadnárodní finsko-švédské společnosti, která si zakládá na sociálních jistotách. Zvláštní důraz kladou na zvýšení zastoupení žen v provozu i v manažerských pozicích. V případě pilařské výroby, kde jsou většinou zaměstnání muži, hledání vhodných kandidátek může být komplikované. Nicméně pokud se objeví vhodná pozice, aktivně oslovujeme ženy z jejich kandidátského registru. Pro každou pozici je určeno mzdové rozpětí a je nastaveno tak, aby neexistovaly žádné rozdíly mezi muži a ženami na stejných pozicích. Co se týče zahrnutí dalších menšin do pracovního kolektivu, uplatňují nulovou toleranci vůči jakýmkoli projevům diskriminace nebo šikany. Pravidelně informují zaměstnance o jejich zásadách a uskutečňují školení a diskuse na téma diverzity a inkluzivity.

## **7.7 Fluktuace ve společnosti**

Vzhledem k malému počtu přijímaných zaměstnanců, je velmi jednoduché zjistit úspěšnost náboru. Ze statistiky pak ví, kolik zaměstnanců jim po náboru zůstává a kolik jich odchází a z jakého důvodu.

Fluktuace ve společnosti je cca 10 % ročně, to znamená cca dva lidi měsíčně. Je několik důvodů, proč tomu tak je. Ze zaměstnanců, kteří odchází, je kolem 30 % dlouhodobějších zaměstnanců a zbytek jsou odchody zaměstnanců do dvou let po nástupu. Zaměstnanci na dělnických pozicích jsou často pouze se základním vzděláním, kteří mají problémy s exekucemi a často berou novou práci jako nutnost a při první příležitosti využívají nemocenskou, nebo přestávají chodit do práce. S těmito zaměstnanci se pak rozloučí ve zkušební době nebo uplynutí doby určité. Vzhledem k blízkosti hranice s Německem chtějí zkusit zaměstnání i v zahraničí s vidinou lepšího příjmu. Z kancelářských pozic jim neodchází téměř nikdo, minulý rok odešel pouze jeden člověk a to mistr. Zaměstnanci, kteří jsou u nich déle než dva roky, většinou neodcházejí a práci si drží. Bohužel nemají dostatek kandidátů, z kterých by si mohli lépe vybrat (personalistka, osobní komunikace, 2024).

## **7.8 Dotazník na spokojenost procesu náboru**

Ve snaze získat důležité náhledy a zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně procesu náboru ve firmě Stora Enso jsem provedla dotazníkové šetření v google formulářích, které bylo zaměřené na jejich spokojenost a zkušenosti. Tato část představuje výsledky tohoto dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na posouzení různých aspektů procesu náboru, včetně informovanosti o volných pozicích, komunikace během výběrového procesu a celkového dojmu z náboru. Celé výsledky dotazníku jsou v příloze B.

### **7.8.1 Cíl dotazníku**

Cílem dotazníku o spokojenosti s procesem náboru je získat zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně jejich celkového dojmu z náborového procesu, identifikovat silné a slabé stránky procesu a navrhnout případné zlepšení, která by mohla vést ke zvýšení efektivity a uspokojení zaměstnanců.

### **7.8.2 Respondenti**

Požádala jsem nové zaměstnance, kteří během posledního uplynulého roku vstoupili do firmy, aby vyplnili dotazník ohledně jejich spokojenosti s náborovým procesem. Vzhledem k nižšímu počtu nových zaměstnanců v posledních letech jsem získala odpovědi od menšího počtu lidí, aby byla zachycena současná situace a proces náboru.

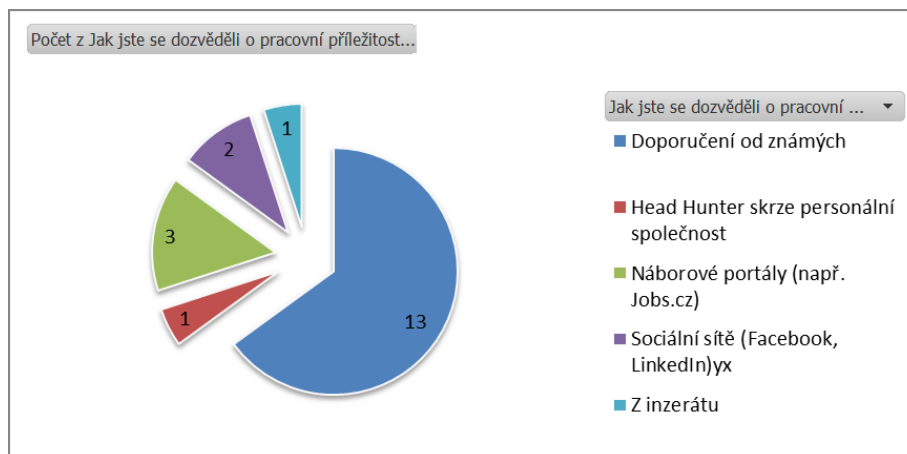
Celkem jsem získala odpovědi od 20 respondentů, z nichž 13 byli muži a 7 ženy. Respondenti se pohybovali v různých věkových kategoriích, přičemž šest z nich bylo ve věku 31-40 let a dalších šest ve věkové kategorii 41-50 let. Pět respondentů bylo ve věku 20-30 let a tři byli starší 51 let.

### 7.8.3 Výstupy šetření

Odpovědi respondentů na otázku, jak se dozvěděli o pracovní příležitosti ve firmě, poskytují zajímavý pohled na způsoby, jakými lidé hledají zaměstnání. Z 20 respondentů 13 získalo informace o pracovní příležitosti díky doporučení od známých. Další tři respondenti uvedli, že pracovní příležitost objevili na specializovaných náborových portálech, jako je Jobs.cz. Dva získali informace prostřednictvím sociálních sítí, jako jsou Facebook nebo LinkedIn. Jedna osoba se o příležitosti dozvěděla z inzerátu a další získal informace od headhuntera prostřednictvím personální společnosti.

Tato různorodost zdrojů, které respondenti využili k nalezení pracovní příležitosti, poukazuje na důležitost širokého spektra náborových kanálů a strategií při hledání zaměstnání.

Obrázek 3 - Graf o náborových kanálech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Respondenti, kteří měli příležitost komunikovat s náborovým specialistou, vyjádřili převážně pozitivní dojem z této zkušenosti. Z 20 respondentů 11 uvedlo, že jejich první dojem byl pozitivní, zatímco 9 respondentů označilo svůj dojem za velmi pozitivní.

Tato reakce naznačuje, že většina respondentů měla příjemnou zkušenost při komunikaci s náborovým specialistou, což může odrážet profesionalitu a přátelský přístup této osoby. Negativní ani neutrální dojem nebyl hlášen, což naznačuje, že interakce s náborovým specialistou nevyvolala větší negativní nebo neutrální emocionální odezvu u respondentů.

Při prvním setkání s firmou před samotným začátkem náborového procesu respondenti vyjádřili zájem zejména o následující informace. Většina z nich, konkrétně 16 respondentů, si přála získat detaily o pracovním prostředí. Pro ně je důležité mít představu o podmínkách a atmosféře, ve které budou pracovat. Pouze jeden respondent projevil zájem o informace týkající se firemní kultury a hodnot. Tato odpověď naznačuje, že pro některé uchazeče je klíčové vědět, jaké jsou hodnoty a principy, podle kterých firma funguje. Dva respondenti uvedli zájem o možnosti kariérního rozvoje, což naznačuje, že někteří uchazeči hledají nejen stabilní zaměstnání, ale také příležitosti pro svůj profesní růst. Jeden respondent sdělil, že obdržel všechny požadované informace, což naznačuje jeho spokojenost se získanými informacemi.

Po ukončení náborového procesu respondenti hodnotili své zkušenosti s procesem podpory a komunikace ze strany personálního oddělení nebo nadřízených. Většina respondentů, konkrétně 14 z nich, vyjádřila velmi pozitivní zkušenost, když uvedli, že dostali veškerou potřebnou podporu. To naznačuje, že většina zaměstnanců byla spokojena s úrovní péče a komunikace po ukončení náborového procesu. Nicméně 5 respondentů uvedlo, že jejich zkušenost byla spíše pozitivní, ale mohla být ještě lepší. Jeden respondent vyjádřil neutrální názor na proces podpory a komunikace. Naopak jeden respondent uvedl, že měl negativní zkušenost, protože necítil dostatečnou podporu. Tato odpověď naznačuje, že tento zaměstnanec byl nespokojen s úrovní komunikace a podpory po ukončení náborového procesu.

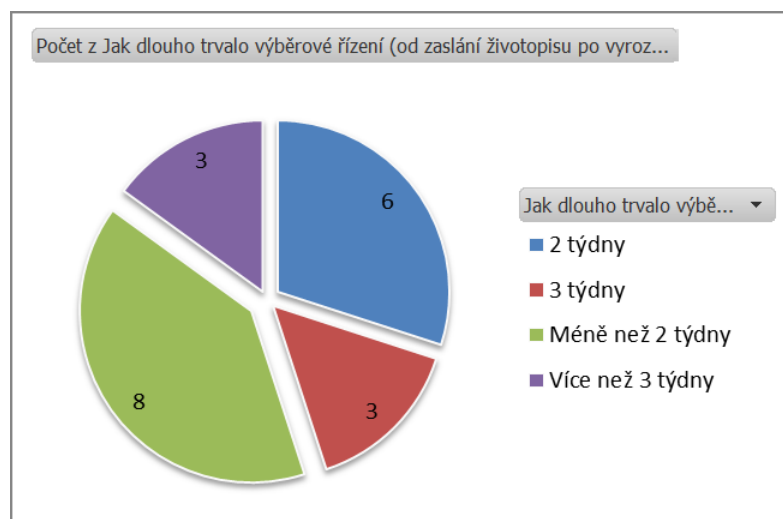
V průběhu výběrového řízení bylo respondentům položeno, zda dostali všechny důležité informace o pracovní pozici. Většina z nich, konkrétně 19 respondentů, odpověděla kladně, že ano. Tato odpověď naznačuje, že většina zaměstnanců byla dobře informována o důležitých aspektech pracovní pozice během výběrového procesu. Naopak jeden respondent odpověděl záporně, což může naznačovat nedostatečnou informovanost nebo nejasnosti ohledně pracovní pozice během výběrového procesu.

Respondenti hodnotili přehlednost a strukturu pracovního inzerátu nebo popisu pracovní pozice. Z tohoto pohledu bylo 12 respondentů přesvědčeno, že inzerát či popis pracovní pozice byl velmi přehledný a strukturovaný. Dalších 5 respondentů, i když pozitivně hodnotilo přehlednost, vyjádřilo názor, že by mohl být ještě lépe strukturovaný. Jedna osoba zůstala neutrální ve svém hodnocení. Dvě osoby uvedly, že neviděli inzerát.

Náborový proces měl různý vliv na rozhodnutí respondentů přijmout nabízenou pozici. Čtyři respondenti uvedli, že měl velký a pozitivní vliv. Dvanáct respondentů sdělilo, že náborový proces měl vliv na jejich rozhodnutí, ale nebyl rozhodující. Čtyři respondenti se vyjádřili jako neutrální ve vztahu k vlivu náborového procesu. Žádný respondent nezaznamenal negativní vliv náborového procesu na své rozhodnutí. Tento výsledek naznačuje, že náborový proces byl obecně uspokojivý a nezpůsobil závažné obavy nebo pochybnosti u většiny respondentů.

Z výsledků na otázku ohledně celkové zkušenosti při procesu nábora vyplývá, že většina respondentů hodnotila svou celkovou zkušenost s procesem nábora ve firmě jako velmi pozitivní nebo pozitivní. Žádný respondent neposkytl negativní nebo neutrální hodnocení, což naznačuje, že většina z nich měla příznivý dojem z náborového procesu.

Obrázek 4 - Graf o trvání výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Tento graf zobrazuje dobu trvání výběrového řízení od zaslání životopisu po vyrozumění o přijetí. Nejčastěji se výběrové řízení ukončilo méně než za 2 týdny, což odpovídá 8 respondentům. Následuje doba trvání 2 týdny, kterou zvolilo 6 respondentů.

3 respondentům trvalo výběrové řízení 3 týdny, zatímco stejný počet respondentů uvádí, že proces trval déle než 3 týdny.

## **7.9 Zhodnocení procesu náboru**

Analýza procesu náboru ve Stora Enso byla založena na sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož účelem bylo získat pohled nově přijatých zaměstnanců na celkový průběh náborového procesu. Tato část práce poskytla podrobný pohled na zkušenosti a hodnocení náborového procesu ze strany zaměstnanců, což přispělo k lepšímu porozumění efektivitě a kvalitě náborových postupů ve společnosti Stora Enso.

Po zhodnocení procesu náboru ve společnosti Stora Enso a vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s tímto procesem lze identifikovat několik klíčových bodů. Prvním významným prvkem je důraz kladený na interní nábor. Společnost preferuje interní kandidáty před externími a aktivně podporuje kariérní růst svých stávajících zaměstnanců. Tato strategie je potvrzena pozitivními zkušenostmi respondentů, kteří uváděli příležitosti pro interní postup a podporu při hledání nových kariérních možností.

Dalším klíčovým aspektem je budování zaměstnavatelské značky. Stora Enso se snaží vytvářet atraktivní pracovní prostředí a šířit povědomí o své značce zaměstnavatele. Respondenti potvrdili pozitivní vnímání společnosti jako zaměstnavatele, což naznačuje, že budování značky má pozitivní vliv na náborové úspěchy. Tento pozitivní dojem ještě umocňuje rozsáhlá škála poskytovaných benefitů pro zaměstnance. Tato široká nabídka benefitů zahrnuje různé formy odměn, jako jsou například flexibilní pracovní doba, možnost home office, stravenky nebo příspěvky. Kromě toho společnost poskytuje další výhody, jako jsou možnosti profesního rozvoje, vzdělávací kurzy, firemní akce a další. Tato široká paleta benefitů představuje atraktivní motivaci pro uchazeče o zaměstnání a může přispět k vyššímu zájmu o pracovní pozice ve společnosti Stora Enso.

Společnost se snaží o aktivní zapojení personálního oddělení a nadřízených v komunikaci s novými zaměstnanci. Kvalitní podpora a komunikace po skončení náborového procesu jsou klíčové pro rychlou a efektivní integraci nových členů týmu. Pozitivní zpětná vazba od zaměstnanců ohledně podpory a komunikace naznačuje, že tato oblast je silnou stránkou náborového procesu ve Stora Enso.



Dalším důležitým faktorem je struktura a přehlednost pracovních inzerátů. I když většina respondentů hodnotila inzeráty pozitivně, někteří navrhovali zlepšení ve struktuře inzerátů. Toto zjištění ukazuje na to, že lepší struktura inzerátů může přispět k úspěšnějšímu náboru a zvýšení atraktivity pracovních nabídek.

Společnost má i určité nedostatky, které by mohly být zlepšeny. I když firma již využívá určité formy automatizace, zatím nepoužívá pokročilé nástroje, jako je například umělá inteligence. Existuje tedy prostor pro zlepšení a lépe integrovat moderní technologie do náborových procesů. Tento krok by mohl vést k dalšímu zefektivnění procesů, zlepšení zkušenosti uchazečů o práci a posílení konkurenční pozice společnosti ve vztahu k náboru a udržení kvalitních zaměstnanců. Dalším aspektem, který by mohl být vnímán jako nedostatek, je nedostatečná spolupráce se školami. V kontextu náborových procesů by spolupráce se školami mohla přinést výhody v podobě přímého kontaktu se studenty a absolventy, kteří mohou být potenciálními kandidáty pro pracovní pozice ve společnosti.

Celkově lze říci, že zhodnocení procesu náboru poskytlo ucelený pohled na fungování náborových aktivit ve společnosti Stora Enso. Identifikované klíčové body potvrzují důležitost správného nastavení náborových postupů pro úspěšný nábor a udržení spokojených zaměstnanců.

## 8 Doporučení pro podnik

Po získaných informacích ohledně procesu náboru ve společnosti Stora Enso, budou informace v této kapitole porovnány s teoretickým základem a nejnovějšími trendy představenými v předchozí části této práce. Tímto porovnáním praktické části s teorií jsem identifikovala klíčové oblasti úspěchu a případné nedostatky v náborových postupech společnosti Stora Enso. Na základě této analýzy budou navržena doporučení a trendy, které by mohly firmě Stora Enso pomoci zlepšit nebo zrychlit proces náboru a přizpůsobit se novým výzvám na trhu práce. Tyto doporučení budou mít za cíl posílení konkurenceschopnosti a efektivity náborových procesů ve společnosti Stora Enso.

### 8.1 Automatizace procesů

Na základě poskytnuté teorie o automatizaci náborových a onboardingových procesů doporučuji firmě zavést tyto technologie z několika důvodů. Zaprvé, automatizace procesů zvýší efektivitu náboru a onboardingu, což přispěje k rychlejšímu a hladšímu začlenění nových zaměstnanců do firmy. Dále, mobilní onboarding umožní zaměstnancům flexibilní přístup k informacím a materiálům o začátku práce, což zvyšuje jejich pohodlí a produktivitu. Tím pádem firma dosáhne také úspory nákladů spojených s tradičními postupy a zkrátí dobu náboru.

Pro příklad jsem si vybrala program RECRU, je to moderní a efektivní nástroj pro správu náborových procesů, který nabízí řadu výhod. Jeho design usnadňuje správu výběrových procesů a poskytuje přehledné prostředí pro uživatele. Díky použití umělé inteligence a automatizaci se zkracuje doba potřebná na vyhledání vhodných kandidátů a zpracování životopisů. Program umožňuje i generování poutavých pracovních inzerátů s minimálním úsilím. Celkově RECRU šetří čas, zvyšuje efektivitu a pomáhá vytvářet kvalitní tým zaměstnanců. Uvádí, že díky tomuto nástroji, mohou být HR dokumenty zpracovány o 70% rychleji než normálně a může se o 50% urychlit výběrový proces. RECRU uvádí tři programy. Kdyby si společnost vybrala zlatou střední cestu, měla by na tento program náklady 14090 Kč měsíčně (RECRU, n.d.). Je to možnost mít všechny potřebné funkce a informace související s náborovými procesy na jednom místě. Umožňuje to mít lepší organizaci a transparentnost výběrových procesů, což přispívá k rychlejšímu a úspěšnějšímu náboru zaměstnanců.

## 8.2 Digitalizace

Digitální asistenti jsou k dispozici nonstop, což umožňuje novým zaměstnancům projít všemi potřebnými fázemi onboardingového procesu anebo pohovoru bez ohledu na čas a místo. Jejich aktivní podpora a doporučování dalších kroků by mohly výrazně zvýšit efektivitu celého onboardingového procesu a usnadnit rychlé začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Díky možnosti personalizace na základě úspěchů zaměstnanců na podobných pozicích mohou digitální asistenti nabízet relevantní vzdělávací materiály, což podporuje individuální rozvoj zaměstnanců. Dále, poskytováním relevantních informací, jako jsou odborné články a příspěvky na sociálních sítích, mohou tyto asistenty přispět k rychlejšímu a efektivnějšímu začlenění nových zaměstnanců a jejich adaptaci v pracovním prostředí. Implementace této technologie by tak mohla vést k celkovému zlepšení náborových a onboardingových procesů ve firmě, což by nakonec mohlo pozitivně ovlivnit pracovní prostředí a výkonnost zaměstnanců.

Zavedení chatbotů do procesu pohovorů může přinést několik výhod. Výhody mohou být efektivita a časová úspora, zkracování délky pohovoru, objektivnější hodnocení uchazečů, flexibilita a širší možnosti časového plánování. Chatboti mohou být využíváni především k provádění automatického předvýběru uchazečů a sběru informací před samotným pohovorem. Mohou zahájit komunikaci s uchazečem, aby získaly základní informace o jeho zkušenostech, dovednostech a očekáváních. Dále mohou chatboti provádět první pohovor, kdy uchazeč odpovídá na předem stanovené otázky. Tímto způsobem chatboti mohou filtrovat uchazeče podle stanovených kritérií a identifikovat ty nejvhodnější kandidáty pro pokračování v procesu náboru. Také mohou poskytovat uchazečům další informace o pozici, firmě nebo pracovním prostředí.

Jak tu bylo zmíněno, společnost už má zavedené první kola pohovorů online, což si myslím, že se jde dobrým směrem. Nicméně, je důležité nezapomínat na lidský faktor v budování důvěry a angažovanosti zaměstnanců, a proto je vhodné kombinovat automatizaci s podporou sociálních aktivit a interakce mezi zaměstnanci.

## 8.3 Headhunteri

Firma by měla zvážit využití headhunterů z několika důvodů. Zaprvé, spolupráce s headhunterem umožní firmě rychleji řešit nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na

klíčové odborné pozice. Headhunteri mají přístup k rozsáhlým sítím profesionálů v různých oblastech a mohou aktivně vyhledávat a oslovovat potenciální kandidáty, což může vést k rychlejšímu obsazení volných pozic. Dále, spolupráce s headhunterem může firmě poskytnout přístup ke kvalifikovaným a motivovaným zaměstnancům, kteří by jinak mohli uniknout tradičním náborovým kanálům. Headhunteri se specializují na hledání a oslovování jedinců s vynikajícími výsledky na současných pracovních pozicích. To může firmě zajistit získání zaměstnanců, kteří jsou schopni úspěšně zastávat své role v organizaci a přinášet přidanou hodnotu. Spolupráce s headhunterem může firmě ušetřit čas a náklady spojené s náborovým procesem tím, že aktivně vyhledávají a hodnotí potenciální kandidáty. To může vést k rychlejšímu obsazení volných pozic a snížení nákladů spojených s dlouhým a neefektivním náborovým procesem. Celkově lze říci, že spolupráce s headhunterem může firmě poskytnout konkurenční výhodu na trhu práce tím, že jí umožní získat přístup ke kvalifikovaným zaměstnancům a rychleji obsadit klíčové pozice, což může posílit pozici firmy a pomoci jí konkurovat odborníkům s jinými firmami. Náklady na headhunting jsou závislé na nástupní mzdě vyhledaného zaměstnance. Má to takhle většina personálních agentur. Například společnost Anex nabízí odměnu ve výši dvojnásobku hrubé nástupní mzdy. Platba za služby headhuntera vzniká až po fyzickém nástupu zaměstnance. V případě odchodu zaměstnance během tříměsíční garanční doby poskytuje společnost Anex bezplatně hledání náhrady (Anex, n.d.).

#### **8.4 Spolupráce se školami**

Doporučení pro firmu Stora Enso, která chce navázat spolupráci se školami, by mohlo spočívat v aktivním přístupu k budování vztahů se školami. I když zatím není odezva ze strany škol, je důležité trvat na svém úsilí a pravidelně komunikovat se školami o možnostech spolupráce. Firma by mohla zvážit nabídku atraktivních programů a aktivit pro studenty, které by mohly být pro školy přitažlivé. Důraz by měl být kladen na vytváření vzájemné hodnoty pro obě strany a respektování potřeb a očekávání škol. Také by bylo vhodné aktivně vyhledávat školy, které mají zájem o spolupráci a navázat s nimi kontakt. Důležité je neztrácet naději a trpělivě pracovat na budování těchto vztahů, protože dlouhodobá spolupráce se školami může přinést mnoho výhod, včetně možnosti získávat kvalifikované pracovníky a podporovat vzdělávání a rozvoj mladých talentů.

Co se týče nákladů, tak byla nově zavedená odečitatelná položka ve výši 200 Kč na jednoho žáka či studenta za hodinu odborného výcviku nebo praxe na pracovišti poskytuje podnikům finanční podporu při spolupráci se školami. Tato opatření mají za cíl kompenzovat náklady, které podniky vynakládají na vyčlenění prostor, strojů a zaměstnanců pro odborný výcvik. Dodatečný odpočet ve výši 50 % až 110 % vstupní ceny majetku, který je využíván pro účely odborného vzdělávání, dále podporuje podniky, aby poskytovaly studentům a žákům přístup k moderním technologiím a strojům používaným v jejich oboru. (Sobotková, 2013). Taková opatření by mohla Stora Enso motivovat k ještě aktivnější spolupráci se školami a umožnit jí poskytovat studentům přístup k moderním technologiím a strojům používaným v oboru, což by posílilo propojení vzdělání a praxe ve firmě.

## 8.5 Veletrhy

I když jsem se dozvěděla na rozhovoru s HR specialistkou, že se Stora Enso veletrhů skoro vůbec neúčastní, domnívám se, že by pro firmu mohlo být výhodné začlenit se do těchto akcí. Účast na veletrzích by firma mohla přinést možnost prezentace svých produktů a firemní kultury širšímu publiku, což by mohlo vést k budování povědomí o značce a zvýšení viditelnosti na trhu práce. Dále by účast na veletrzích umožnila firmě navazovat nové obchodní kontakty a rozšiřovat síť potenciálních zaměstnanců. Získání přímé zpětné vazby od zájemců o zaměstnání a možnost přímého oslovení potenciálních kandidátů by mohly přispět k efektivnějšímu náborovému procesu a zlepšení strategií nábory. Celkově by účast na veletrzích mohla posílit pozici firmy na trhu práce a přispět k dlouhodobému růstu a úspěchu společnosti.

Kdyby firma zvážila účast na veletrhu s řadovým stánkem o rozměrech 3x2 metry, musela by počítat s náklady ve výši 22 580 Kč. Tato částka zahrnuje nájemné výstavní plochy, obvodové stěny, bodová světla, stůl, židle, prodejní pulty, vitríny dle požadavku, koberec, límec s označením vystavovatele a jeden vystavovatelský průkaz na každých 3 m<sup>2</sup>. Dále by firma musela počítat s povinnou přípojkou elektřiny včetně spotřeby do 1 kW, což by představovalo další náklad ve výši 2 640 Kč. Tyto náklady by byly spojeny s nutnou elektřinou pro provoz stánku během veletrhu (Sběratel, n.d.). Výhody, které jsem uváděla by mohly přispět k celkovému růstu a úspěchu firmy, což by překonalo náklady spojené s účastí na veletrhu.

## Závěr

Na základě analýzy pracovního prostředí a klíčové role efektivního náboru pracovníků ve společnostech lze konstatovat, že náborový proces se stal jedním z pilířů úspěšného řízení lidských zdrojů. Tato práce se zabývala tímto důležitým tématem prostřednictvím teoretického pohledu, představením konkrétních příkladů technik a metod získávání zaměstnanců a důkladným rozbohem náborového procesu ve vybrané společnosti.

V praktické části byla podrobně popsána společnost Stora Enso a její náborové postupy. Získané informace z rozhovoru s HR specialístkou a analýzy dotazníku od zaměstnanců poskytly ucelený obraz o fungování náborových procesů této společnosti. Díky tomu bylo možné identifikovat silné stránky, jako je důraz na interní nábor a budování zaměstnavatelské značky, ale také oblastí, které vyžadují zlepšení, jako je komunikace a struktura pracovních inzerátů.

Zaměřila jsem se také na analýzu nových trendů v oblasti náboru pracovníků a na formulaci návrhů změn a doporučení pro optimalizaci náborových strategií ve vybrané společnosti. Důležitou součástí této části bylo porovnání náborového procesu společnosti se standardy a trendy v oboru, přičemž jsem využila teorii a data z dotazníku a rozhovoru s HR specialístkou.

Cílem této práce bylo nejen analyzovat současný stav náborového procesu, ale také navrhnout konkrétní opatření pro jeho optimalizaci a zlepšení, aby společnost mohla nadále úspěšně konkurovat na trhu práce a udržet si konkurenční výhodu prostřednictvím kvalitních a motivovaných pracovníků.

## Seznam použitých zdrojů

- Absolvent (2017). *S jakými typy pohovorů se můžete setkat?*  
<https://www.absolvent.cz/clanek/jakymi-typy-pohovoru-se-muzete-setkat>
- Alveno (n.d.). *Behaviorální interview*. <https://www.alveno.cz/blog/behavioralni-interview>
- Anex (n.d., .). *Ceny a garance*. <https://anexperson.cz/garance-a-ceny>
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů (Moderní pojetí a postupy - 13. vydání)*. Grada Publishing.
- Barney, N. (n.d.). *Human resource management (HRM)*. TechTarget.  
<https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>
- Čábelka, Š. (2021). *Diverzita a inkluze ve firmách: Zdravý trend nebo toxická módní vlna?* Blog.Respekt.cz. <https://cabelka.blog.respekt.cz/diverzita-a-inkluze-ve-firmach-zdravy-trend-nebo-toxicka-modni-vlna/index.html>
- Digiskills.cz (2024). *HR trendy v roce 2023: AI, reskilling a hybridní práce*.  
<https://www.digiskills.cz/blog/hr-trendy-v-roce-2023-ai-reskilling-a-hybridni-prace>
- Garcia, D. (2022). *What are Effective Employee Selection Techniques?* ScoutLogic.  
<https://www.scoutlogicscreening.com/blog/effective-employee-selection-techniques/>
- Gosh, P. (2020). *What Is Recruitment? Definition, Process, Techniques, Metrics and Strategies for 2020*. Spiceworks. <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-recruitment/>
- Halbrštát, J. (2023). *Využití umělé inteligence v náboru zaměstnanců*. ManpowerGroup.  
<https://www.manpowergroup.cz/vyuziti-umele-intelligence-v-naboru-zamestnancu/>
- Holliday, M. (2023). *17 Recruiting Trends That Are Shaping 2024*. Oracle.  
<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/recruiting-trends.shtml>
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press.
- Indeed Editorial Team (2023). *Recruitment Goals for a Successful Recruiting Career*. Indeed. Dostupné 6.3. 2024 z <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/recruitment-goals>
- Indicada (n.d.). *Testování kandidátů při náboru*.  
[https://indicada.cz/testovani\\_pri\\_naboru/](https://indicada.cz/testovani_pri_naboru/)
- Iresoft (n.d.). *Employer branding a proč je tak důležité se jím zabývat*.  
<https://www.alveno.cz/blog/employer-branding-proc-je-dulezite-se-jim-zabyvat>
- Jobsoid (n.d.). *Recruitment Process*. <https://www.jobsoid.com/recruitment-process/>
- Kasalová, V. (2022). *Headhunting a jeho význam*. Laba. <https://l-a-b-a.cz/blog/387-headhunting-a-jeho-vyznam>

- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Kocourek, J. (2012). *Kariérní stránky jako klíčový nástroj personalisty*. Jobs.cz. <https://www.jobs.cz/poradna/karierni-stranky-jako-klicovy-nastroj-personalisty-1/>
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing.
- Malguri, A. (2020). *Top 14 objectives of recruitment and selection*. Mercer. [Top 14 objectives of recruitment and selection \(mettl.com\)](https://www.mercer.com/insights/top-14-objectives-of-recruitment-and-selection)
- Masionis, A. (2023). *What is employee recruitment? Stages, channels, and strategies*. Achievers. <https://www.achievers.com/blog/employee-recruitment/>
- Moravec, M. (2021). *Assessment centrum: Co to je a jak se na něj připravit? Welcome to the jungle*. <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/assessment-centrum>
- Němcová, P. (2019). *Co je to pracovní veletrh?* Jdipracovat.cz. <https://www.jdipracovat.cz/co-je-to-pracovni-veletrh/>
- Pechová, J., & Šišová, V. (2016). *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Management Press.
- Petríková, R., Janků, Š., & Hofbruckerová, Z. (2020). *Lidé v procesech řízení*. Professional Publishing.
- Prerovský, O., (2022). Top trendy v HR: efektivní nábor, onboarding a wellbeing zaměstnanců. *HR forum*, 1, 8-11.
- Recruitment Success Academy (2023). *The Evolution of Recruitment: A Journey Through History*. <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-recruitment-journey-through-history-oq1tf>
- Referral program (n.d.). *Co referral program znamená?* <https://referral-program.cz/#intro>
- Reiners, B. (2022). *Social Media Recruiting: A Complete Guide (With Examples)*. Built in. Dostupné 22.11.2022 z <https://builtin.com/recruiting/social-media-recruiting>
- Sage (n.d.). *What is Recruitment?* <https://www.sage.com/en-us/blog/glossary/what-is-recruitment/>
- Sběratel (n.d.). *Ceny stánků a výstavní plochy*. <https://www.sberatel.info/veletrh-sberatel/info-a-cenik-pro-vystavovatele/ceny-stanku-a-vystavni-plochy/>
- Smith, C. (2023). *What is a Job Fair, and How to Stand Out at One*. NerdWallet. <https://www.nerdwallet.com/article/finance/how-do-job-fairs-work>
- Sobotková, M. (2013). *Spolupráce se školami bude pro firmy daňově výhodnější*. Portál.POHODA. <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/spoluprace-se-skolami-bude-pro-firmy-danove-vyhodni/>
- Soudný, V. (2022). *Chatbot v HR procesu objektivněji posuzuje zájemce o práci i pomůže nováčkům ve firmě*. Wingbot.ai. <https://wingbot.ai/cs/blog/article/chatbot-v-HR-objektivne-posuzuje-i-pomuze-novackum>



Stora Enso Wood Products Planá s.r.o. (2022). *Výroční zpráva společnosti za rok 2022*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77315357&subjektId=670333&spis=479776>

Stora Enso (n.d.). *Stora Enso Wood Products Planá s.r.o.* <https://www.storaenso.com/cs-cz/about-stora-enso/stora-enso-locations/plana-sawmill>

Stránská, K. (2023). *Umělá inteligence v náborovém prostředí: Osobitější přístup ve výběru kandidátů*. Dream.jobs. [https://business.dream.jobs/cs/blog/unleashing\\_ai](https://business.dream.jobs/cs/blog/unleashing_ai)

TalentLyft (n.d.). *What is Recruitment Marketing?* <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-recruitment-marketing>

Tegze, J. (2018). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Grada Publishing.

Tvrďá, Z. (2021). *Kariérní stránka 2021: co musí HR a manažeři vědět k vytvoření efektivní stránky*. MenSeek. <https://www.menseek.eu/efektivni-karierni-stranka/>

Velazquez, R. (2023). *What Is Recruitment Marketing? 15 Inspiring Examples*. Builtin. <https://builtin.com/recruiting/recruitment-marketing-tips-examples-ideas>.

VidCruiter (n.d.). *What Is a Structured Interview & Why Is It Better?* <https://vidcruiter.com/interview/structured/>

Wendeling, K. (2020). *Význam diverzity a inkluze na pracovišti a proč je důležité pro Váš byznys*. Hrmixer. <https://www.hrmixer.cz/navody/559-vyznam-diverzity-a-inkluze-na-pracovisti-a-proc-jsou-dulezite-pro-vas-byznys>

Wilton, N. (2019). *Human Resource Management (4.vyd.)*. Sage.

Wonderkind (2024). *Using social media platforms for recruitment and hiring*. <https://www.wonderkind.com/blog/social-media-platforms-for-recruitment>

Ziegler Group (n.d.). *To jsme my*. <https://www.ziegler.global/en/>

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Nástupy v uplynulých letech .....	43
---	----

## Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 - Stora Enso logo .....	40
Obrázek 2- Inzerce na pozici elektrikáře .....	47
Obrázek 3 - Graf o náborových kanálech .....	53
Obrázek 4 - Graf o trvání výběrového řízení .....	55

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Rozhovor o procesu náboru s HR specialistkou

**Příloha B:** Dotazník

**Příloha C:** Žádost přijetí do zaměstnání

**Příloha D:** Osobní dotazník

## **Příloha A: Rozhovor o procesu náboru s HR specialistkou**

### **1. Sleduje Vaše firma Stora Enso nové trendy v oblasti náboru a jak je aplikujete v praxi? Můžete uvést nějaké konkrétní příklady?**

Naše firma je zaměřena na zpracování dřevní hmoty. To znamená, že většina našich zaměstnanců je na dělnických pozicích, co se týče THP pozic, nabíráme maximálně 2-3 pozice do roka. U dělnických pozic jsou to 2-4 pozice měsíčně. Možná jednou z novinek je nový personální program, kdy při zadání nové pozice vytvoříme inzerát a ten se pak automaticky propojí s LidedInem a našimi webovými stránkami. Stora Enso se také snaží zaměřovat na oslovení kandidátů přes sociální sítě jako je Facebook. Trendy sice občas sledujeme, nicméně určitě bychom se na tuto problematiku mohli více zaměřit. Vzhledem k typu společnosti jsme žádné velké novinky neaplikovali.

### **2. Jaké techniky a nástroje využíváte k hodnocení a vybírání kandidátů pro zaměstnání ve firmě Stora Enso?**

Při náboru dělnických pozic se jedná pouze o pohovor mezi nadřízeným a kandidátem, tam většinou další testy nejsou potřebné, protože dané pozice nejsou náročné. Další formu testu používáme hlavně u kancelářských pozic, hlavně testy z účetnictví a testy jazyka. Pro vyšší pozice, jako jsou manažeři, využíváme testy inteligence, osobnosti, schopnosti a způsobilosti. Na tyto testy máme společnost, která testy zadá, vyhodnotí a pak předloží výsledky.

### **3. Jaký vliv mají digitální nástroje a technologie na váš náborový proces? Jak využíváte moderní technologie k přilákání a angažování kandidátů?**

Jediným naším nástrojem je propojení personálního programu s dalšími personálními platformami. Žádný další nástroj jako umělou inteligenci nepoužíváme.

### **4. Jaký význam přikládáte diverzitě a inkluzi ve vašem náborovém procesu? Jak se firma Stora Enso snaží zajistit, aby její pracovní síla odrážela různorodost?**

Vzhledem k tomu, že jsme součástí nadnárodní finsko-švédské společnosti, která si zakládá na sociálních jistotách, je na diverzitu a inkluzi kladen velký důraz. Snahou společností je začlenit více žen do provozu a vedení společnosti. Samozřejmě v pilařské výrobě není většina pozic vhodná pro ženy, proto je to složitější. V případě, kdy se objeví pozice pro ženy vhodná, pak společnost oslovuje ženy, která má v registru. Co se týče platu, neděláme rozdíly mezi muži a ženami. Pro každou pozici je určeno mzdové rozpětí a to je stejné pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Co se týče začlenění dalších menšin do kolektivu, pak v naší firmě platí nulová tolerance šikany či nesnášenlivosti

vůči jiným menšinám. Z pravidly Stora Enso pravidelně seznamuje naše zaměstnance a pořádáme školení či diskuze.

### **5. Jaké strategie používáte k udržení zaměstnanců a podpoře jejich profesního rozvoje v době, kdy je konkurence na trhu práce velmi silná?**

Snažíme se jim nabídnout dobré pracovní podmínky, především nástupní plat a další benefity společnosti. Mezi ně patří například: pětítýdenní dovolená (ze zákona jsou stanoveny čtyři týdny), stravenky ve výši 160 korun, příspěvek na dopravu, cafeterie ve výši 1600 korun měsíčně, příspěvek na penzijní připojištění, český bonus, který závisí na výsledcích závodu v Plané a Stora Enso roční bonus, který závisí na výsledcích koncernu. Při náboru kancelářských pozic nabízíme navíc pracovní telefon, notebook, pružnou pracovní dobu a možnost home office. Pro profesní růst nabízíme možnost dodělat si například další profesní zkoušky, u nás jako jsou strojní průkazy, svářečské průkazy a jiné profesní kurzy, nebo nabízíme jazykové kurzy.

### **6. Jaké jsou vaše zkušenosti se získáváním a udržením talentovaných zaměstnanců v oblasti, kde existuje nedostatek odborníků?**

Na Tachovsku máme velký problém s náborem odborných pozic, jako jsou například elektrikáři, údržbáři, řidiči kolové techniky. Velkým problémem bylo také získat člověka na pozici bezpečnostního technika a manažera životního prostředí. Vzhledem k nedostatku těchto kandidátů využíváme pomoc personálních agentur specializovaných na vyhledávání kandidátů. Pokud už zaměstnance seženeme, pak se mu snažíme udělat dobré pracovní podmínky, včetně dobrého platového ohodnocení.

### **7. Snažíte se přilákat kandidáty, díky kvalitnímu employer branding?**

Naše společnost se snaží o kvalitní employer branding. Myslíme si, že dobré povědomí uchazečů o společnosti, často rozhoduje o jeho chuti se k pozici přihlásit. Stora Enso má vytvořené vlastní webové a facebookové stránky, kde zveřejňuje informace o společnosti, videa o jednotlivých provozech, pozicích a lidech. Zveřejňuje rovněž příběhy našich zaměstnanců, informuje o cílech společnosti a o tom, že se zaměřuje na životní prostředí a o vizi společnosti, že vše, co se dnes dělá na báze neobnovitelných zdrojů, by mělo být nahrazeno zdroji obnovitelnými a k tomu je dřevěné vlákno určitě dobrým materiálem. Otázka životního prostředí dnes zajímá ne jednoho kandidáta a může být jedním z důvodů, proč se rozhodnout pro pozici u nás.

### **8. Využíváte služeb personálních agentur nebo headhunterských služeb k získávání zaměstnanců ve Vaší společnosti?**

V minulosti jsme využívali služeb agenturních společností, které nám dodávali požadované zaměstnance, nicméně bylo s nimi hodně problémů. Stávalo se, že nedocházel požadovaný počet zaměstnanců, měli problémy s dochvilností a ani jejich morálka nebyla v souladu s našimi představami. Proto jsme od agenturních zaměstnanců odstoupili a v současné době máme jen kmenové zaměstnance.

### **9. Jakým způsobem měříte úspěch vašich náborových iniciativ a jaká opatření podnikáte na základě získaných poznatků a zpětné vazby?**

Vzhledem k malému počtu přijímaných zaměstnanců, je velmi jednoduché zjistit úspěšnost náboru. Z naší statistiky pak víme, kolik zaměstnanců nám po náboru zůstává a kolik jich odchází a z jakého důvodu.

### **10. Změnil se náborový proces po pandemii Covid19?**

Co se týče náboru dělnických pozic, tam se proces náboru nezměnil. V době pandemie Covid19 se omezil i nábor zaměstnanců, nicméně pokud byla potřeba nové pozice, pak nábor probíhal osobně. Rozdílly jsme zaznamenaly v náboru kancelářských pozic, kdy jsme první kola pohovorů, začali dělat online a až další kolo, případně prohlídka závodu byla provedena osobně. Zjistili jsme, že tento způsob je přijatelný jak pro zaměstnavatele, tak pro kandidáty. Kandidáti jsou při pohovoru uvolněnější, jsou ve svém komfortním prostředí a nemusí nikam jezdit. Tento způsob jsme zachovali dodnes.

### **11. Spolupracuje Vaše firma se školami? Jako například zajištění praxe pro studenty brigád nebo případného nástupu po ukončení studia?**

Rádi bychom navázali spolupráci se školami, zvláště pak s těmi, které mají obory truhlářské, elektrotechnické nebo údržbářské. Bohužel jsme se nesečkali s velkým zájmem. Nabídli jsme jim například exkurze pro jejich druhé nebo třetí ročníky, možnost praxe nebo letní brigády. Zástupci škol byli sice velmi nadšeni s tím, že to proberou, doposud se však nikdo neozval. Domnívali jsme se, že školy budou mít větší zájem o potencionální zaměstnavatele svých žáků. Snažíme se ale dál, a uvidíme.

### **12. Jaká je fluktuace obecně ve Vaší společnosti? A jaká je fluktuace ve zkušební době?**

Fluktuace v naší společnosti je cca 10 % ročně, to znamená cca dva lidi měsíčně. Je několik důvodů, proč tomu tak je. Ze zaměstnanců, kteří odchází, je kolem 30 % dlouhodobějších zaměstnanců a zbytek jsou odchody zaměstnanců do dvou let po nástupu. Naši zaměstnanci na dělnických pozicích jsou často pouze se základním

vzděláním, kteří mají problémy s exekucemi a často berou novou práci jako nutnost a při první příležitosti využívají nemocenskou, nebo přestávají chodit do práce. S těmito zaměstnanci se pak rozloučíme ve zkušební době nebo uplynutí doby určité. Vzhledem k blízkosti hranice s Německem chtějí zkusit zaměstnání i v zahraničí s vidinou lepšího příjmu. Z kancelářských pozic nám neodchází téměř nikdo, minulý rok nám odešel pouze jeden člověk a to mistr. Zaměstnanci, kteří jsou u nás déle než dva roky, většinou neodcházejí a práci si drží. Bohužel nemáme dostatek kandidátů, z kterých bychom si mohli lépe vybrat.

### **13. Jak probíhá proces náboru po přijetí zaměstnance?**

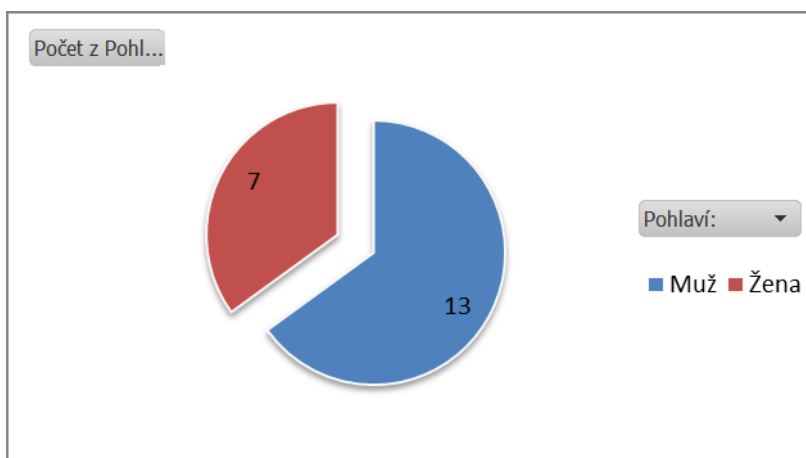
Pokud se rozhodneme kandidáta přijmout, pak mu vysvětlíme, co budeme od něj potřebovat a dáme mu seznam nutných dokladů. Při příjmu musí doložit doklad o nejvyšším dokončeném vzdělání, vyplnit osobní dotazník, přinést potvrzení o prohlídce od našeho závodního lékaře, donést informaci o bankovním účtu, informaci o zdravotní pojišťovně a předložit občanský průkaz. Před prohlídkou u našeho lékaře musí navštívit svého praktického lékaře a vyžádat si výpis z karty a teprve pak navštívit našeho závodního lékaře. U obou lékařů se většinou platí, proto žádáme kandidáty, aby účtenky donesli, a ty jim pak při první výplatě budou proplaceny. Po lékařské prohlídce přijde zaměstnanec podepsat pracovní smlouvu, nafasovat ochranné pomůcky a zúčastní se školení bezpečnosti práce. Po tomto školení již nastupuje na pracoviště, kde ho jeho nadřízený seznámí s kolegy, pracovním místem a s bezpečností na daném pracovišti. Zároveň pak určí kolegu, který zaškolí nového zaměstnance a stanoví plán rozvoje.

### **15. Používáte interní nábor?**

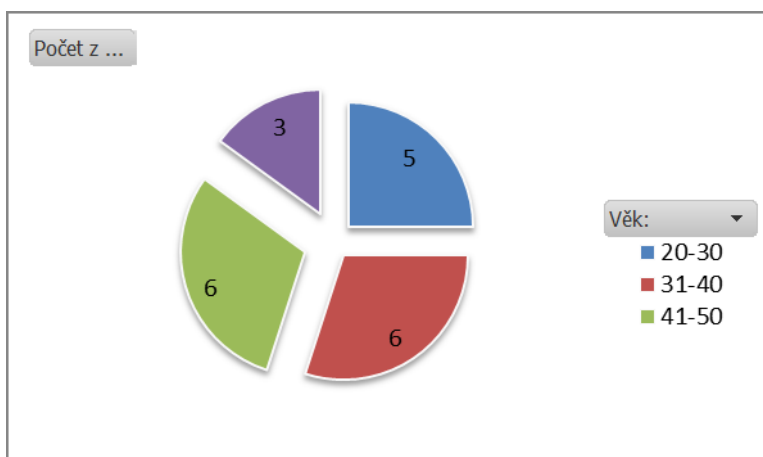
Ano, snažíme se dávat přednost našim zaměstnancům, pokud mají zájem se přesunout na jinou pozici. Při vypsání nové pozice, vždy zveřejňujeme nábor nejprve interně a teprve pokud se neobjeví vhodný interní kandidát, vyjedeme s náborem externě. Pokud se přihlásí interní kandidát, pak s ním vždy uděláme pohovor. Možné interní kandidáty si vytipováváme i během pravidelných pohovorů se zaměstnanci, kdy zjišťujeme jejich zájem o případný posun v jejich kariérním růstu. Pro takové zaměstnance děláme i vlastní osobní plány rozvoje. Do náboru se snažíme zainteresovat i naše zaměstnance a to tak, že za doporučení nového zaměstnance, který ve firmě zůstane minimálně tři měsíce, dostane tento zaměstnanec odměnu za doporučení zaměstnance.

## Příloha B: Dotazník

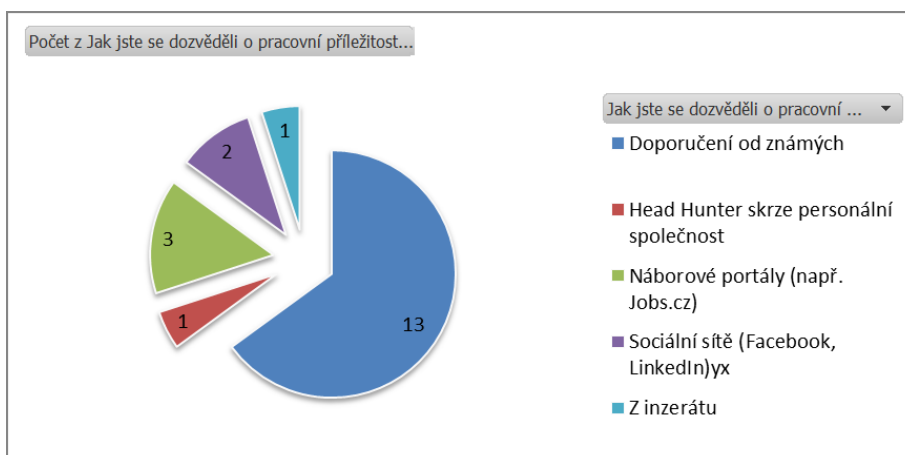
- **Pohlaví:**



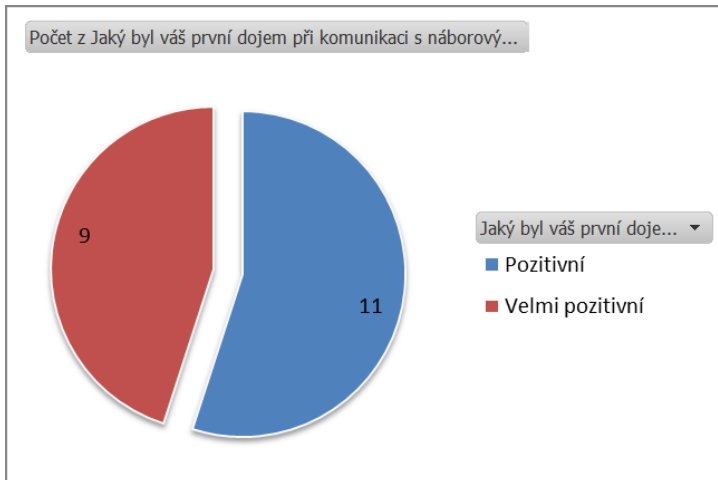
- **Věk:**



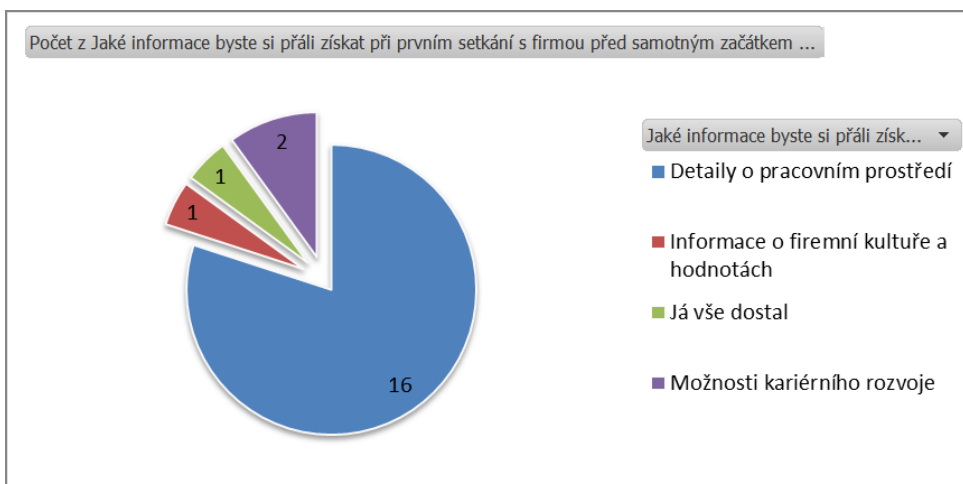
- **Jak jste se dozvěděli o pracovní příležitosti ve firmě?**



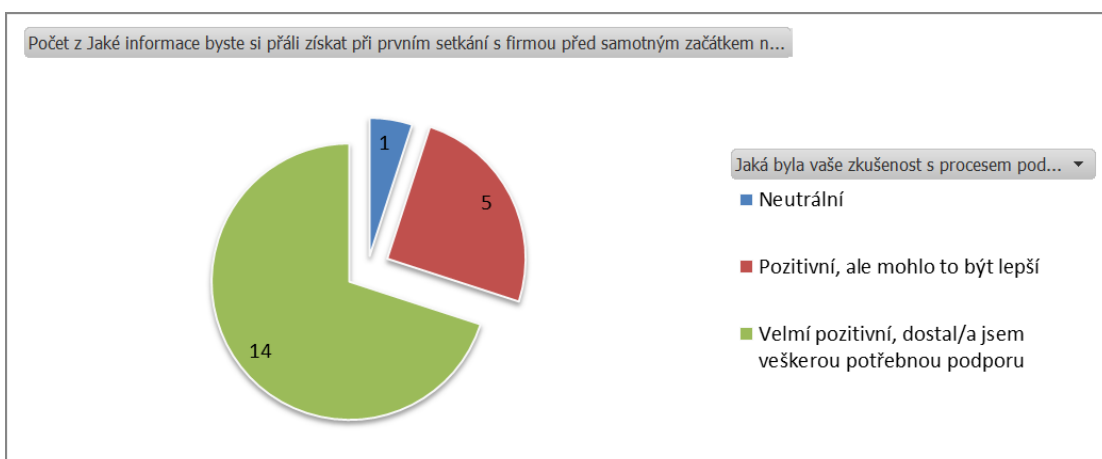
- **Jaký byl Váš první dojem při komunikaci s náborovým specialistou?**



- **Jaké informace byste si přáli získat při prvním setkání s firmou před samotným začátkem náborového procesu?**

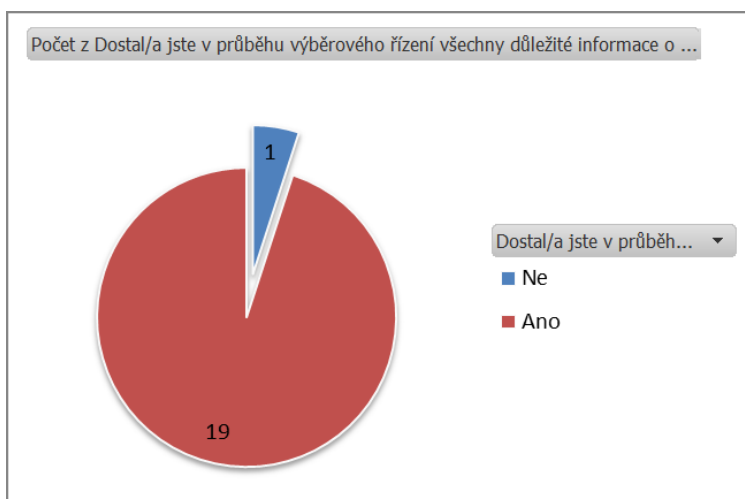


- **Jaká byla vaše zkušenost s procesem podpory a komunikace ze strany personálního oddělení nebo nadřízených po ukončení náborového procesu?**

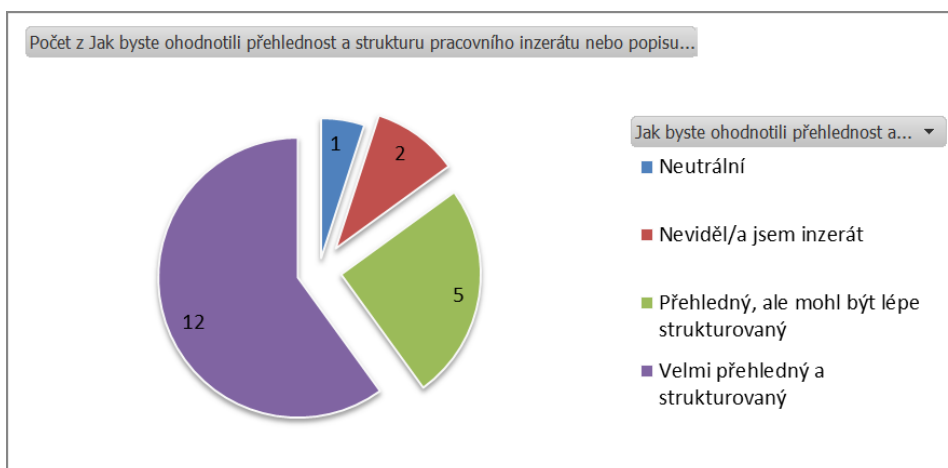




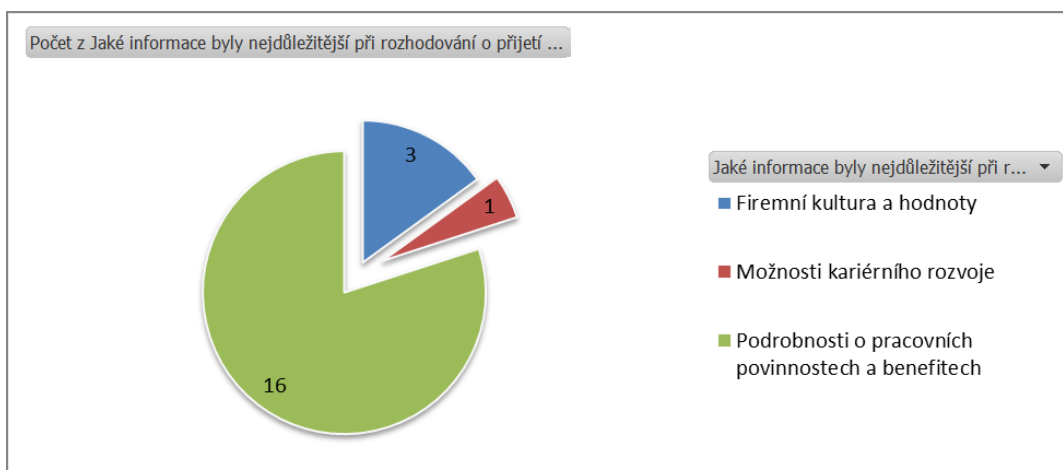
- **Dostal/a jste v průběhu výběrového řízení všechny důležité informace o pracovní pozici?**



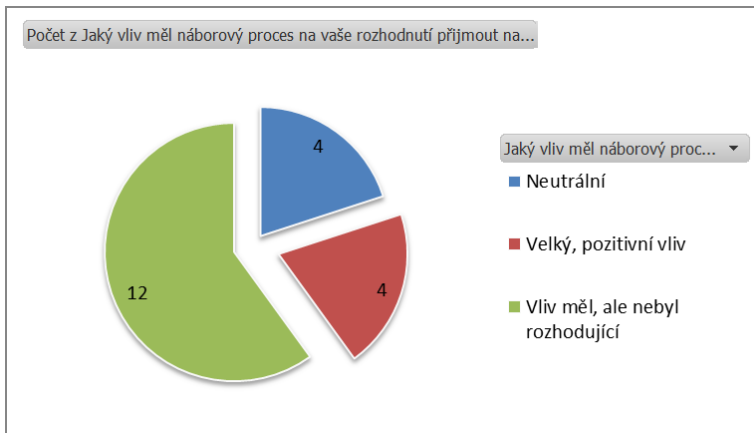
- **Jak byste ohodnotili přehlednost a strukturu pracovního inzerátu nebo popisu pracovní pozice?**



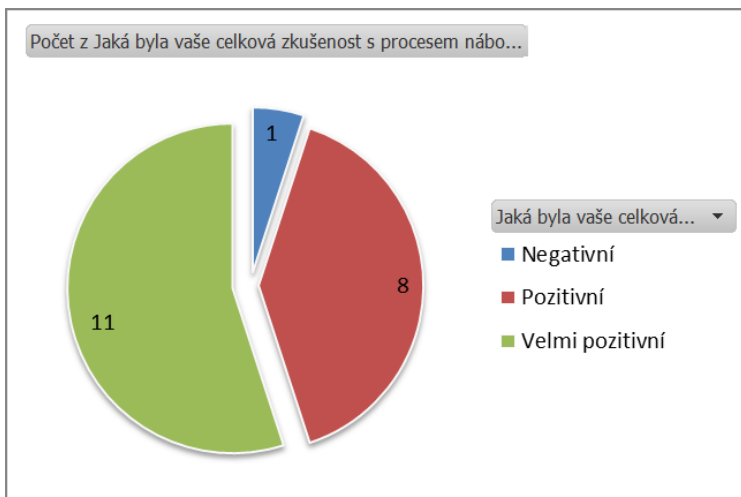
- **Jaké informace byly nejdůležitější při rozhodování o přijetí práce ve firmě?**



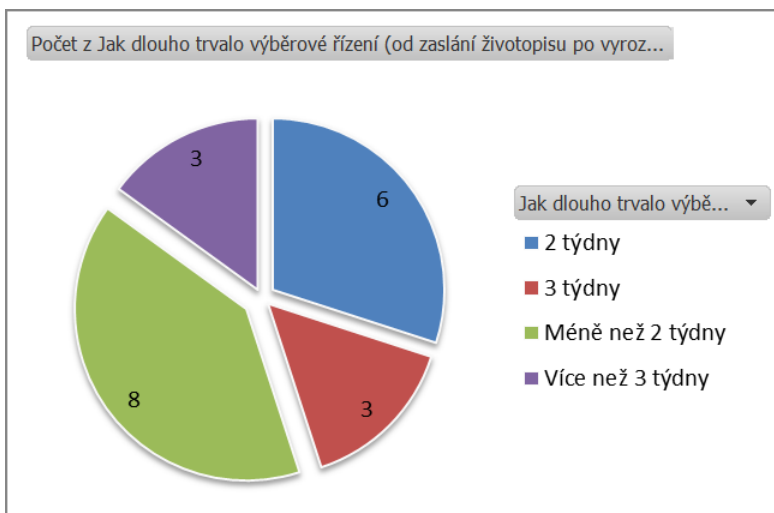
- **Jaký vliv měl náborový proces na vaše rozhodnutí přijmout nabízenou pozici?**



- **Jaká byla vaše celková zkušenost s procesem nábora ve firmě?**



- **Jak dlouho trvalo výběrové řízení (od zaslání životopisu po vyrozumění o přijetí)?**



Příloha C: Žádost o přijetí do zaměstnání

<b>STORA ENSO WOOD PRODUCTS PLANÁ s.r.o.</b> Tachovská 824, Planá		
<h1>ŽÁDOST O PŘIJETÍ DO ZAMĚSTNÁNÍ</h1>		
Jméno, příjmení, titul		Datum a místo narození
Adresa trvalého pobytu ( ulice, číslo popisné, město, PSČ)		
Email:		
Změna pracovní schopnosti	Zdravotní pojišťovna	Telefonní číslo
Nejvyšší dosažené vzdělání - v jakém oboru		
Jazyková znalost	Řidičský průkaz (všechny skupiny)	PC znalost
Další znalosti, kvalifikace, profesní průkazy atd.		
Pracoval/la jste již u nás? ANO NE		
Doporučení: ANO NE		Osobní číslo zaměstnance:
Předchozí zaměstnání - jakou konkrétní činnost jste provozoval/la a jak dlouho?		
Potvrzuji, že výše uvedené údaje jsou pravdivé a úplné. Souhlasím se zpracováním osobních údajů (dle zákona č. 101/2000 Sb.) společností SEWP Planá s.r.o., Tachovská 824, Planá za účelem získání zaměstnání.		
		Datum a podpis žadatele
Stora Enso Wood Products Planá s.r.o. se zavazuje podle zákona č. 101/2000 Sb. zajistit ochranu osobních údajů uchazeče o zaměstnání před zneužitím.		
Poznámky :		

## Příloha D: Osobní dotazník

### OSOBNÍ DOTAZNÍK Stora Enso

Příjmení, jméno, titul:	
Rodné příjmení:	
Telefon:	
E-mail:	
Datum a místo narození:	
Rodné číslo:	
Zdravotní pojišťovna:	
Trvalé bydliště dle OP včetně PSČ:	
Přechodné bydliště (koresp.adresa, PSČ):	
Vzdělání:	
základní	
střední , SOU, SOU s maturitou	
vysokoškolské	
Číslo účtu:	
Pobíráte důchod (ANO/NE/DRUH):	
Jiné souběžné zaměstnání (ANO/NE):	
Stanovené srážky ze mzdy (ANO/NE/JAKÉ):	
Rodinný stav :	
Vyživované osoby, pokud jsou stanoveny srážky:	
Příjmení, jméno	Příbuz. poměr
Exekuční příkaz:	
Insolvenční řízení :	

Prohlašuji, že veškeré údaje jsem uvedl dle svého nejlepšího vědomí a svědomí.

Podpis zaměstnance, datum:

## **Abstrakt**

Pavlasová, R. (2024). *Nové trendy v recruitmentu a efektivní náborové techniky*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** náborové techniky, recruitment, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců

Tato bakalářská práce se zabývá novými trendy v recruitmentu a efektivními náborovými technikami. Začíná teoretickou částí, která se zabývá řízením lidských zdrojů, recruitmentem, historií a cíli recruitmentu, získáváním zaměstnanců a metodami náboru. Praktická část práce se zaměřuje na společnost Stora Enso a popisuje základní informace o ní, produkty, snahu o udržitelnost a konkrétněji Stora Enso Wood Products Planá s.r.o. Zde jsou představeny historie, životní prostředí, finanční situace, oddělení lidských zdrojů a cíle firmy. Dále je popsán proces náboru v organizaci, zahrnující získávání zaměstnanců, metody náboru, techniky výběru, podporu profesního rozvoje, zaškolení nových zaměstnanců a zhodnocení procesu náboru. V závěru jsou prezentována doporučení pro podnik, která se týkají automatizace procesů, využívání headhunterů, spolupráce se školami a účasti na veletrzích.

## **Abstract**

Pavlasová, R. (2024). *Nové trendy v recruitmentu a efektivní náborové techniky*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** employee acquisition, employee selection, human resource management, recruitment, recruitment techniques

This bachelor thesis deals with new trends in recruitment and effective recruitment techniques. It starts with a theoretical section that deals with human resource management, recruitment, the history and objectives of recruitment, recruiting and recruitment methods. The practical part of the thesis focuses on Stora Enso and describes basic information about the company, products, sustainability efforts and more specifically Stora Enso Wood Products Planá s.r.o. The history, environment, financial situation, human resources department and company goals are presented next. Furthermore, the recruitment process of the organization is described, including employee recruitment, recruitment methods, selection techniques, professional development support, training of new employees and evaluation of the recruitment process. Finally, recommendations for the company are presented regarding process automation, the use of headhunters, collaboration with schools, and participation in job fairs.