

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zmapování procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Mapping the Processes of Employee Recruitment and Selection in the Selected Organization

Student: Bc. Tomáš Herman

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Herman**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Zmapování procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Mapping the Processes of Employee Recruitment and Selection in the Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska procesů získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

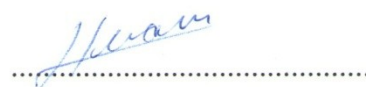


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně a také v ní uvedl všechny použité literární, odborné a jiné zdroje.“

V Ostravě dne 24. 4. 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Herman', is written above a horizontal dotted line.

Bc. Tomáš Herman

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Kateřině Mokré, Ph.D. za odborné vedení, náměty, cenné rady a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Obsah

1 Úvod	2
2 Teoretická východiska procesů získávání a výběru zaměstnanců	2
2.1 Metodika práce	2
2.2 Řízení lidských zdrojů	2
2.3 Personální činnosti předcházející procesu získávání a výběru zaměstnanců	4
2.4 Získávání zaměstnanců	6
2.4.1 Podmínky získávání zaměstnanců	7
2.4.2 Vnitřní zdroje	9
2.4.3 Vnější zdroje	11
2.4.4 Proces získávání	12
2.4.5 Metody získávání	14
2.4.6 Personální marketing	19
2.5 Výběr zaměstnanců	21
2.5.1 Proces výběru	21
2.5.2 Metody výběru	22
2.5.3 Zásady výběru	27
2.6 Metody sociologického průzkumu	28
3 Charakteristika organizace	30
3.1 Výrobní program a prostory	31
3.2 Zákazníci	31
3.3 Zaměstnanci	32
3.4 Personální oddělení	33
4 Analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci	36
4.1 Použité výzkumné metody	36
4.2 Popis současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců	37
4.3 Získávání zaměstnanců	41
4.3.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	41
4.3.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	42
4.4 Výběr zaměstnanců	44
4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření	46
5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení	60
6 Závěr	63
Seznam použité literatury	65

Seznam zkratk.....	67
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	Chyba! Záložka není definována.
Seznam příloh.....	69

1 Úvod

Ač to může pro řadu lidí znít jako klišé, největší hodnotu pro jakoukoliv organizaci mají její zaměstnanci. Někdo může namítat, že nejdůležitější jsou pro podnik finance a zázemí. Toto však není tak úplně pravda, samozřejmě bez financí v dnešní době nemůže působit žádný se subjektů trhu, ale důležité je, si uvědomit, kdo dává impulsy k různým změnám? Samozřejmě, že je to lidský faktor. Přece jen je to zatím finanční ředitel, výkonný ředitel, ale do jisté míry i dělníci na nejnižším stupni organizační struktury, kdo svými rozhodnutími a jednáním udávají směr vývoje organizace. Pro každý podnik je tedy důležité mít na správných místech, ve správnou dobu a ve správném počtu ty správné lidi (kvalifikované, motivované, výkonné). Proto byl proces získávání a výběru zaměstnanců jasnou volbou při výběru tématu diplomové práce.

Cílem práce tedy je na základě analýzy současného stavu procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, tento stav zhodnotit a následně navrhnout případná opatření, která by vedla ke zlepšení současného stavu.

Celou práci je možné rozdělit na dvě vzájemně provázané části a to, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část bude vypracována tak, aby z ní bylo možné vycházet pro vypracování praktické části. Bude zahrnovat poznatky o jednotlivých procesech a možnostech procesů získávání výběru zaměstnanců, které vycházejí odborné literatury jak české (Koubek, Kociánová, ad.), tak zahraniční (Armstrong, Aswathappa, ad.).

Praktická část bude daleko komplikovanější, bude obsahovat tři části, charakteristiku organizace, analýzu současného stavu procesů získávání a výběru zaměstnanců a návrh opatření vedoucích ke zlepšení současného stavu procesů získávání a výběru zaměstnanců. Organizace bude charakterizována na základě dokumentů, které poskytla a také z podkladů získaných na webových stránkách společnosti. V této části práce budou uvedeny informace o historii společnosti, jejím výrobním programu, jejich zaměstnancích a také o personálním oddělení organizace. Co se týče analýzy současného stavu procesů získávání a výběru zaměstnanců, tato analýza bude mít dvě fáze. První fází je studium materiálů a popis současného stavu tak jak, jej vidí personalistka organizace, ve druhé fázi bude prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťováno jak průběh procesů získávání a výběru zaměstnanců vnímají samotní zaměstnanci organizace. Na základě tohoto výzkumu a za pomoci srovnání s vnímáním procesů personalistkou, budou následně navržnuta opatření,

jejich uplatnění v praxi by mělo vést ke zlepšení, zefektivnění současného stavu procesů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci. V závěru pak budou shrnuta nejpodstatnější opatření, která by měla být bezpodmínečně uplatňována.

Postup při zpracování bude tedy následující:

1. nastudování odborné literatury a důkladně pochopení problematiky,
2. nastudování a zpracování informací o organizaci jako celku,
3. nastudování a zpracování informací o personálních činnostech přímo ovlivňujících procesy získávání a výběru zaměstnanců,
4. sestavení dotazníku a sběr informací od samotných zaměstnanců,
5. vyhodnocení dotazníkového šetření a formulace opatření vedoucích ke zlepšení současného stavu procesů získávání a výběru,
6. shrnutí celé práce v závěru.

2 Teoretická východiska procesů získávání a výběru zaměstnanců

V této části diplomové práce budou vysvětleny teoretické pojmy procesů získávání a výběru zaměstnanců, jejichž pochopení je nezbytné pro zpracování praktické části práce.

2.1 Metodika práce

Diplomová práce je zpracována v několika krocích (zpracování teoretických východisek, charakteristika organizace, provedení analýzy procesů získávání a výběru zaměstnanců, zpracování informací z výzkumu, formulace návrhů a doporučení), které na sebe navazují tak, aby bylo na konci dosaženo stanoveného cíle. Cílem práce je analýza současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a dále návrh doporučení pro jeho zlepšení.

Základem pro tuto práci bylo studium odborné literatury, jak české, tak zahraniční. V průběhu studia literatury bylo využito metody **komparace**, kdy bylo nutné srovnávat názory autorů a vybírat nejvhodnější formulace dané problematiky, dále bylo nutné **abstrahovat** od nepodstatných informací, aby bylo možné vystihnout podstatu daných oblastí personalistiky. Při srovnávání jednotlivých názorových směrů autorů bylo využito také **analogie**, kdy byly formulovány společné názory jednotlivých autorů.

K analýze současného stavu procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti bylo využito **osobního dotazování** a to, jak v případě prvotní komunikace s personalistkou, kdy byl použit **polostruktuovaný dotazník**, tak v případě **dotazníkového šetření** přímo na zaměstnancích, kdy byli osobně osloveni, aby dotazník vyplnili, tudíž respondenti měli možnost se v případě nejasností doptat. Po sběru informací následovala fáze **kauzální analýzy**, kdy byly vyhledávány příčiny jevů. Na základě výsledků kauzální analýzy byly následně formulovány návrhy a doporučení opatření, která by měla vést ke zlepšení současného stavu procesů získávání a výběru zaměstnanců.

2.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ Armstrong (2007, str. 27).

Palán (2002, str. 186) ve svém slovníku definuje řízení lidských zdrojů jako „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“ Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je dosáhnout souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Umístění správného člověka na správné místo a ve správném čase, je optimálním výsledkem tohoto procesu.

Podle Koubka (2002, str. 16) jsou charakteristiky řízení lidských zdrojů definovány takto:

- „strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích zaměstnanců,
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace,
- personální práce je nejdůležitější oblastí řízení organizací,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace,
- mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků,
- participativní způsob řízení a sounáležitost zaměstnanců s organizací,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré pověsti.“

Podle Šikýře (2014) se pojem řízení lidských zdrojů v odborné literatuře i běžném životě vyskytuje ve dvou souvisejících významech. V prvním významu představuje personální práci, resp. personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu představuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. Samotný pojem lidské zdroje (HR), se vyskytuje v různých významech. Nejčastěji označuje lidi pracující v organizaci, avšak také označuje personální práci, týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální útvar zabývající se řízením a

vedením lidí v organizaci nebo personalisty, kteří zajišťují řízení a vedení lidí v organizaci. V podnikové praxi je zkratka HR chápána a používána převážně ve významu personálního útvaru nebo personalistů.

2.3 Personální činnosti předcházející procesu získávání a výběru zaměstnanců

Aby bylo možné dosahovat podnikových cílů je potřeba plnit také cíle dílčích podnikových oddělení, personální nevyjímaje. K dosahování personálních cílů je nutné vykonávat personální činnosti, mezi které patří:

- personální plánování,
- vytvoření a analýza pracovních míst,
- průzkum trhu práce,
- získávání zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,
- přijímání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- odměňování,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém.

Pro účely této práce bude dostačující, pokud budou vysvětleny personální činnosti přecházející procesu získávání a výběru zaměstnanců. Popis všech personálních činností by byl bezpředmětný.

Personální plánování

Podle Koubka (2007) se personální plánování nemůže zabývat jen cíli firmy týkajícími se potřeby zaměstnanců a pokrytí této potřeby. Je nutné také respektovat to, že každý jednotlivec má své vlastní cíle a plány, přitom řada z nich má spojitost s jeho prací a jeho zaměstnavatelem. Zaměstnavatel musí svým pracovníkům vycházet vstříc a dávat jim dostatečnou představu o tom, do jaké míry budou smět při práci ve společnosti realizovat své

pracovní a životní plány. Proto je nedílnou součástí personálního plánování i plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Malé a často i střední podniky nabízí svým zaměstnancům jen omezené možnosti kariéry v podobě posunů v hierarchii funkcí, může jim ale poskytnout jasnější perspektivu v případě rozvoje kvalifikace, plánovaného postupu, zařazování do vyšších tarifně-kvalifikačních skupin. Omezený prostor pro individuální kariéru však nesmí být důvodem k tomu, aby se majitel nebo vedení menšího podniku společně se zaměstnancem nezamysleli nad jeho perspektivami, aby se mu nepokusili v přece jen jasnějších rysech načrtnout možnosti, které se mu v podniku nabízejí a pro které s ním podnik počítá. Je to důležité v případě technicko-hospodářských pracovníků, především v manažerské kategorii. Nelze opomíjet to, že zejména mladým, dynamickým a perspektivním manažerům poskytují velké podniky mnohem více příležitostí ke kariéře, než je tomu v malých a středních. Tyto podniky tedy musejí přemýšlet o tom, jak tuto svou nevýhodu kompenzovat.

Analýza pracovního místa

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že analýza pracovních míst systematicky shromažďuje údaje o pracovních místech (zejména o pracovních úkolech a pracovních podmínkách) a zároveň také údaje o požadavcích pracovních míst na pracovníky (zejména o odborné kvalifikaci). Analýza pracovních míst je základním kamenem pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst, které slouží vedoucím pracovníkům a personalistům k vykonávání ostatních personálních činností. Výsledkem analýzy pracovních míst jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují údaje o pracovních místech v podniku.

Popis pracovního místa obsahuje údaje o pracovním místě, tzn. název, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.

Specifikace pracovního místa obsahuje údaje o požadavcích pracovního místa na pracovníka, tzn. dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, požadované chování a motivace, zdravotní způsobilost, atd.

Průzkum trhu práce

Podle Šafránkové (2008) je cílem průzkumu trhu práce nalezení takových pracovních sil, které budou pro podnik vhodné, a to na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky práce a analýz konkurence a její nabídky pracovních míst.

Koubek (2011) tvrdí, že malé a střední podniky zpravidla nemají možnosti ani prostředky pro samotné provádění průzkumu trhu a jen zřídkakdy mají možnost s potřebným předstihem rozpoznat tendence v poptávce po práci a její změny. To znamená, že obtížněji předvídají a plánují nejen objem a sortiment výrobků či služeb, ale i potřebu zdrojů, včetně těch lidských. Jistou výhodou zde mají menší firmy, které mají dlouhodobější smlouvy se svými odběrateli na poměrně větší část své produkce. V každém případě se při plánování potřeby zaměstnanců v menší firmě ve zvýšené míře uplatňuje požadavek flexibility a širšího odborného profilu zaměstnance. Ačkoliv tedy menší podniky jen s obtížemi odhadují a plánují potřebný počet zaměstnanců, na otázku, jací zaměstnanci to mají být, se jim odpovídá poměrně snadno.

2.4 Získávání zaměstnanců

Šikýř (2012, str. 72) tvrdí: „Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.“

Šikýř (2012) dále uvádí, že získávání pracovníků je úvodní etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Zaměstnavatel usiluje o to, aby v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady oslovil a přilákal dostatek vhodných (schopných a motivovaných) kandidátů, majících zájem o pracovní místo. Podstatou získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem (subjekt poptávající práci) a potenciálními kandidáty o pracovní místo (subjekt nabízející práci) za účelem informování potenciálních kandidátů na obsazení volného místa o možnosti, požadavcích a podmínkách výkonu práce na volném pracovním místě a shromáždění relevantních údajů o způsobilosti potenciálních kandidátů vykovávat požadovanou práci. Úroveň komunikace zaměstnavatele s potenciálními kandidáty ovlivňuje efektivnost procesu obsazování volných pracovních míst, stejně jako pověst organizace. Výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet kvalifikovaných kandidátů, kteří splňují nezbytné požadavky nutné pro výkon práce na volném pracovním místě. Kandidáty vhodné k obsazení volného místa zaměstnavatel pozve k výběru zaměstnanců.

Kociánová (2010) uvádí, že v rámci procesu získávání zaměstnanců je třeba rozhodnout, které informace a v jakém rozsahu budou kandidátům poskytnuty. Výměna informací mezi firmou, která nabízí pracovní místo, a potenciálními kandidáty o toto místo je podstatným faktorem získávání zaměstnanců. Cílem získávání zaměstnanců je zprostředkovat tuto komunikaci tak, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných kandidátů, a

shromáždit o kandidátech, kteří projevíli zájem o pracovní místo, dostatek relevantních informací k posouzení jejich vhodnosti. Důležitým faktorem získávání zaměstnanců jsou náklady na zajištění procesu získávání a čas na získávání vztahený k termínu obsazení pracovního místa. V procesu získávání zaměstnanců by mělo být usilováno o to, aby byli kandidáti, z nichž bude společnost vybírat jednak způsobilí v danou chvíli k zastávání pracovní pozice, jednak aby měli rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků na práci v organizaci. Momentálně sledují společnosti jako významné aspekty vhodnosti jednotlivců jejich předpoklady ke ztotožnění se s organizací, k přizpůsobení se kultuře organizace, kladou důraz na schopnost chování se lidí na pracovních místech, které určují zvládnutí jejich pracovní role a jsou předpokladem naplnění očekávání organizace.

Modelový postup získávání zaměstnanců Šikýř (2012, str. 72) formuluje takto:

- „posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo,
- zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa,
- identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců,
- stanovení metod získávání zaměstnanců,
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.“

2.4.1 Podmínky získávání zaměstnanců

Kociánová (2010) ve své publikaci uvádí, že získávání zaměstnanců ovlivňují mnoho faktorů na straně pracovního místa i organizace i faktorů, které mají vliv z vnějšku organizace. Tyto faktory jsou podstatnými kritérii volby metod získávání. Podoba pracovní pozice a podmínky na této pozici, faktory na straně organizace, vnější vlivy a vybrané metody získávání ovlivňují zájem uchazečů o nabízenou pracovní pozici v organizaci. Některé z těchto faktorů mohou být organizací v zájmu zlepšení podmínek k získávání lidí ovlivněny, jiné faktory, zejména ty ovlivněné z vnějšku, nikoliv.

Koubek (2011) rozčlenil podmínky získávání zaměstnanců, kteří mohou kladně či záporně ovlivnit zájem uchazečů, na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky, dále člení na ty, které se vztahují k pracovní pozici, a na ty podmínky, jež jsou na straně organizace. Mezi vnitřní

podmínky získávání pracovníků týkající se pracovního místa Kociánová (2010, str. 80) zařadila tyto:

- „povaha práce na pracovním místě,
- postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace,
- požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělání, schopnosti, atd.),
- rozsah povinností a odpovědnost na pracovním místě,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo výkonu práce,
- pracovní podmínky (odměna a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, atd.).“

Kociánová (2010, str. 81) dále uvádí, že mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se k organizaci patří:

- „význam a úspěšnost organizace,
- prestiž organizace,
- pověst organizace (serióznost ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům, veřejnosti),
- úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi,
- poskytované zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky v porovnání s jinými organizacemi,
- možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci,
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.“

Vnější podmínky získávání pracovníků jsou podle Kociánové (2010) tyto:

- demografické aspekty, tj. volatilita reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů (tzv. generační vlnění, tj. kolísavý vývoj), regionální mobilita populace (včetně mezinárodní mobility) a další charakteristiky populačního vývoje, mající vliv na nabídku pracovních sil na trhu práce,
- ekonomické aspekty odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné (např. strukturální) změny, které zapříčiňují změny poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich,

- sociální aspekty, související s hodnotovými organizacemi lidí a jejich proměnlivostí zejména s profesně–kvalifikačními orientacemi, s orientacemi lidí v oblasti vzdělávání, s rodinnými orientacemi žen, apod.,
- technologické aspekty vytvářející nová pracovní místa a modifikující či likvidující stará pracovní místa v míře, které se profesně–kvalifikační struktura stávajících zdrojů na trhu práce může přizpůsobovat jen z části a s opožděním,
- sdílené aspekty, především charakter osídlení v okolí společnosti, preference jistého typu sídel či preference území s, pro jedince, lepšími charakteristikami životního prostředí; obojí může vést k územní rozdílnosti situace na trhu práce, ke specifčnosti trhu práce v zázemí organizace,
- politicko-legislativní aspekty ovlivňující proces získávání zaměstnanců, např. tím, že umožňují či kladou překážky zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku, regulují či neregulují trh práce, vytvářejí překážky pro diskriminaci kandidáta na pracovní místo nebo nařizují zaměstnávání určitých osob (např. osob se změněnou pracovní schopností).

2.4.2 Vnitřní zdroje

Průběh procesu získávání pracovníků a výběr metod k získávání pracovníků podle Kociánové (2010) závisí na tom, zda je pracovní pozice obsazována z vnitřních či vnějších zdrojů. Pokud organizace obsazuje pracovní pozice z řad vlastních zaměstnanců, je to do jisté míry výrazem její personální politiky, existence možnosti postupu v organizaci je pro zaměstnance motivující a organizace si touto politikou zajišťuje stabilitu klíčových lidí. Náklady spojené s procesem vyhledávání bývají nepoměrně nižší, místo je možné obsadit v krátkém čase a také nároky na adaptaci pracovníků se snižují. Obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů je v mnoha organizacích upraveno jistými pravidly, je výsledkem posouzení výkonnosti a schopnosti zaměstnanců (např. na základě development centre), plánování osobního rozvoje a řízení kariéry zaměstnanců. V odborné literatuře je běžně zdůrazňováno, že pokud to situace umožňuje, mělo by být nejprve zváženo obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů. Avšak Armstrong (2007) upozorňuje, že v organizacích se striktně uplatňovanou politikou rovné příležitosti (orgány lokální správy) trvají na tom, aby měli kandidáti z vnitřních zdrojů stejně podmínky jako uchazeči ze zdrojů vnějších.

Vnitřní zdroje pracovníků podle Koubka (2007) tvoří:

- uspořené pracovníci, např. v důsledku produktivnější technologie či lépe organizované práci,
- zaměstnanci uvolňovaní v důsledku ukončení určité činnosti nebo v souvislosti s jinými organizačními změnami
- zaměstnanci se schopnostmi v současnosti vykonávat náročnější práci než doposud vykonávali,
- zaměstnanci, kteří z různých důvodů projeví zájem přejít na volnou pracovní pozici

Obsazení pracovní pozice z vnitřních i vnějších zdrojů má v obou případech své výhody i nevýhody. Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů definuje Kociánová (2010, str. 83) takto:

- „znalost uchazeče,
- možnost postupu pro pracovníka,
- uvolnění místa pro vlastní zaměstnance,
- posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci,
- možná regulovatelnost personálními plány,
- pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků (vybíraných i dalších pracovníků),
- uchazeč zná organizaci,
- uchazeč zná spolupracovníky,
- nízké náklady na proces získávání pracovníků,
- udržení mzdové úrovně (povýšený pracovník bývá „levnější“ než pracovní z vnějších zdrojů),
- rychlejší obsazení místa,
- návratnost investice do zkušeností a vzdělávání pracovníků.“

K nevýhodám získávání pracovníků z vnitřních zdrojů poté Kociánová (2010, str. 83) řadí:

- „omezený výběr,
- „provozní slepota“ dlouholetých pracovníků (neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit jiné postupy),
- často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj,
- v případě povýšení pracovníka:

- zklamání a rivalita kolegů (kariérní postup nemá vždy pozitivní vliv na mezilidské vztahy)
- „automatické povyšování se“
- Pracovníka, který byl dlouholetým kolegou, může skupina v pozici vedoucího odmítat,
- Tzv. „Peterův princip“: lidé často stoupají v hierarchii organizace až do úrovně, pro kterou již nemají schopnosti (to bývá jejich poslední místo v postupu); jde o to, aby nebyli pracovníci povyšováni až na místo, na které již nestačí;
- Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka (který byl vybrán z vnitřních zdrojů).“

2.4.3 Vnější zdroje

Pokud nastane situace, kdy se nepodaří najít kandidáty na pokrytí volných pozic z vnitřních zdrojů, je nutné se zaměřit na získávání zaměstnanců ze zdrojů vnějších. Pro tuto činnost se jeví jako nejvhodnější metoda, spolupráce primárně s úřady práce, jelikož je tento způsob nejlevnější a obsáhne poměrně velkou část trhu práce, a se vzdělávacími institucemi, kde může zaměstnavatel i ovlivňovat úroveň absolventů a tedy potenciálních zaměstnanců. Větší podniky se také často přiklání ke spolupráci s různými poradenskými či personálními agenturami, naopak menší podniky spíše využívají osobních kontaktů a doporučení.

Vnější zdroje jsou podle Koubka (2001) tvořeny:

- Volnými pracovními silami na trhu práce (např. uchazeči registrovaní na úřadech práce),
- Čerství absolventi s různou úrovní vzdělání,
- Zaměstnanci konkurenčních firem, u nich se projeví zájem o změnu zaměstnavatele, nebo které zaujala naše nabídka práce.

K vedlejším vnějším pracovním zdrojům je možné přiřadit:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- zahraniční pracovní síly.

Výhody vnějších zdrojů jsou dle Bartáka (2010):

- možnost výběru z širšího okruhu zájemců o práci,
- záruky poskytované personálními agenturami za kvalitu výběru,
- poměrně snadná adaptace nového zaměstnance a jeho akceptace okolím,
- nezaujatý přístup nového zaměstnance k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem,
- snaha nového zaměstnance o vybudování pozitivního image.

Mezi nevýhody vnějších zdrojů Barták (2010) zahrnuje:

- vyšší náklady,
- riziko narušení klimatu a kultury organizace,
- náročnost socializace nového zaměstnance,
- riziko neúspěšnosti nového zaměstnance, kritičnost stávajících zaměstnanců vůči němu,
- délka trvání výběru,
- demotivace neuspokojených zaměstnanců.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková uvádějí ve své knize (2005) také kombinovanou formu získávání zaměstnanců, které zahrnuje kombinace jak vnitřního, tak vnějšího získávání zaměstnanců. K těmto situacím může docházet například, když firma započala proces získávání z vnitřních zdrojů. Po zjištění, že mezi nimi neexistuje žádný vhodný uchazeč, se potom soustředila na zdroje vnější. Naopak dochází také k situaci, kdy firma začne vnějšími zdroji, ale zjistí, že daný uchazeč dané pozici nevyhovuje tolik, jako ten z vnitřních zdrojů. Poslední kombinací je potom ta, kdy firma provádí získávání z vnitřních a vnějších zdrojů současně – nabízí stejné podmínky oběma typům uchazečů.

2.4.4 Proces získávání

Proces získávání zaměstnanců se skládá z několika kroků, které na sebe navazují. Dodržování těchto kroků podnikem může přinést značné úspory, jak časové, tak finanční. Základním kritériem úspěchu v tomto procesu je připravenost podniku na potřebu získávání nových zaměstnanců ještě předtím, než samotný proces začne. K tomu je nutná dobrá znalost jednotlivých pracovních pozic, jejich popisy a specifikace, znalost situace uvnitř organizace a také aktuální stav na trhu práce. Pokud organizace na proces získávání zaměstnanců nebude

řádně připravena je velice pravděpodobné, že přijde o peníze a čas, které by jinak mohly být ušetřeny dodržováním postupu, které definoval Koubek (2011):

- **Identifikace potřeby získávání zaměstnanců** – je zakotvena už v plánech potřeb pracovníků (plán vytváření pracovních pozic), ale může nastat i situace, kdy bude potřeba obsadit volné místo náhodná. Podstatné je rozpoznat potřebu získávání zaměstnanců s dostatečným předstihem tak, aby neobsazené místo netvořilo firmě ztráty;
- **Popis a specifikace obsazované pracovní pozice** – jde o důležité dokumenty, ze kterých je možné zjistit, jakého zaměstnance hledat, jakou kvalifikaci by měl mít, jaké dokumenty požadovat od zájemců, ad. Popis specifikace pracovní pozice je také základem pro sestavení nabídky volného pracovního místa;
- **Zvážení alternativ** – jelikož je v současnosti nutné zvažovat každé vynaložení finančních prostředků, je také nutné zvážit, zda volné místo není vhodnější zrušit, anebo zda nebude vhodnější místo obsadit alternativní formou (částečný úvazek, brigáda, dočasný pracovní poměr, atd.);
- **Výběr charakteristik popisu specifikace pracovní pozice, na kterých bude založeno získávání a následný výběr zaměstnanců** – pro účely získávání a výběru zaměstnanců je nutné rozhodnout, jaké charakteristiky pracovního místa jsou natolik vhodné, aby dostatečně vystihly podstatu práce na obsazované pozici, a také požadavky na uchazeče, které musí bezpodmínečně splňovat, aby mohl danou pozici adekvátně zastávat;
- **Identifikace zdrojů zájemců** – v této fázi procesu organizace zkoumá, zda bude schopna místo obsadit z vlastních tedy vnitřních zdrojů, nebo zda bude nucena vyhledávat uchazeče ze zdrojů vnějších. Od toho se pak odvíjí i volba metod získávání i dokumenty, které budou po uchazečích požadovány;
- **Volba metod získávání zaměstnanců** – jak již bylo zmíněno, tato volba závisí na tom, pro jaký zdroj získávání se organizace rozhodla, jaké jsou požadavky na uchazeče o pracovní místo a jací pracovníci budou osloveni, jak jsou vzácní, jaká je situace na lokálním trhu práce, kolik organizace vyčlenila prostředků na získávání a výběr zaměstnanců a jak rychle má být místo obsazeno;
- **Volba dokumentů a informací, které budou od kandidátů vyžadovány** – závisí na povaze obsazované pozice, jiné dokumenty budou požadovány od

uchazeče o dělnickou pozici a jiné od uchazeče na pozici specialisty. Zpravidla jsou od uchazečů vyžadovány dotazníky, životopisy, doklady o vzdělání a praxi, reference od minulých zaměstnavatelů, motivační/průvodní dopis;

- **Formulace nabídky volné pracovní pozice** – nabídka by měla obsahovat tyto informace (název pracovní pozice, stručný popis práce a činnosti podniku, místo výkonu práce, název a adresu organizace, požadavky na odbornou způsobilost a vzdělání), dále je vhodné uvést také systém odměňování, benefits, pracovní dobu, možnost kariéry a rozvoje. Neměly by být také opomenuty podmínky nabídky (jakým způsobem se ucházet, kde, do kdy, ad.);
- **Předvýběr kandidátů na základě předložených dokumentů a shromážděných informací a vytvoření seznamu kandidátů vybraných k účasti ve výběrových procedurách** - dalším krokem při získávání zaměstnanců je předvýběr, činnost, při které se redukuje počet uchazečů na přijatelný. V tomto kroku jsou posuzovány přijaté nabídky od kandidátů a porovnávány s požadavky na konkrétní obsazovanou pozici.

2.4.5 Metody získávání

Dvořáková et al. (2012) tvrdí, že je velké množství metod pro získávání zaměstnanců a vedení organizace se ve většině případů neuchýlí pouze k využití jednoho z nich. Volba užitých metod je závislá na charakteru zdrojů. Při užití vnitřních zdrojů se běžně využívá intranet, vývěska v prostorách společnosti, rozeslání nabídky e-mailem nebo doporučení a přímé oslovení zaměstnance. Pro rozšíření informací ve vnějších zdrojích se management či personalista nejčastěji přiklání k inzerci přes Úřad práce, v regionálním tisku a rádiích, na internetu nebo televizi. Organizace může také využít služeb personálních agentur. Při výběru metody získávání zaměstnanců je nutné brát zřetel na to, že každá metoda má své výhody i nevýhody, proto je nutné věnovat volbě metody příslušnou pozornost.

Inzerce

Inzerce je rozhodně nejpoužívanější metodou získávání zaměstnanců, kterou lze šířit v rádiích, tisku a televizích. Inzerce může být šířena pouze v konkrétním regionu, v němž je podnik lokalizován, na území státu nebo může být mít i mezinárodní charakter. Organizace může vzít inzerci sama na sebe nebo využít profesionálních agentur.

Primárním cílem inzerce je upoutat pozornost. Inzerát by měl být konkurenceschopný z hlediska získání zájmu potenciálních kandidátů na volné pracovní místo. Dále by měl inzerát vytvářet a udržovat zájem potenciálních uchazečů, tzn. poskytovat informace o pracovní pozici, organizaci, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci, informace sdělované v inzerátu by měla být podány atraktivním a zajímavým způsobem. V neposlední řadě by měl inzerát také stimulovat akci. Poselství inzerátu musí být šířeno způsobem, který donutí potenciální kandidáty na volnou pozici číst až do konce a zajistí tak potřebný počet vhodných uchazečů.

V inzerátu by rozhodně neměly chybět tyto informace (Kociánová, 2010):

- nadpis inzerátu,
- název organizace,
- název a stručný popis pracovní pozice,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, schopnosti a vlastnosti kandidáta,
- pracovní podmínky - mzda, pracovní doba, zaměstnanecké výhody, pracovní režim,
- informace pro kandidáty jakým způsobem, kde a v jakém termínu by se měl ucházet o pracovní místo.

Podstatné je také věnovat pozornost volbě typu inzerátu. Dle Armstronga (2007) jsou hlavní typy inzerátu v tisku tyto:

- standardní sloupcový – bývá zařazen mezi ostatními inzeráty, není členěn na odstavce, relativně levný druh inzerátu vhodný k nabízení méně kvalifikovaných prací,
- částečně nestandardní – obdoba standardního sloupcového inzerátu, nadpis bývá napsán odlišným typem či velikostí písma, text inzerátu je členěn do odstavců, náklady na tento typ inzerátu jsou podobné jako u standardního sloupcového inzerátu avšak účinnost je větší,
- plně nestandardní inzerát - zcela individuální dle návrhu inzerenta či agentury, nákladnější než předchozí, inzeráty mohou být orámovány a umístěny mimo obvyklé inzertní části, obvykle bývá použito jiného typu písma a ilustrací. Používají se zejména pro nabídku zaměstnání manažerů, techniků a vysoce kvalifikovaných specialistů.

Výhody inzerátu jsou spatřovány v tom, že informace o volné pracovní pozici se poměrně rychle dostanou až k uchazeči, inzerát pokryje větší množství potenciálních zájemců o zaměstnání, inzerát je možné sestavit tak, aby se stal nástrojem autoselekce

uchazečů. Nevýhoda inzerátu spočívá v jeho ceně. Obecně je možné říci, že pokud organizace usiluje o to, tuto cenu minimalizovat (nákup levnějšího spotu v televizi či rádiu, nepřilíš vhodné umístění, velikost a typ písma v tisku), vede to jen ke snížení efektivnosti tohoto inzerátu

e – Recruitment

Pod pojmem e - Recruitment (někdy také Online Recruitment) je možné si představit způsob interaktivní komunikace mezi organizacemi, hledajícími zaměstnance a zájemci o práci. Z hlediska společnosti existuje mnoho možností, kdy nejsnadnější formou je inzerce volných pracovních pozic na webových stránkách organizace, která hledá zaměstnance, spojená s komunikací pomocí e-mailů. Další možností je inzerce na specializovaných serverech zabývajících se problematikou hledání práce.(Mathis, Jackson, Valentine, 2015) Mezi nejvíce využívané servery v České republice patří práce.cz (30 300 nabídek), jobs.cz (11 716 nabídek), volnamista.cz (přibližně 9000 nabídek) a další. Tyto servery umožňují jednoduché vyhledávání dle stanovených kritérií, inzeráty jsou rozčleněny do kategorií. Inzerát volné pracovní pozice na plný úvazek je za poplatek. Standardně je inzerát na serveru uveřejněn v předdefinovaném formátu, za příplatek je možné nechat si vytvořit formát pro inzerát podle speciálních požadavků. Nejčastěji je formát stylizován ve firemním designu, tzv. corporate design. Uveřejnění inzerátu s brigádou nebo prací na částečný úvazek je často zdarma.

V poslední době velice důležitou součástí e - Recruitmentu jsou sociální sítě. Tyto sociální sítě svým členům dávají možnost vytvářet si osobní či firemní veřejný profil, vzájemně komunikovat, sdílet informace, fotografie, videa, chatovat a mnoho dalšího. Během poslední 5 let získala sociální sítě obrovskou popularitu, nejen mezi civilními uživateli, ale také ve firemní sféře. Mezi nejvyužívanější sociální sítě je možné zařadit Facebook, Twitter, Google+ a LinkedIn. Facebook má 1,2 miliard uživatelů a tím pádem je největší sociální síť na světě. Facebook se stále rozvíjí a není již využíván pouze běžnými uživateli, cestu si k němu našly i organizace. Ty mohou prostřednictvím Facebooku tvořit oficiální stránky Pages, díky nimž je možné komunikovat s příznivci organizace. Ke komerčním účelům je zde možnost na Facebooku využívat také PPC reklamu (pay per click = reklama, za kterou se platí až ve chvíli kdy na ni někdo klikne), která je zdarma - textové inzeráty doplněné o obrázek. Výjimkou není situace, kdy společnosti využívají této reklamní plochy k inzerci volných pracovních pozic.

Avšak sociální síť, které by měli všichni personalisté a manažeři věnovat patřičnou pozornost, je LinkedIn. LinkedIn.com je sociální síť, která je přímo zaměřena na pracovní trh. Jde o velmi užitečný nástroj jednak k aktivnímu hledání zaměstnání, ale i k oslovení potenciálních uchazečů o místo. Zatímco Facebook je spíše síť určená k zábavě, na LinkedInu se setkávají profesionálové a zástupci různých oborů. Cílem spojení uživatelů v síti LinkedIn je sdílení nejnovějších poznatků z oboru, komunikaci s určitou profesní skupinou, společné hledání odpovědí na určité odborné téma, hledání vhodných zaměstnanců nebo naopak hledání nového zaměstnavatele. Tato síť profesionálů je využívána více než 300 miliony členů z 200 zemí celého světa, počet českých uživatelů se na konci roku 2014 pohyboval na úrovni přibližně 417 575 uživatelů. Nejvýznamnější zastoupení na této síti dle odvětví v České republice mají informační technologie, finanční služby, firemní služby, vzdělání a zdravotnictví.

Výhody e – Recruitmentu jsou zejména v tom, že prostřednictvím elektronických nabídek práce může společnost oslovit obrovské množství zájemců o práci při minimálních nákladech. Na straně zájemců o práci je možné spatřit přínos zejména v tom, že uchazeč může sám hledat práci z pohodlí domova a nemusí vynakládat náklady na cestování, může šetřit čas. Organizace je schopna relativně lehce provést průzkum trhu práce, získá přehled o průměrných nástupních mzdách u konkrétních pozic a také může rychle nalézt relevantní informace o dané společnosti, která hledá zaměstnance. Na straně nabídky práce (v případě inzerce volných pracovních pozic na webových stránkách společnosti) jsou jasné přínosy z hlediska nákladů. V tomto případě je možné hovořit o tom, že náklady na inzerci této nabídky volného místa jsou minimální. Výhoda je také v tom, že daná pracovní nabídka odpovídá firemnímu designu, je zde možnost ji rychle a jednoduše editovat, popřípadě smazat. Inzerce na specializovaných serverech má velkou výhodu, tyto servery totiž navštěvuje denně velké množství zájemců o práci (několikanásobně více než webové stránky dané společnosti). Dále je možné na specializovaných serverech vyhledávat v životopisech registrovaných uživatelů. Každému zaregistrovanému zájemci o zaměstnání je umožněno, obvykle zdarma, nahrát do databáze svůj životopis.

Za nevýhodu je možné považovat nutnost použít předem daných oblastí kritérií, které nelze měnit (jsou naprogramované a není možné je pro každého zákazníka měnit). Avšak na druhou stranu jsou životopisy poměrně snadno srovnatelné a není tedy nutné v nich informace dlouho hledat, protože jsou všechny v přehledné strukturované podobě, zaměstnavatelům je tak umožněno vyhledávat vhodné kandidáty podle svých konkrétních požadavků a následně je

kontaktovat prostřednictvím emailu, případně telefonicky. Vstup do databáze životopisů je placený a bývá omezen množstvím kontaktovaných osob i dobou, kdy je kontakt možný (týden, měsíc, čtvrt roku) – určitý počet kontaktů během pevně stanovené doby. Nevýhodou z hlediska společností hledajících zaměstnance jsou vyšší náklady, spojené s inzercí na těchto serverech, s přístupem k životopisům, ale také bývá zpoplatněna editace, případně předčasné smazání inzerátu.

Doporučení stávajícího zaměstnance

Doporučení stávajícího zaměstnance je pasivní metodou získávání pracovníků. Je nutné, aby stávající zaměstnanec měl informace o volné pracovní pozici a povaze této pracovní pozice. Organizace by měla uplatňovat stimulační nástroje a zaměstnance, který doporučil vhodného kandidáta, odměnit.

Výhodou jsou nízké náklady na získávání pracovníků, zpravidla jsou uchazeči vhodní odbornými i osobnostními charakteristikami. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů

Vývěsky

Vývěsky dávají organizaci možnost získat zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů. Důležitým aspektem je, aby informace o volném pracovním místě byly umístěny na takovém místě, kde se zaměstnanci často pohybují nebo umístěn tam, kde se pohybuje i veřejnost, nepracující v organizaci.

Výhodou jsou nejen nízké náklady, ale také fakt, že vývěsky poskytují dostatek informací o pracovní pozici, podmínkách a požadavcích a dochází tak k autoselekcí uchazečů. Nevýhodou této metody je fakt, že zastihne pouze omezený počet potenciálních kandidátů.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Poměrně často využívanou metodou získávání zaměstnanců je přímé spojení se vzdělávacími institucemi. Tato spolupráce je zvláště hojně využívána organizacemi, jejichž činnost by nebyla možná bez pracovníků technicky vzdělaných, kterých je v současnosti na trhu pracovních sil nedostatek. Organizace nabízejí studentům různé programy na podporu během studia a stáže v rámci organizace. Řada organizací se podílí na provozu nebo sama provozuje školy a odborná učiliště a tím si také zajišťují vlastní zaměstnance.

Výhodou této metody je skutečnost, že vzdělávací instituce realizují předvýběr, doporučují vhodné studenty a absolventy. Poměrně podstatnou nevýhodou je sezónnost nástupů absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost obsazovat volné pracovní pozice studenty či absolventy v průběhu celého roku.

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro zájemce a to zcela bezplatně, dokonce v některých případech zaměstnavateli poskytnout příspěvek na zaměstnání přijatého kandidáta. Úřady práce získávají informace o uchazečích a realizují předvýběr, tím organizaci ušetří čas i náklady, nic však není stoprocentní. Využití služeb úřadů práce je zejména vhodné pro pozice s nižšími požadavky na kvalifikovanost zájemce, ve většině případů jsou na úřadech práce registrované osoby s nízkou kvalifikací nebo lidé obtížně zaměstnatelní. Většina osob s vyšší kvalifikací se poohlíží po zaměstnání s pomocí využití jiných způsobů a na úřadu práce se registrují jen s důvodu platby sociálního a zdravotního pojištění.

Výhodou spolupráce s úřady práce je fakt, že všechny náklady jsou hrazeny ze státních prostředků a také tím, že úřady práce zprostředkovávají rekvalifikační kurzy pro lepší uplatnění zájemce o práci. Nevýhodou je omezený počet uchazečů a nepochybně také nižší kvalifikace.

Spolupráce s komerčním zprostředkovatelem

Mnoho větších organizací v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou využívají při získávání zaměstnanců služeb komerčních agentur či zprostředkovatelských společností. Tyto firmy se zabývají nejen získáváním zaměstnanců, ale také jejich předvýběrem, konečný výběr by pak však mělo zůstat na samotné organizaci.

Podstatnou výhodou je znalost trhu práce a také vlastní databáze potenciálně vhodných zájemců na straně komerčního zprostředkovatele. Poměrně jasnou nevýhodou jsou náklady, které jsou v porovnání s ostatními metodami získávání zaměstnanců jasně nejvyšší. Komerční instituce se samozřejmě snaží, ostatně jako většina organizací, maximalizovat svůj zisk.

2.4.6 Personální marketing

Kociánová (2010) uvádí, že přilákání kandidátů je prvně záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití vhodných zdrojů potenciálních kandidátů. Armstrong (2007) radí

v případě obtíží s přilákáním kandidátů vypracovat studii faktorů, které mohou mít na tyto obtíže vliv, tedy analyzovat silné a slabé stránky, organizace jako zaměstnavatele. Analýza by se měla být zaměřena na skutečnosti týkající se podoby pracovní pozice a podmínek na danou pozici a na související organizační aspekty. Tyto aspekty je nutné porovnat s tím, co nabízí konkurence. Ve výsledku by měl být vytvořen přehled faktorů, které organizaci „prodávají“ jako zaměstnavatele. Uchazeči se na trhu práce snaží „prodat“ sami sebe, a zároveň „kupují“ to, co organizace nabízí, takže by se měla organizace zabývat tím, co nabízí, aby byla atraktivní, a aby se „prodala“. Cílem tohoto výzkumu, který lze založit na průzkumu postojů a názorů současných zaměstnanců, je lépe vypadající obraz organizace pro potřeby přilákání zájmu uchazečů. Informace z výzkumu mohou být užitečné, např. při inzerování, při přípravě materiálů pro kandidáty, při rozhovorech s kandidáty. Koubek (2002) uvádí v souvislosti s nástroji vhodnými k usnadnění získávání zaměstnanců, že mnohé lze stručně shrnout do slova slušnost. „To, do jaké míry organizace už při získávání pracovníků, ale i při jiných aktivitách dodržuje pravidla slušnosti, spoluvytváří její pověst. A dobrá pověst je sama o sobě velmi účinným nástrojem usnadňujícím získávání pracovníků.“ (Koubek, 2002, str. 159)

Úsilí o dobrou pověst zaměstnavatele bezproblémové vytváření personálu organizace by mělo mít koncepční charakter. V tomto případě lze hovořit o personálním marketingu, jenž je v současnosti někdy označován jako ekvivalent získávání zaměstnanců. Personální marketing však může mít i širší význam. Koubek (2011) popisuje personální marketing jako nástroj formování personálu organizace, a to nejen z hlediska týkajícího se získávání pracovníků, ale i z hlediska jejich stabilizace v organizaci (může zahrnovat např. i analýzu odchodů pracovníků z organizace). „Personálním marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ (Koubek, 2011, str. 160) Personální marketing tedy zahrnuje získávání kvalitních lidí, zlepšování jejich sounáležitosti s organizací a jejich stabilizaci v organizaci. Primárním úkolem personálního marketingu je utvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace – pověst atraktivního zaměstnavatele, která kladně působí na zájem lidí o práci v organizaci.

Personální marketing se zabývá v nejširším záběru všemi aktivitami, které vytvářejí dobrou pověst zaměstnavatele. Podstatný vliv má na trhu práce prezentace organizace, která zahrnuje sponzoring, mediální politiku, metody získávání pracovníků, tj. především inzerce, spolupráce se školami, personálními agenturami, profesními organizacemi ad. i úroveň výběru

pracovníků, zejména způsob jednání s kandidáty. Dobrou pověst organizace jako zaměstnavatele spoluutváří její personální politika. Z hlediska zaměstnanců i uchazečů je velice významný systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky a péče o zaměstnance, existence možnosti osobního rozvoje a kariéry, ad. Z hlediska zaměstnanců může podstatnou roli hrát přístup nadřízeného, jeho styl vedení včetně způsobů oceňování práce.

2.5 Výběr zaměstnanců

Aswathappa (2008) definuje proces výběru jako, personální činnost bezprostředně navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru, jak výraz napovídá, je rozřídít a vybrat kandidáty právě takové, kteří budou výkonní, stabilní, motivovaní a budou usilovat o produktivitu práce a kvalitu. Tradiční filozofií výběru zaměstnanců je přijmout co nejvíce lidí, kteří žádají o práci. Vybrat z mnoha zájemců o práci toho pravého je vždy velmi složité a ne vždy může být výběr správný. Pokud je výběr proveden špatně, může se ve větší míře projevat například pracovní nespokojeností a vyšší fluktuací. Organizace by si tedy měla na procesu výběru dát záležet a důkladně zvážit každý krok. Neustále by měly usilovat o zvyšování efektivity výběru. Bedrnová, Nový (2007) tvrdí, že pokud organizace chce, aby proces probíhal na žádoucí úrovni, musí především:

- mít reálnou představu, kolik zaměstnanců potřebuje a jaký je jejich nynější stav a předvídat možné změny,
- mít sestavený plán potřeby obsazování nových míst s jejími specifikacemi a průběžně je dle potřeb inovovat,
- promýšlet, jestli a jaký počet pracovníků by bylo možné pokrýt z interních zdrojů,
- snažit se o navazování a udržování vztahů s institucemi, jež mohou dopomoct k získávání a výběru z externích zdrojů,
- neustále zdokonalovat metody a prostředky používané v celém procesu,
- mít zpracovaný celý proces získávání a výběru bod po bodu, dbát na dělbu práce a neopomínat na spolupráci mezi personálním útvarem a manažery,
- využívat možnosti interních a externích specialistů.

2.5.1 Proces výběru

U výběru zaměstnanců se obvykle vyskytují dvě fáze, a to předběžná a vyhodnocovací, které definuje Koubek (2011) takto:

Předběžná fáze – předpokladem této fáze je nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo. Fáze je typická třemi kroky:

- definování příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek;
- zformulování požadavků na kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti, které by měl zájemce mít, aby mohl vykonávat danou práci;
- specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštních schopností a osobních charakteristik podstatných pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. Tyto požadavky jsou stěžejní při tvorbě nabídky zaměstnání.

Vyhodnocovací fáze – mezi oběma fázemi je časový odstup, ve kterém dochází ke shromažďování dostatečného množství vhodných zájemců o pracovní pozici. Tato fáze zahrnuje také několik kroků. Rozdíl je v tom, že není nutné, aby organizace všechny kroky realizovala. Realizované kroky závisí na charakteru a obsahu pracovní pozice. Ve většině případů je použita kombinace dvou nebo více kroků. Jedná se o tyto kroky:

- zkoumání dotazníků a jiných předložených dokumentů;
- předběžný pohovor;
- testování uchazečů;
- výběrový pohovor;
- zkoumání referencí;
- lékařské vyšetření;
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- informování uchazečů o rozhodnutí.

2.5.2 Metody výběru

Organizace plánující proces výběru zaměstnanců a tedy i volbu metod, by se ze všeho nejdříve měla zaměřit na validitu jednotlivých metod. Validita byla počítána pomocí korelačního koeficientu mezi skóre, kterého uchazeč dosáhl při aplikaci dané metody, a skóre, kterého dosáhl při hodnocení svého pracovního výkonu a pracovního chování. Za validní jsou

považovány ty metody, u nichž korelační koeficient dosáhl alespoň hodnoty 0,40 (Koubek, 2011). V tabulce 2.1 jsou uvedeny hodnoty validity jednotlivých metod výběru zaměstnanců.

Tab. 2.1 Validita metod výběru zaměstnanců podle M. Smithe

metoda výběru	Validita
Strukturovaný pohovor	0,62
Ukázka práce	0,55
Test schopnosti	0,54
Assessment centre	0,41
Životopisné údaje	0,40
Test osobnosti	0,38
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Reference	0,13
Grafologie	0,00
Astrologie	0,00

Zdroj: KOUBEK, Josef (2011, s. 108).

Z tabulky 2.1 je patrné, že kritérium validity, které stanovil Koubek, splňují jen tyto metody – strukturovaný pohovor, ukázka práce, test schopnosti, assessment centre a životopisné údaje. Tyto metody tedy budou dále rozebrány a podrobněji vysvětleny, zbylé metody budou zmíněny jen okrajově.

Výběrový pohovor

Personální pohovor je podle Evangelu (2009) nejčastěji používanou metodou v personální práci, která je využívána k výběrovým, hodnotícím i motivačním potřebám. Většina personalistů i manažerů považuje pohovor za základní pomůcku, díky které kandidáty lépe poznají. Koubek (2011) tvrdí, že dobře připravený pohovor může přinést řadu výhod, které jiné metody výběru zaměstnanců poskytnout nemohou.

To je také vidět z cílů, k nimž pohovor slouží:

- získat dodatečné a hlubší informace o kandidátech, jejich očekáváních a pracovních cílech, případně ověřit informace uvedené v písemných dokumentech,
- poskytnout kandidátům informace o organizaci a práci v ní a umožnit jim, aby se rozhodli, jestli jim práce na obsazovaném místě bude vyhovovat,
- posoudit osobnost, povahové rysy kandidáta, zda se hodí nejen na obsazovanou pozici, ale také do pracovní skupiny a společnosti vůbec,

- získat od kandidátů podněty využitelné nejen v personální práci, ale i v řízení společnosti a zlepšování její práce,
- nenápadným prezentováním kladných stránek společnosti i způsobem jednání s kandidáty přispět k vytváření dobré pověsti společnosti u vybraných i odmítnutých zaměstnanců.

Aby tyto cíle mohl pohovor splnit, musí být dobře a pečlivě připraven. V první řadě se organizace musí rozhodnout, jestli bude při pohovoru zastupovat společnost jedna osoba, nebo zde bude vytvořena skupina (panel) posuzovatelů.

Individuální pohovor (1+1)

Armstrong (2007, s. 361) definuje: „individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi zaměstnancem vedoucím pohovor a uchazečem.“ U tohoto typu pohovoru však existuje poměrně velké riziko, že rozhodnutí manažera bude chybné nebo povrchní.

Pohovor před panelem posuzovatelů

Tento typ pohovoru je při výběrových procedurách využíván nejčastěji. Podle Armstronga (2007) panel tvoří zpravidla personalista, majitel nebo nejvyšší vedoucí zaměstnanec či bezprostřední nadřízený obsazované pracovní pozice.

Pohovory lze podle obsahu a průběhu dále dělit na:

- **strukturovaný** – pohovor je standardizován, obsah, pořadí otázek i čas jsou předem připraveny a plánovány,
- **polostrukturovaný** – část pohovoru je strukturovaná a část volně plynoucí,
- **nestrukturovaný** – obsah i postup je utvářen v průběhu pohovoru.

Strukturovaný pohovor

Veškeré otázky jsou položeny všem kandidátům na určitou pracovní pozici bez výjimky, a tímto je tento pohovor srovnatelný, spolehlivější a přesnější než ostatní typy pohovorů. U strukturovaného pohovoru je také možné objektivnější hodnocení uchazečů což jim dává stejné možnosti. Na druhou stranu je podstatně náročnější na přípravu a posouzení osobnosti kandidáta je při strukturovaném pohovoru obtížnější (Koubek, 2011).

Polostrukturovaný pohovor

Nejčastěji doporučovaný typ pohovoru, spojuje totiž výhody strukturovaného pohovoru s výhodami toho nestrukturovaného, díky tomu odpadávají problémy s posouzením osobnosti uchazeče. Skládá se tedy ze dvou částí, striktní – strukturované a té volně plynoucí – nestrukturované.

Nestrukturovaný pohovor

Tento typ pohovoru označuje Armstrong (2007) za nejhorší možnou volbu manažera či personalisty. Jde o pohovor, při němž jsou otázky kladeny naprosto náhodně a dle Armstronga (2007) jsou spíše výrazem nepochopení toho, co je třeba u uchazeče hledat. Nestrukturovaný pohovor však tazateli umožňuje lépe pochopit osobnost uchazeče o místo.

Ukázka práce

Ukázka práce je v podstatě předvedení zvládnutí určitého úkolu, který je součástí pracovní náplně na obsazované pozici, kandidátem. Testování uchazeče pomocí ukázky práce má smysl pouze tehdy, týká-li se schopnosti, které jsou hlavní a nedílnou součástí profese. Podstatnou součástí ukázky práce je i její hodnocení, které by mělo být dopředu náležitě promyšleno, (Foot a Hook, 2004).

Test schopností

„Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení kvalitnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru“ (Armstrong, 2007, s. 387).

Kociánová (2010) uvádí, že každý kandidát se snaží představit společnosti v co nejlepším světle. Pravdivost informací, které uchazeči poskytli lze ověřit právě těmito testy, protože nejsou subjektivní jako jiné výběrové metody. Dle Armstronga (2007) jsou testy používány jako součást výběru zaměstnanců na pozice, u kterých není možné spoléhat na výsledky jiných zkoumání nebo na informace o dosavadních zkušenostech. Testy se nejčastěji používají jako součást assessment centre. Patří zde testy inteligenční, numerické, verbální, potenciálních schopností, získaných schopností, ad.

Assessment centre

Podstatou Assessment centre je posouzení a hodnocení více lidí více hodnotiteli najednou. V Assessment centre je užíváno různých úkolů, jež zachycují a simulují zásadní pracovní činnosti na dané pozici. Mezi úkoly patří hraní rolí a skupinové úkoly. Díky pozorování chování účastníků je možné posuzovat, do jaké míry jsou kandidáti vhodní pro daný podnik a jeho kulturu a jaké bude pravděpodobně jejich budoucí chování v práci. K této metodě je možné využít i dalších metod jako je např. strukturovaný pohovor, ukázka práce či psychologické testy.

Pro účastníky má assessment centre výhodu v tom, že je převedeno na pracovní místo, a tak mají možnost seznámit se více s organizací a jejími hodnotami. Daleko snazší pro ně pak bude rozhodnout se při otázce, zda v organizaci pracovat chtějí či nechtějí. Výkony účastníků jsou měřeny v několika úrovních. Měřeny jsou jejich schopnosti, které jsou organizací vyžadovány pro splnění potřebné úrovně výkonu na určité pracovní pozici nebo na konkrétní úrovni v organizaci. (Armstrong, 2007) Jasnými nevýhodami Assessment centre jsou jednoznačně nároky na finanční zajištění, čas, kvalifikaci pozorovatelů/hodnotitelů a také čas uchazečů. Jde sice o neúčinnější metodu výběru, ale zároveň je také nejdražší, proto je použitelná zejména k výběru pracovníků, kteří jsou pro organizaci klíčovými.

Životopisné údaje

Poslední validní metoda je výběr na základě životopisných údajů. Prvotní důkladnější seznámení s uchazečem probíhá zpravidla prostřednictvím životopisu. Naprostou většinou, ne-li všemi, personalisty je prohlédnut, zběžně zhodnocen a poté personalista rozhodne, zda obsahuje potřebné informace, a zda se jedná o vhodného kandidáta. Popsaný přístup, však není úplně objektivní, protože někdy se přednost dává strukturovanému životopisu a někdy se ocení takový, který je něčím zvláštní, neotřelý. Barták (2010) doporučuje pro profesionálně provedený rozbor životopisů nedůležité mít vytvořený vlastní, jemnější filtr tzv. dotazník k životopisu, který může pomoci jednotlivé životopisy mezi sebou objektivně porovnávat.

Doplňkové metody (méně validní)

Jak již bylo zmíněno u volby metod výběru zaměstnanců je třeba dbát na validitu, tedy jakou si účinnost. Za validní jsou považovány metody s indexem 0,40 a vyšším. To však neznamená, že metody s nižší validitou nemohou být použity, ba naopak jsou používány poměrně často jako doplňkové.

Test osobnosti

Tyto testy nejsou, jako testy schopností a způsobilosti, založeny na tom, aby uchazeč rozlišoval mezi správnou a špatnou odpovědí, a neměly by být časově omezené. Cílem těchto testů je zjistit jaká je osobnost daného uchazeče, zda by byl schopen zastávat obsazovanou pozici a také, zda by do společnosti a kolektivu zapadnul. Tyto testy mají značný přínos také pro uchazeče, protože pokud je výsledkem nedoporučení uchazeče, je jasné, že by jej práce nenaplňovala a byl by v ní nespokojený. Pomocí těchto testů je možné zjistit odpovědi na tyto otázky (Ros, 2007, str. 110):

- „Co uchazeče motivuje?
- Jaký je jeho postoj k životu a k práci?
- Jak vychází s ostatními lidmi?
- Jak ovládá své emoce?
- Jak řeší problémy?“

Nestrukturovaný pohovor

Jak bylo zmíněno výše, tento typ pohovoru nemá předem danou osnovu, tzn., že obsah a pořadí otázek pohovoru se vyvíjí v průběhu. Tato metoda je zejména vhodná pokud chceme o uchazeči získat detailnější informace, týkající se jeho pohledu na práci, stres a další směry, které mohou jeho výkonnost ovlivňovat. V podstatě je možné nestrukturovaný pohovor označit za neformální způsob doplnění informací o uchazeči.

Reference

Armstrong (2007) tvrdí: „Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.“ Konkrétními informacemi se myslí například doba předchozího zaměstnání, povaha práce, kterou kandidát vykonával či jaký je důvod odchodu kandidáta z předchozího zaměstnání. Reference jsou využívány až ve fázi, kdy je organizace rozhodnuta daného kandidáta přijmout. Podstatné je uvědomit si, že reference poskytuje člověk, kterému je uchazeč blízký, tudíž zde vyvstává otázka, na kolik jsou poskytnuté informace z referencí důvěryhodné.

2.5.3 Zásady výběru

Proces výběru zaměstnanců by měl být realizován na základě určitých zásad. V první řadě je nutno postupovat v souladu se zákonem. Uchazeč by měl být vybrán výhradně na

základě jeho kompetencí, které zajistí co nejlepší pracovní výkon. Pokud při výběru rozhodují sympatie, věk, pohlaví, příbuzenské nebo přátelské vztahy, v konečném důsledku mohou být poškozeny obě strany. Zaměstnanec nemusí být schopen vyhovět požadavkům zastávaného pracovního místa, což způsobí rozladění, finanční ztráty, ztrátu času, v horším případě zhoršení vztahů se zákazníky, nebo poškození dobrého jména společnosti. Zaměstnanec bude ve stresu díky nesouladu mezi jeho očekáváním a požadavky zaměstnavatele a jeho případný odchod s sebou ponese další snahu najít si vyhovující zaměstnání.

Naopak, pokud organizace bere na vědomí, že výběrové řízení je procesem dvou rovnocenných partnerů, kteří mají svá očekávání, cíle a požadavky, a že v tomto procesu jde o nalezení konsensu mezi těmito požadavky a očekáváním, pak bude celý proces probíhat v přátelské atmosféře, budou předávány pravdivé a úplné informace a jednání tak bude moci bez zbytečné ztráty času i energie dojít k oboustranně uspokojivému výsledku.

Je nutné zdůraznit, že všechny informace získané při výběrovém řízení jsou pokládány za důvěrné a není možné je využít pro jiné účely bez výslovného souhlasu uchazeče.

Úspěšnost výběru zaměstnanců je podstatně ovlivněna správným výběrem hodnotících manažerů, tito se neobejdou bez odpovídající kvalifikace, znalosti cílů, strategie, plánů, postojů, zastávaných hodnot celého podniku, ale také pečlivé přípravy. Až poté se proces může stát dobře zorganizovaným, přehledným, časově i finančně nenáročným a vysoce efektivním.

2.6 Metody sociologického průzkumu

Urban (2011, str. 70) tvrdí, že mezi základní techniky sociologického výzkumu patří:

- „studium dokumentů,
- anketa,
- dotazník,
- experiment,
- mysteryshopping a jeho modifikace,
- pozorování,
- rozhovor.“

Z těchto Urbanem jmenovaných technik bylo pro diplomovou práci využito hned několik. Použité techniky budou blíže popsány, techniky nevyužité dále vysvětlovány nebudou.

Studium dokumentů

Jde o techniku méně náročnou, tedy spíše doplňkovou, používanou spíše v přípravné fázi výzkumu, přesněji v momentě, kdy nejsou z časového nebo věcného důvodu dostupné přímé informace. Této techniky bylo využito zejména ve fázi zjišťování informací o společnosti a o tom jak společnost vidí procesy získávání a výběru zaměstnanců v ní probíhajících.

Dotazník

Dobrý dotazník by měl mít logickou strukturu, která bude podporovat plynulost dotazování. V podstatě je možné si na základě cílů výzkumu a požadavcích na něj zvolit ze dvou typů dotazníku, a to strukturovaného a polostrukturovaného. Rozdíl mezi těmito typy dotazníků je ve formulaci otázek a nabídce možných odpovědí. Zatímco strukturovaný dotazník má přesně daný počet možných odpovědí, polostrukturovaný dává respondentům větší volnost při odpovídání. V rámci této diplomové práce bylo využito spíše strukturovaného dotazníku, když se v něm vyskytují i prvky polostrukturovaného. Dotazník byl sestaven tak, aby byl časově nenáročný a srozumitelný pro zaměstnance.

Pozorování

Pozorování je metodou, s jejíž pomocí je možné odhalit informace, které měly zůstat skryty, nebo může sloužit k lepšímu pochopení procesů a aktivit, které v organizaci probíhají automaticky bez nějakého podkladu. Pauknerová (2006, str. 55) definuje pozorování takto: „Pozorování je nejobecnější a základní metodou psychologie. Spočívá v záměrném, cílevědomém, systematickém a plánovitém vnímání vnějších, objektivních projevů jedince či sociální skupiny (objektu pozorování) pozorovatelem a v evidenci pozorovaných jevů.“

Rozhovor

V této práci bylo pro praktickou část využito polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou, kdy byl dopředu sestaven seznam otázek, na které by při rozhovoru nemělo být opomenuto, a které je nutné zodpovědět, aby bylo možné pochopit průběh procesů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci.

3 Charakteristika organizace

Společnost █████ je českou firmou s výrobním závodem ve Valašském Meziříčí a dceřinou společností █████ Slovakia v Prievidzi. Společnost se zabývá výrobou topenářské techniky, kotlů s ručním přikládáním ocelových i litinových, peletových kotlů, kotlů zplyňovacích a lázeňských kamen. V rámci zakázkové výroby dodává partnerům mimo jiné kotlová tělesa, speciální ocelové skříně a různé druhy výpalků. Vznikla v roce 1994 privatizací bývalého státního podniku a navázala tak na více jak 50letou tradici ve výrobě topenářské techniky.

Obr. 3.1 Logo společnosti █████

Logo společnosti nemůže být zveřejněno

Zdroj: Webové stránky www.█████.cz

Produkty společnosti █████ v oblasti topenářské techniky jsou známy svou komfortní obsluhou, úsporným provozem a dlouhou dobou životnosti. Produktové portfolio kotlů je průběžně rozšiřováno o nové typy, čímž se společnost snaží uspokojit stále rostoucí požadavky zákazníků.

Tradičním odbytištěm kotlů společnosti █████ je Česká republika, na jejímž trhu působí již více než 60 let a daří se jí navyšovat prodeje kotlů i v zahraničí – export dnes tvoří více než 60 % podíl na tržbách. Kotle █████ jsou vyváženy do více než 25 zemí světa, zejména do Dánska, Ruska, Litvy, Lotyšska, Řecka, Švýcarska, Polska, Bulharska, Mongolska, Rumunska, Německa, Francie, Běloruska a Estonska.

Historie společnosti █████

- 1949 – vznik státního podniku █████,
- 1959 – zahájení výroby kotlů na tuhá paliva,
- 1994 – vznik společnosti █████ spol. s r.o. – nástupnické organizace státního podniku,
- 1999 – uvedení na trh lázeňských kamen,
- 2004 – uvedení na trh krbových kamen,

- 2005 – uvedení na trh prvního automatického kotle na pelety BIOCOMFORT,
- 2008 – doplnění nabídky o zplyňovací kotle ECOMAX,
- 2010 – doplnění nabídky o peletové kotle Black STAR.

3.1 Výrobní program a prostory

Hlavním výrobním programem společnosti je výroba ocelových kotlů na tuhá paliva do výkonu 50 kW, v tomto odvětví se firmě v roce 1996 podařilo dosáhnout 30 % podílu na trhu v ČR. Portfolio výrobků je neustále obnovováno, přibývají tak nové typy kotlů jak již bylo zmíněno výše (ECOMAX v roce 2008 a Black STAR v roce 2010), ale naopak starší typy kotlů z portfolia mizí. Stručný průřez portfoliem výrobků firmy je možné vidět na obrázku 3.2 Průřez portfoliem výrobků.

Obr. 3.2 Průřez portfoliem výrobků

Fotografie nemohou být zveřejněny

Zdroj: Webové stránky www.██████.cz

S neustálým rozšiřováním výroby úzce souvisí i rozvoj firmy v oblasti personální, strojní i finanční vybavenosti. Důraz je kladen na zkušenost a odbornost zaměstnanců a moderní strojní vybavení CNC stroji – pálicí, vysekávací, tvarovací a svařovací. Firma disponuje vlastní lakovnou – komaxitovnou, což jí zaručuje výrobní samostatnost a nezávislost. Firma disponuje 10 budovami, z nich 2 využívá přímo pro své výrobní účely (cca 4774 m²) a zbylé budovy včetně jednoho pozemku pronajímá jiným subjektům.

Aby firma našla potencionální zákazníky, informovala ty stávající a srovnávala se s konkurencí, prezentuje svou produkci na mnoha veletrzích nejen v České republice. Společnost ██████ se účastní veletrhů, jako jsou ISH Frankfurt, Coneco v Bratislavě, Aquatherm v Nitře, Infotherma na Černé louce v Ostravě a Tržnice Čech v Litoměřicích.

3.2 Zákazníci

Hlavní firemní prioritou je spokojený zákazník, kterému firma vychází maximálně vstříc. V podstatě by se dalo říct, že se firma chce stát zákaznickovým partnerem pro vytápění, což mimo jiné dokládá i motto společnosti uváděné společně s logem, jak je možné vidět na obrázku 3.1. Na svých webových stránkách poskytuje potencionálnímu zákazníkovi

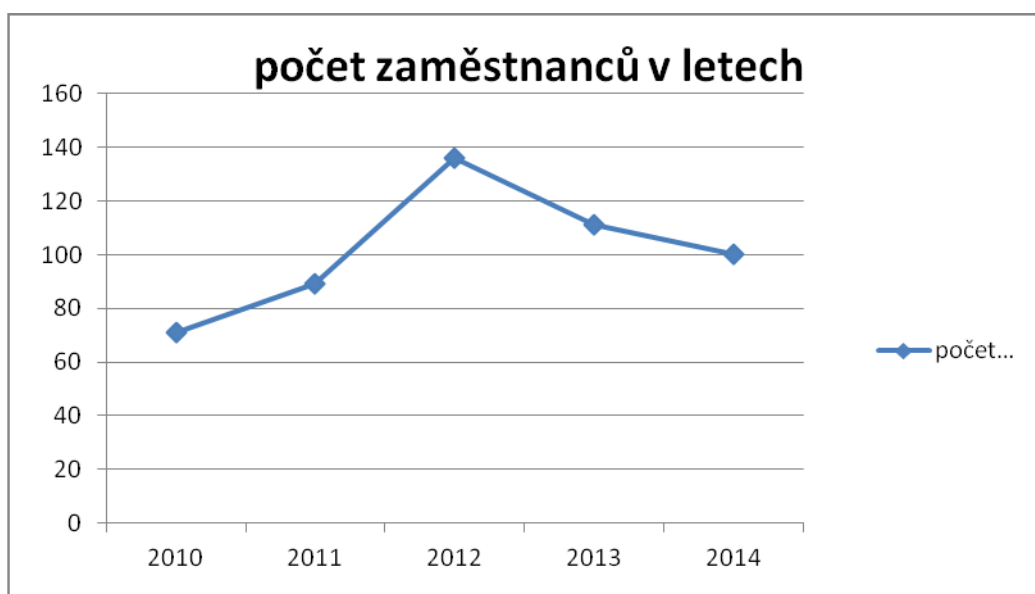
informace o možnostech vytápění a na základě dotazníků, které je možné také najít na webu, je vždy připravena pomoci ať potencionálnímu, tak stávajícímu zákazníkovi. Poskytuje také informace potřebné k zjištění možnosti získání státní dotace na nově zakoupený kotel firmy. Zákazník si také může v průběhu prodejního procesu zvolit barvu svého nového kotle, na výběr má 5 variant. Firma se o svého zákazníka stará také po uskutečnění prodeje. Nejen, že má zákazník možnost kontaktovat firmu kvůli nastalým problémům s kotlem, ale pokud si zakoupil kotel typu Black STAR má na webu společnosti k dispozici mapku světa, ve které je zaznačena poloha všech prodaných kotlů této kategorie a daný uživatel tak může kontaktovat uživatele po celém světě a sdílet s nimi zkušenosti a rady. Pro majitele kotlů typu Biopel je k dispozici cloud systém, s jehož pomocí mohou řídit provoz kotle odkudkoliv prostřednictvím internetu.

3.3 Zaměstnanci

V současné době je ve společnosti █████ s.r.o. zaměstnáno 100 zaměstnanců. Z celkových 100 zaměstnanců je 28 technicko-hospodářských pracovníků (zde je započítáno i nejvyšší vedení společnosti) a 72 zaměstnanců dělnických profesí (servisní technik, skladový a manipulační dělník, obsluha CNC, lakýrník, strojírenský dělník, lisař, manipulant, svářeč, řidič VZV, lisař vysekávačky, obsluha laserových nůžek, obsluha plazmy, dělníci údržby). Jak je možné vidět z tabulky 3.1, počet zaměstnanců v čase kolísá, prudce se například zvýšil v roce 2012, což bylo zapříčiněno zvýšenou výrobou, kterou bylo nutné vykrýt dostatečným počtem zaměstnanců. Tito zaměstnanci byli najati na dobu určitou a po jejím uplynutí ze společnosti odešli. Od roku 2012 celkový počet zaměstnanců mírně klesá.

Přínosné by bylo i posouzení stavu fluktuace zaměstnanců, avšak informace z této oblasti nebyly poskytnuty. Personalistka tyto informace považuje za velmi citlivou informaci, a tak bude nyní nutné od této tematiky abstrahovat.

Graf 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování z podkladů společnosti

3.4 Personální oddělení

Personální agendu ve společnosti █████ zastává pouze jedna personalistka, která je přímo podřízená řediteli firmy, jak je možné vidět v příloze č. 1 Organizační schéma.

Personalistka má jasně stanoveny úkoly a operace:

- odhaduje a plánuje potřeby zaměstnanců v podniku na základě firemních potřeb (plán prodeje a výroby) a jejich pokrytí, tvoří a plánuje personální rozvoj podniku,
- tvoří a analyzuje pracovní místa, tj. ve spolupráci s vedoucími pracovníky vytváří pracovní úkoly, přiřazuje je k jednotlivým pracovníkům, zkoumá povahu práce, pracovní úkony a pracovní podmínky, zpracovává popisy práce a profesiogramy,
- získává a podílí se na výběru zaměstnanců, tj. zajišťuje, aby volná pracovní místa v podniku byla obsazována uchazeči s nejlepšími předpoklady pro výkon práce na obsazovaných místech, přijímání nových uchazečů předkládá výkonnému řediteli ke schválení, optimalizuje stav zaměstnanců vzhledem k potřebám organizace,
- navrhuje formy hodnocení zaměstnanců, vytváří systém hodnocení, tj. koordinuje činnosti, jejichž úkolem je zjistit, jak zaměstnanec vykonává svoji práci, jaké má pro

ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednává hodnocení s vedoucími zaměstnanci a navrhuje výkonnému řediteli opatření, vyplývající z hodnocení,

- předkládá výkonnému řediteli návrhy na rozmístění, zařazení zaměstnanců a ukončení pracovního poměru, tj. přijímání zaměstnanců, uvádění je do práce, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci a propouštění,
- navrhuje formy odměňování a jiné nástroje ovlivňující pracovní výkon a motivaci, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- zabezpečuje vzdělávání zaměstnanců, tzn. pomáhá při identifikaci potřeb vzdělání a hodnotí výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů,
- zabývá se pracovními vztahy v podniku, zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci a podnikem, mezi zaměstnanci navzájem, vytváří styl vedení lidí, sleduje agendu stížností, disciplinárních jednání, řeší otázky komunikace v podniku,
- pečuje o zaměstnance, tj. zabezpečuje, organizuje a koordinuje činnosti zaměřené na záležitosti sociálních služeb pro zaměstnance (stravování, sociálně hygienické podmínky práce, pracovní prostředí),
- zabezpečuje chod personálního informačního systému, tj. zajišťuje, uchovává, zpracovává a analyzuje data týkající se zaměstnanců, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytuje odpovídající informace příslušným příjemcům (vedoucím zaměstnancům, příslušným úřadům), organizuje zvláštní šetření a analýzy (např. využití fondu pracovní doby dle jednotlivých skupin zaměstnanců, nemocnost dle jednotlivých skupin zaměstnanců apod.),
- komplexně zajišťuje agendu sociálního, důchodového a zdravotního pojištění, tj. předstihová řízení, sledování podpůrní doby, žádosti o důchody, ELDP, evidence pojištěnců apod.),
- plní ohlašovací povinnost vyplývající ze zákonů o SP, DP, ZP a zaměstnanosti,
- zajišťuje agendu zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání včetně odškodňování,

- zpracovává statistické výkazy o určených ukazatelích na úseku mezd a personální práce,
- provádí controlling dle zvláštní organizační směrnice,
- provádí hodnocení podřízených zaměstnanců.

4 Analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Cílem kapitoly je popsat současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti [REDACTED] a následně dotazníkovým šetřením od zaměstnanců zjistit, jak tento proces vnímají sami zaměstnanci. Veškeré informace potřebné k pochopení procesu získávání a výběru zaměstnanců byly poskytnuty personalistkou a dále ze studia interních materiálů společnosti.

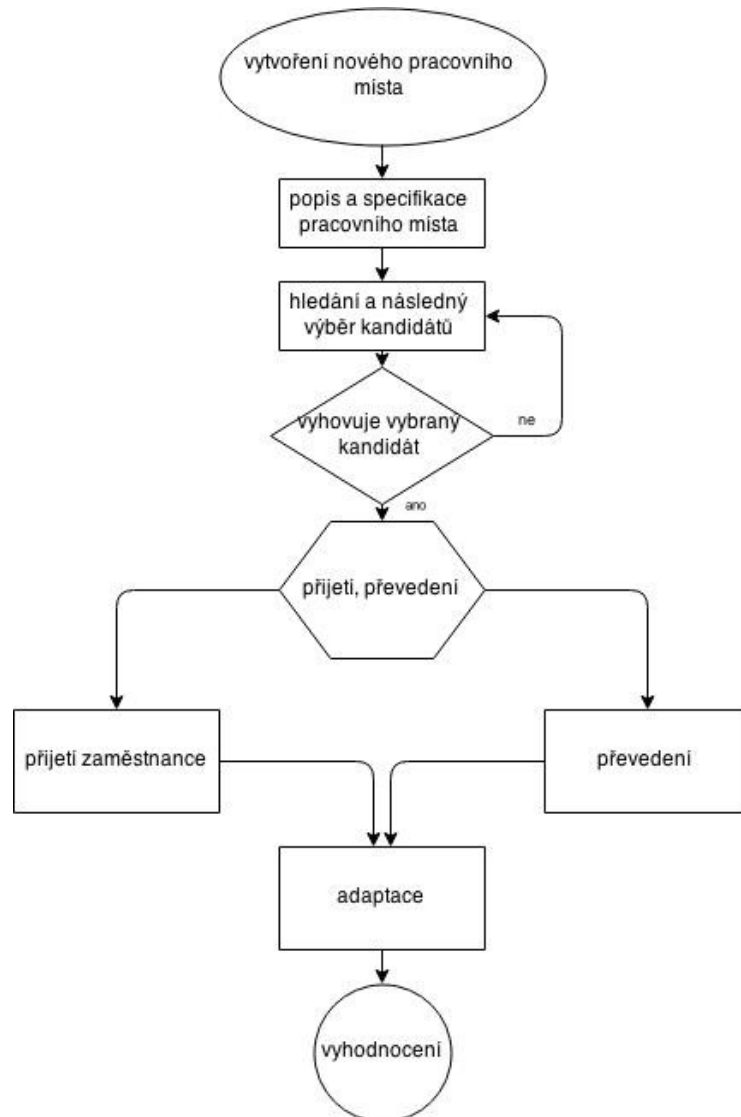
4.1 Použité výzkumné metody

Interní informace společnosti [REDACTED] s.r.o. byly zjištěny za pomoci polo – strukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti, seznam otázek je přílohou č. 2, a také rozbořem poskytnutých interních materiálů. Ze zjištěných informací bude sestaven popis stávajícího stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců včetně metod získávání a výběru. Aktuální stav procesu získávání a výběru zaměstnanců tak, jak jej vnímají zaměstnanci, bude zjišťován pomocí dotazníkového šetření. Data získaná z dotazníkového šetření budou následně zpracována pomocí programu IBM SPSS Statistics a tabulkového procesoru Microsoft Excel. Na základě informací zjištěných rozbořem interních materiálů, polo – strukturovaným rozhovorem s personalistkou a dotazníkovým šetřením budou formulovány návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti [REDACTED] s.r.o..

4.2 Popis současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců

V rámci této kapitoly bude popsán současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců a to včetně všech metod a postupů, kterou jsou ve společnosti [REDACTED] používány.

Obr. 4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Vytvoření nového pracovního místa

Ve společnosti █████ se tento krok většinou „přeskakuje“, jelikož ve valné většině případů jsou obsazována pouze uvolněná místa. V případě rozšiřování výroby či jiných událostí vyžadujících rozšíření počtu zaměstnanců, předkládá vedoucí daného úseku žádost o otevření nového pracovního místa. Vytvoření pracovního místa je podmíněno odsouhlasením generálního ředitele na základě doporučení vedoucího příslušného oddělení a personalistky.

Popis a specifikace pracovního místa

Jak už bylo zmíněno výše, ve společnosti se ve většině případů obsazují uvolněná místa, tudíž odpadá potřeba sestavovat popisy a specifikace pracovních míst. Personalistka vychází z již sestavených popisů a v případě potřeby je možné je doupřipravit podle potřeb. V současné době jsou ve společnosti █████ pro popis a specifikaci pracovních míst využívány popisy odpovědnosti a pravomocí pracovního místa, které nahradily dříve používané profesiogramy. Jak je možné vidět v příloze č. 3 Popis odpovědnosti a pravomocí pracovního místa, jsou k popisu pracovního místa využity tyto informace:

- název pozice,
- jméno pracovníka,
- nadřízené místo,
- podřízená místa,
- seznam odpovědnosti,
- seznam pravomocí,
- kým je daná pozice zastupována,
- koho daná pozice může zastupovat.

Hledání a následný výběr kandidátů

Než bude popsán proces získávání a výběru zaměstnanců je nutné podotknout, že tento proces se ve společnosti █████ mírně liší pro dělnické profese a THP.

Proces získávání a výběru zaměstnance na dělnickou profesi

K uveřejnění nabídky volného pracovního místa na pozici dělníka se využívají pouze stránky společnosti a stránky úřadu práce, popřípadě může být zájemce doporučen stávajícím zaměstnancem. Žádné jiné metody získávání zaměstnanců pro dělnické profese se ve společnosti nevyužívají. Jakmile uběhne doba stanovená pro účast ve výběrovém řízení, provádí personalistka výběr zaměstnance na základě studia zaslaných dokumentů, výsledkem tohoto výběru jsou 3 kandidáti, z nichž ten s nejlepšími předpoklady je pozván k osobnímu pohovoru s personalistkou. Pokud personalistka během osobního pohovoru nezjistí závažné problémy, je zájemci nabídnuto místo a v případě jeho trvalého zájmu je podepsána pracovní smlouva.

Proces získávání a výběru zaměstnance na TH pozici

Co se týče metod získávání zaměstnanců na TH pozice, zde je portfolio metod daleko širší. Zájemci o práci se o volném pracovním místě mohou dozvědět jednak se stránek společnosti a úřadu práce, ale také z inzertního čtrnáctideníku ANNA, pracovního portálu Jobs.cz a navíc škola spolupracuje se školami, takže uchazeči mohou být i čerství absolventi škol. Po skončení doby pro přihlášení zájemce do výběrového řízení, probíhá před výběr na základě zaslaných dokumentů. Vybraní uchazeči jsou pozváni k osobnímu pohovoru s personalistkou, kde personalistka dále zjišťuje vhodnost kandidáta, toto je 1. kolo výběrového řízení. Do druhého kola postoupí 2 – 3 uchazeči. 2. kola se kromě personalistky účastní také budoucí přímý nadřízený pro danou pozici.

Po zformování popisu pracovního místa je nutné pokračovat výběrem vhodného zdroje pro získávání zaměstnanců. Tzn. podle dané pozice rozhodnout, zda bude vhodnější vycházet z vnitřních, vnějších zdrojů nebo kombinací obou možností. Například při hledání kandidáta na pozici mistr, personalistka společnosti ██████, upřednostňuje vnitřní zdroje, protože zaměstnanec už zná poměry ve společnosti a hlavně i své kolegy, proto je jeho adaptace znatelně jednodušší. Nabídka pracovní pozice mistr se nehlásí ani na ÚP. Výhradně z vnějších zdrojů poté personalistka hledá kandidáty na pozice jako je například technolog, využívá k tomu primárně ohlášení volného místa na ÚP, inzertní čtrnáctideník ANNA a pracovní portál Jobs.cz.

Obr. 4.2 Ukázka pracovní nabídky

Obrázek nelze zveřejnit

Zdroj: 5. číslo inzertního čtrnáctideníku ANNA 2015

Děje se tak hlavně kvůli poměrně vysokým nárokům na znalosti, dovednosti a vzdělání, což téměř většina zaměstnanců na dělnických pozicích nesplňuje. Požadavky na pozici technolog je možné vyčíst z přílohy č. Nabídka práce – technolog. Kombinace vnitřních a vnějších zdrojů bylo využito u hledání vhodného kandidáta na pozici konstruktér, kdy byla nabídka vyvěšena na nástěnce přímo na dílně, ale byla nahlášena na ÚP a v inzerčním měsíčníku ANNA. Pozice byla obsazena kandidátem z vnitřních zdrojů právě kvůli výše zmíněné snadnější adaptaci daného zaměstnance.

Pokud se podaří najít kandidáty pokračuje personalistka předvýběrem, tzn. hodnotí údaje z životopisů (popřípadě z motivačního dopisu) a srovnává je s požadavky na uchazeče pro danou pozici. Pokud uchazeč podmínky splňuje je zatříděn do skupiny s největší šancí získat místo. Pokud se vyskytnou drobné nedostatky v kompetencích uchazeče, není jeho účast ve výběrovém řízení nemožná, v podstatě jsou tito uchazeči ponecháni v jakési záloze pro případ nenalezení zcela vyhovujícího kandidáta. U uchazečů, kteří absolutně nesplňují podmínky pro danou pozici, je jejich účast ve výběrovém řízení zamítnuta a jsou vyrozuměni emailem. Výsledkem předvýběru je seznam vhodných uchazečů, kteří jsou následně pozváni k prvnímu kolu výběrového řízení a to k osobnímu rozhovoru s personalistkou. Při prvním kole personalistka uchazeče dále třídí. Do druhého tedy posledního kola výběrového řízení nepostupuje více než 3 uchazeči. V druhém kole se uchazeči setkávají s dvoučlennou komisí, kterou tvoří personalistka a potenciální budoucí nadřízený nového zaměstnance v tomto kole může být uchazeči uložena případová studie či jakákoliv jiná forma prověření jeho/její znalosti či zručnosti. Poslední slovo při finálním výběru budoucího zaměstnance má vždy budoucí nadřízený pro danou pozici.

Přijetí vs. Převedení

V této fázi procesu je podstatné z jakého zdroje byl nový zaměstnanec vybrán. V případě vnitřních zdrojů je zaměstnanec jen převeden v rámci organizace. V případě získání zaměstnance z vnějších zdrojů je zaměstnanec přijat do společnosti na základě sepsání pracovní smlouvy na dobu určitou.

Adaptační plán

Jakmile je zaměstnanec přijat či převeden na novou pozici je potřeba, aby se co nejrychleji adaptoval na změny. K tomu, aby se zaměstnanci přizpůsobení co nejvíce ulehčilo a hlavně se zkrátila doba adaptace, je mu sestaven adaptační plán přímo na míru, toto se týká pouze TH zaměstnanců. Samozřejmostí je seznámení zaměstnance s pracovní náplní, pracovním místem a kolegy, k tomu všemu je mu k dispozici Popis odpovědnosti a pravomocí pracovního místa. V případě nejasností a problémů může nový zaměstnanec požádat o pomoc svého přímého nadřízeného či personalistku. Pokud je to nutné či vhodné je nový zaměstnanec zaučen/zaškolen.

Vyhodnocení

Ve společnosti ■■■■■ není úspěšnost procesu získávání a výběru zaměstnanců nijak sledována, protože počet zaměstnanců propuštěných ve zkušební době je minimální.

4.3 Získávání zaměstnanců

Společnost ■■■■■ působí v poměrně stabilním a neměnném prostředí jako je výroba a prodej topenářského materiálu s tradiční organizační strukturou, takže využívá spíše metody získávání a výběru zaměstnanců, které nedoznaly výrazných změn. Jelikož se společnost podle počtu zaměstnanců řadí spíše k menším středním podnikům, který navíc práci poptává na malém regionálním trhu, dosud nemá potřebu proces získávání zaměstnanců delegovat na personální agenturu. Tento proces tak leží na personalistce společnosti, která k získávání využívá obou zdrojů, jak vnitřního tak vnějšího či kombinace obou.

4.3.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, tedy ve většině případů povýšení či převedení stávající zaměstnance na novou pozici. Ve společnosti ■■■■■ se tak děje primárně pokud se otevírá pozice mistra, ta je přednostně nabídnuta stávajícím zaměstnancům a až v případě nezájmu stávajících zaměstnanců je využito vnějších zdrojů získávání, takovýto případ však dosud nenastal. V podstatě jsou ve společnosti využívány dvě metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, přímé oslovení zaměstnance nebo zveřejnění volného pracovního místa na vývěsce v dílně a na vývěsce personalistky.

Přímé oslovení zaměstnance

Tato metoda se také nejčastěji využívá při hledání nového mistra. Nadřízený pracovník má vytipovány případné vhodné kandidáty, kteří jsou v případě uvolnění místa konkrétně osloveni, zda se nechtějí o místo ucházet. Pro společnost je výhodné pozici obsadit uchazečem, který zná procesy ve výrobě a je také obeznámen s atmosférou ve společnosti. Samozřejmě se může stát, že oslovení zaměstnanci nemusí mít zájem se o místo mistra ucházet a v tom případě se nabídka stává v rámci společnosti veřejnou.

Zveřejnění nabídky volného pracovního místa na vývěskách

Tato metoda se používá zejména v případech kombinace získávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů. Jde spíše o doplnění nabídky pracovního místa pro vnější zdroje. Doplnění proto, že nabízené pozice kladou poměrně vysoké nároky na vzdělání, vědomosti a znalosti uchazečů a úroveň stávajících zaměstnanců v těch směrech je personalistce znám. Pokud se místo nedaří obsadit uchazečem splňujícím veškeré požadavky, je možné požadavky snížit a právě toto zvyhodňuje stávající zaměstnance společnosti, protože s firmou a oborem již mají zkušenosti.

4.3.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Pokud nejsou vhodní uchazeči o volné místo uvnitř podniku, je potřeba hledat na trhu práce. V dnešní době je možností, jak oslovit případné zájemce o práci, bezpočet. Ve společnosti se využívají formy jako doporučení stávajícím zaměstnancem, spolupráce s ÚP, s inzertním čtrnáctideníkem ANNA, pracovním portálem Jobs.cz, ale také spolupráce se školami. Uchazeči o volné pracovní místo jsou vyzváni k zaslání strukturovaného životopisu (u některých pozic i motivačního dopisu) a kopie dokladu o dosaženém vzdělání. Po přijetí žádosti o zařazení do výběrového řízení jsou uchazeči vyrozuměni e-mailem.

Doporučení stávajícím zaměstnancem

Tato metoda se ve společnosti využívá hlavně pro dělnické profese a je velice účinná zvláště v době, kdy stále doznívá zvýšená nezaměstnanost v regionu Valašskomeziříčském po ukončení výroby firmy Schott. Tento zdroj je také velice účinný, protože zaměstnanec doporučí většinou člověka, kterého dobře zná a dokáže si s ním představit spolupráci, což u jiných zdrojů zaručeno není. Proto pokud se u ve výběrovém řízení rozhoduje mezi uchazeči,

kteří jsou na přibližně stejné úrovni (vzdělání, znalosti, vědomosti, ad.), přednost dostává uchazeč, který byl doporučen stávajícím zaměstnancem.

Spolupráce s Úřadem práce ve Vsetíně

Nejpoužívanější zdroj získávání nových zaměstnanců, který je navíc nejefektivnější a nejlevnější. Na Úřad práce ve Vsetíně se hlásí všechna volná místa, kromě pozice mistr, ta se, jak už bylo napsáno výše, obsazuje z vnitřních zdrojů. Na ÚP se posílají tzv. Hlášenky volného pracovního místa, na základě nichž je pak na webových stránkách ÚP zveřejněna nabídka volného pracovního místa. Toto však vyžaduje v případě obsazení místa informovat ÚP, že je místo obsazeno, aby mohla být nabídka z webu ÚP stažena. Výhradně tohoto zdroje je využíváno v případě potřeby obsazení dělnické pozice.

Spolupráce s inzertním čtrnáctidenníkem ANNA

Inzertní čtrnáctidenník ANNA je regionální tiskovina, ve které je možné inzerovat práci z regionů Valašskomeziříčském, Rožnovském (Rožnov pod Radhoštěm) a Vsetínsko. Ve společnosti [REDAKCE] je této inzerce využíváno vždy, pokud se jedná o pozice od středního managementu výše. Důvod proč je inzerce v ANNĚ omezena vyplývá z nákladů. Inzerce není zdarma, proto jsou inzerovány pouze místa většího významu.

Spolupráce s pracovním portálem Jobs.cz

Pokud byly zmiňovány náklady u inzertního čtrnáctidenníku ANNA, nemohou být opomenuty ani u využití portálu Jobs.cz. Tento zdroj získávání zaměstnanců je druhý nejdražší, proto je využíván pouze v případě, že se do společnosti hledají specialisté a pracovníci vyššího vedení. V těchto případech se vyplatí do inzerce investovat více peněžních prostředků i času, po přijetí kvalifikovaného zaměstnance se totiž vrátí.

Spolupráce se školami

Nejvíce náročná na finanční prostředky i čas je spolupráce se školami. Společnost je však ochotna toto úsilí a prostředky investovat, protože ve spolupráci se školami vidí potenciál případného nábory mladých odborníků a specialistů v oborech jako je obsluha CNC strojů, konstrukce, ad. Z tohoto důvodu je personalistka členem kolegia ředitele Integrované střední školy – Centra odborné přípravy Valašské Meziříčí, kde má do jisté míry možnost

ovlivnit učební osnovy a tím i výstupní znalosti a dovednosti absolventů oborů:

- mechanik strojů a zařízení,
- nástrojář,
- obráběč kovů.

Společnost █████ spolupracuje také se Střední průmyslovou školou stavební Valašské Meziříčí a Střední průmyslovou školou strojnickou Vsetín. Všem školám, se kterými společnost spolupracuje, nabízí možnost exkurzí, které jsou podle požadavků škol přizpůsobeny na míru daným studijním oborům, tak aby bylo pro studenty co možná nejvíce zajímavé a užitečné. Společnost studentům také nabízí možnost praxe (2 x 14 dní) a po jejím dokončení a prokázání znalostí, vědomostí a zručnosti i možnou nabídku pracovního místa po úspěšném ukončení studia.

4.4 Výběr zaměstnanců

Při úspěšné kampani a přijetí dostatečného počtu žádostí o pracovní místo následuje v procesu získávání a výběru zaměstnanců fáze vytřídění vhodných uchazečů od nevhodných, tedy výběr. Tato fáze je nejnáročnější, protože výběr musí být prováděn velice pečlivě, tak abych byl vybrán kvalifikovaný zaměstnanec.

Předvýběr

Jedná se v podstatě o přípravnou fázi výběru, kdy se ze zaslaných životopisů popřípadě motivačních dopisů vybírají uchazeči, jejichž kompetence nejvíce korespondují s požadavky pro danou pozici. Uchazeči však nejsou rozdělováni pouze na ty, kteří vyhovují, a ty, kteří nevyhovují, ale personalistka tvoří i skupinu uchazečů, kteří požadavky nesplňují bez výhrad, avšak nedostatky jsou minimální nebo lehce řešitelné. Z této skupiny mohou být přijati uchazeči v případě, že uchazeči splňující požadavky bez výhrad práci odmítnou nebo nastanou překážky pro přijetí takového uchazeče. Předvýběr uchazečů zpracovává pouze personalistka.

1. kolo výběrového řízení

Pokud uchazeč o pracovní místo projde předvýběrem je pozván k osobnímu hodnotícímu rozhovoru s personalistkou. Rozhovor trvá přibližně 15 – 45 minut a koná se v zasedací místnosti přímo v budově společnosti, tak aby bylo zajištěno klidné prostředí bez

rušivých elementů. Rozhovor je strukturovaný a spíše informativní, personalistku zjišťuje povahu kandidáta a ověřuje pravdivost údajů uvedených v životopise. Personalistka také pokládá otázku, kdy má kandidát sdělit své představy o budoucím výdělků. Ač se toto zdá poměrně nedůležité, personalistka odpovědi na tuto otázku přisuzuje velký význam. V tomto případě mohou nastat tři varianty:

- **zaměstnanec se podhodnotí** – to signalizuje slabé ambice kandidáta, je možné, že takovému uchazeči půjde jen o to vydělat si nějakou sumu peněz a čas v zaměstnání nějak přetrpět,
- **zaměstnanec se trefí do relace, ve které se pohybují mzdy v oboru** – toto je ideální stav, kdy se zaměstnanec umí za své výkony adekvátně ohodnotit, úplně ideální je situace, kdy uchazeč určí mzdovou úroveň spíše k horní hranici rozmezí mezd,
- **zaměstnanec se nadhodnotí** – v podstatě jde o nejhorší variantu odpovědi, uchazeč nemá absolutně ponětí o tom, jak se pohybují mzdy v odvětví, a nebo tím může nevědomě signalizovat svou aroganci.

2. kolo výběrového řízení

Jedná se o finální a poslední fázi výběrového řízení, do kterého postupují maximálně 3 uchazeči. 2. kolo se koná opět v prostorách firmy, avšak nevede jej už jen personalistka, ale je přítomen také budoucí přímý nadřízený potenciálního zaměstnance. V této fázi se prověřují odborné znalosti a dovednosti kandidáta. Budoucí nadřízený pokládá odborné dotazy a následně sleduje postup uchazeče při vypracovávání případové studie či jiné praktické zkoušky. Způsob ověřování znalostí a dovedností se liší podle pozice, pro kterou se výběrové řízení koná.

Po skončení výběrového řízení a vyhodnocení úspěšnosti kandidátů rozhoduje budoucí přímý nadřízený, který uchazeč bude přijat. Pokud byl uchazeč doporučen stávajícím zaměstnancem, je mu dána přednost před uchazeči bez doporučení. Vybraný uchazeč je pozván k podpisu pracovní smlouvy a začíná adaptační fáze, která probíhá u všech zaměstnanců podobně, zaměstnanec dostane popis zodpovědnosti a pravomocí pracovního místa a přímý nadřízený je mu stále k dispozici, dá se říci, že adaptace se každému zaměstnanci „šije na míru“. Uchazeči, kteří nebyli vybráni, jsou o výsledcích vyrozuměni e-mailem až po přijetí nového zaměstnance.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro zjištění názorů zaměstnanců na proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ██████ byla využita metoda dotazníku. Dotazník je sestaven tak, aby nebyl pro respondenty příliš složitý, ale hlavně aby vedl k získání co největšího množství cenných informací, které mohou být následně využity pro zefektivnění tohoto procesu.

Ještě než byli osloveni samotní zaměstnanci firmy, byla provedena pilotáž. Tato pilotáž byla provedena na členech rodiny a personalistce společnosti. Cíl pilotáže byl prostý, zjistit, zda jsou všechny otázky z dotazníku pro respondenty srozumitelné, a zda se v dotazníku nevyskytují chyby vedoucí k nejasnostem při vyplňování. Na základě pilotáže byly problematické otázky přeformulovány, tak aby odpovídání na ně bylo co nejjasnější. Dotazník obsahuje celkem 24 otázek. Otázky jsou převážně uzavřené, avšak v dotazníku je zahrnuto i 6 polootevřených otázek, aby respondenti nebyli při vyplňování dotazníku limitováni uvedenými možnostmi a mohli svou odpověď uvést tak, jak jim to vyhovuje. U hodnotících otázek bylo využito čtyřbodové škály (rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne). Tato metoda je poměrně jednoduchá na sběr a vyhodnocení dat, což bylo důvodem jejího výběru. Aby byla zaručena anonymita dotazování, respondenti měli možnost vyplněné dotazníky vhadzovat do připraveného boxu.

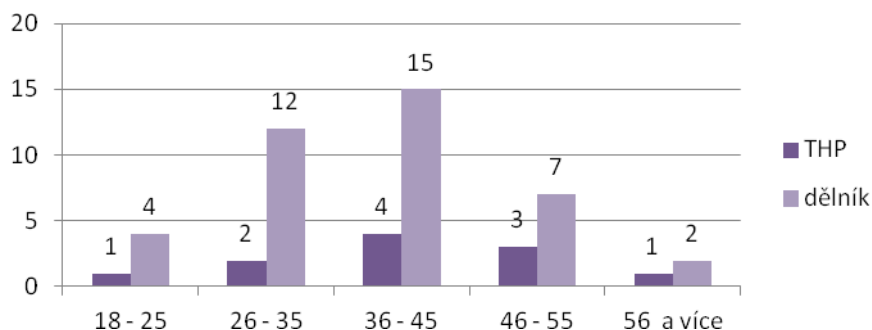
Dotazování probíhalo v Dubnu, kdy byli respondenti osloveni osobně v prostorách společnosti ██████, jelikož byli osloveni osobně, měli v případě nejasností možnost se na případné problémy s vyplňováním zeptat. Mezi respondenty byli zařazeni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 5 a méně let, proto aby si průběh procesů získávání a výběru pamatovali a jejich odpovědi tak byly relevantní. Díky osobnímu dotazování byla návratnost poměrně vysoká, z potenciálních 56 respondentů, kteří spadají do vybrané skupiny zaměstnanců, jich pouze 5 účast odmítlo (jednalo se o zaměstnance v dělnických profesích), takže hovoříme o více než 90% návratnosti. Získaná data byla zpracována v programu programu SPSS 18.0, avšak grafická úprava grafů byla provedena v tabulkovém procesoru MS Excel. Veškeré údaje jsou prezentovány buď v procentuálním, nebo nominálním vyjádření.

Základní údaje o respondentech

Jak již bylo zmíněno výše, dotazníkového šetření se zúčastnilo 51 respondentů. Jak je možné vidět v grafu 4.1: Struktura respondentů podle věku a pozice, zúčastnilo se 11 THP a

40 dělníků, podle věku, pak měla největší zastoupení skupina zaměstnanců ve věku od 36 – 45 let.

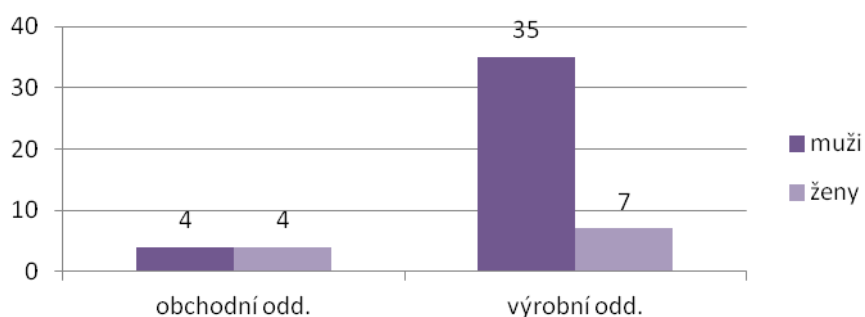
Graf 4.1: Struktura respondentů podle věku a pozice



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4.2 je možné pozorovat rozdělení zaměstnanců podle pohlaví v jednotlivých odděleních. V obchodním oddělení pracují 4 muži a 4 ženy, naopak ve výrobním oddělení se projevuje fyzická náročnost práce, protože zde pracuje pouze 7 žen, avšak muži jsou zastoupeni v počtu 35 pracovníků.

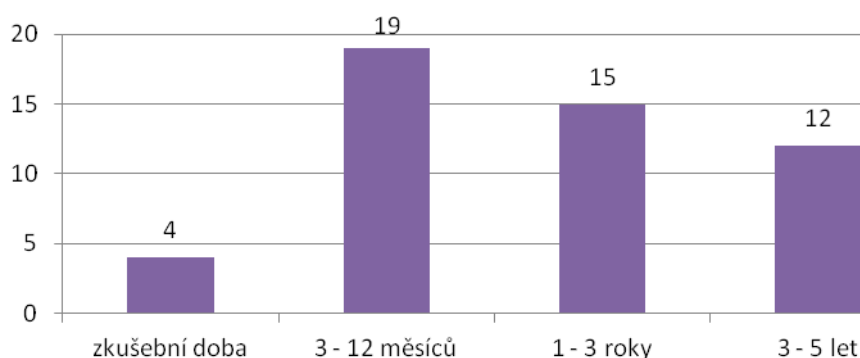
Graf 4.2: Struktura respondentů podle oddělení a pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Posledním třídícím kritériem byla odpracovaná doba. Jak je uveden v grafu 4.3, ve zkušební době nyní pracují 4 zaměstnanci, nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve firmě působí 3 – 12 měsíců. Zaměstnanců pracujících ve společnosti 1 – 3 roky je 15 a 12 je zaměstnanců, kteří ve firmě působí 3 – 5 let.

Graf 4.3: Struktura respondentů podle odpracované doby

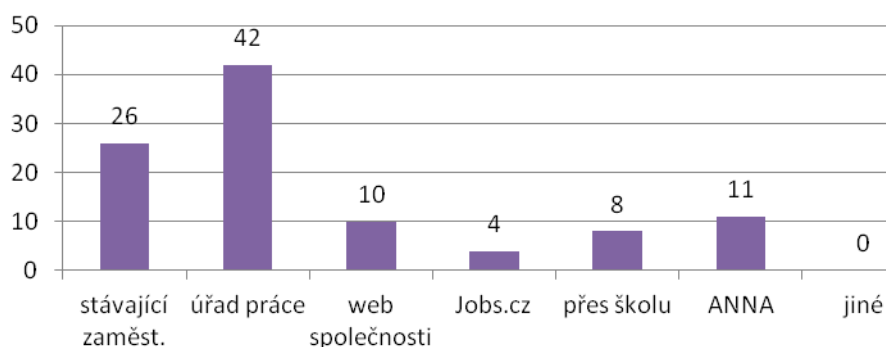


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 1: Z jakých zdrojů jste se o nabídce práce dozvěděl/a?

Tato otázka byla respondentům položena, aby bylo možné zhodnotit, která média jsou pro získávání zaměstnanců nejvhodnější a jimi nejvíce využívaná. Jak vyplývá z grafu 4.4, nejčastěji se lidé o volném místě ve společnosti dovídají ze stránek úřadu práce, což potvrzuje informace poskytnuté personalistkou. Společnost by však měla věnovat větší pozornost informacím, které šíří její zaměstnanci, protože 26 respondentů uvedlo, že se o práci dověděli od stávajících zaměstnanců. Zhruba na stejné úrovni je pak informovanost přes webové stránky společnosti (10 respondentů) a inzertní čtrnáctideník ANNA (11 respondentů). Celkem 8 respondentů uvedlo, že se informace dověděli prostřednictvím školy. Informovanost prostřednictvím pracovního portálu Jobs.cz je poměrně nízká (4 respondenti), toto je však zapříčiněno tím, že na stránkách Jobs.cz se inzerují pouze pozice specialistů a vyššího managementu.

Graf 4.4: Využité zdroje informací

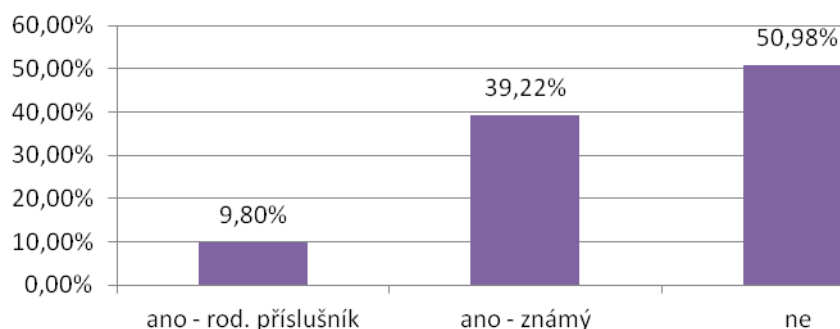


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 2: Byl/a jste do společnosti přijat/a na základě doporučení?

Odpovědi na tuto otázku potvrdily fakt, že při výběru zaměstnanců je dáována přednost uchazečům, které předtím doporučil stávající zaměstnanec. Z grafu 4.5 vyplývá, že téměř polovina respondentů byla do společnosti přijata na základě doporučení, z toho 9,8% doporučili rodinní příslušníci a 39,22% jich bylo doporučeno známými. 50,98% respondentů uvedlo, že doporučení k přijetí nepotřebovali.

Graf 4.5: Přijetí na základě doporučení

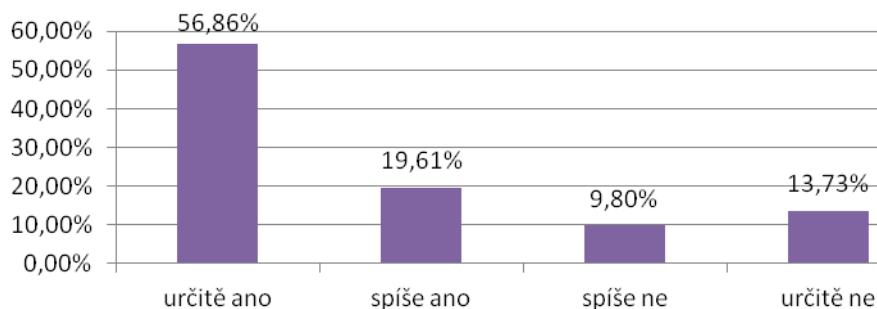


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 3: Zjišťoval/a jste si informace o společnosti před výběrovým řízením?

Touto otázkou mělo být zjištěno, zda se uchazeči zajímají o to, do jaké společnosti se hlásí. Pro společnost jsou výsledky zaměstnanců poměrně dobré, jak je možné vidět v grafu 4.6. Právě 76,47% respondentů uvedlo, že si informace o společnosti před výběrových řízením zjišťovali, pouze 23,53% respondentů uvedlo, že se předem neinformovali.

Graf 4.6: Zjišťování informací o společnosti před výběrovým řízením

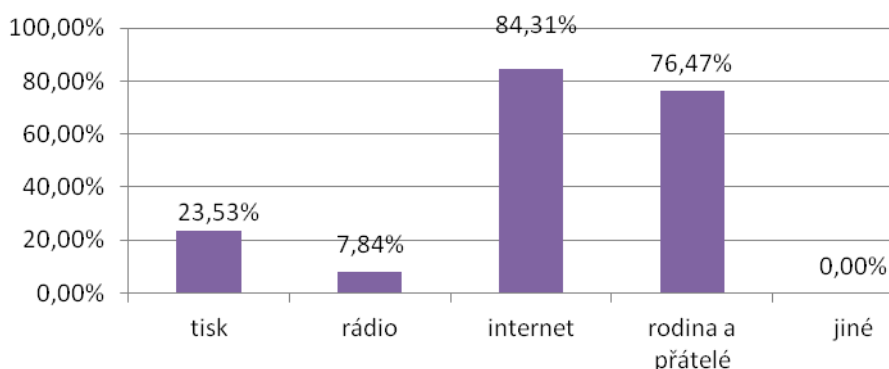


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 4: Jaké zdroje pro zjišťování informací (o volných místech, o společnostech, atd.) upřednostňujete?

U této otázky měli respondenti možnost označit více možností a jak je vidět z grafu 4.7 nejpreferovanějšími zdroji informací jsou internet (84,31% respondentů) a rodina a známí (76,47% respondentů). Jako zdroj informací preferuje tisk 23,53% dotázaných a pouze 7,84% respondentů upřednostňuje rádio.

Graf 4.7: Upřednostňované zdroje informací

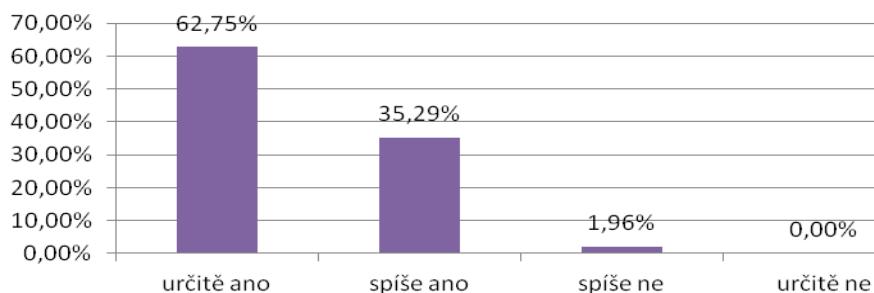


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 5: Bylo možné najít veškeré potřebné informace (náplň práce, místo výkonu práce, požadavky, ad.)?

Další z otázek, jejíž výsledky dopadly pro společnost více než dobře. Naprostá většina respondentů (98,04%) uvedla, že potřebné informace o náplni práce, místě výkonu, ad. bylo možné najít. Tento výsledek znamená, že firma své informace komunikuje velice dobře. Odpověď spíše ne zvolil pouze 1 respondent.

Graf 4.8: Dostupnost potřebných informací

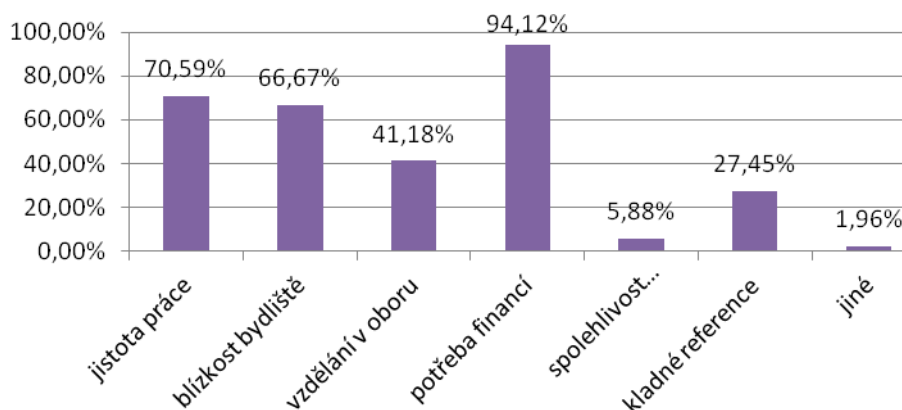


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 6: Uved'te, co Vás přimělo reagovat na nabídku práce?

Touto otázkou bylo zjišťováno, co uchazeče o práci nejvíce motivuje reagovat na nabídku volného místa ve společnosti [REDAKCE]. Jak je uvedeno v grafu 4.9, nejsilnějším motivem k reakci na nabídku je potřeba financí, tuto možnost zvolilo 94,12% dotázaných. Jistotu práce za dobrý podnět považuje 70,59% respondentů, 66,67% označilo blízkost bydliště, 41,18% zvolilo možnost vzdělání v oboru, 27,45% mělo kladné reference z důvěryhodných zdrojů, avšak pouze 5,88% respondentů zvolilo možnost spolehlivost zaměstnavatele. Zaměstnanci společnosti zřejmě nepostrádají smysl pro humor, protože jeden respondent zvolil možnost jiné, a doplnil, že jej k reakci na nabídku donutila manželka, pro zlehčení na konec připojil „Smajlíka“. Tato odpověď však není příliš relevantní.

Graf 4.9: Podněty pro reakci na nabídku pracovního místa

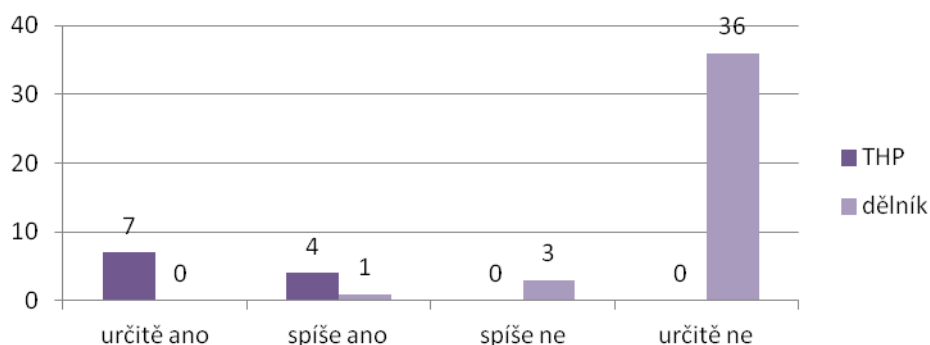


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 7: Přípravoval/a jste se na výběrové řízení?

Prostřednictvím této otázky mělo být ověřeno, jak k výběrovému řízení uchazeči přistupovali. U této otázky byli respondenti pomocí třídění 2. stupně rozděleni na THP a dělníky. Z grafu 4.10 je patrné, že patřičnou pozornost výběrovému řízení věnovali technicko-hospodářští pracovníci, kdy všech 11 dotázaných THP vybralo právě jednu z možností ano. Naopak na výběrové řízení se až na jednoho, nepřipravoval ani jeden dělník. U dělníků je však toto jednání pochopitelné, vzhledem k náplni jejich práce.

Graf 4.10: Příprava respondentů na výběrové řízení

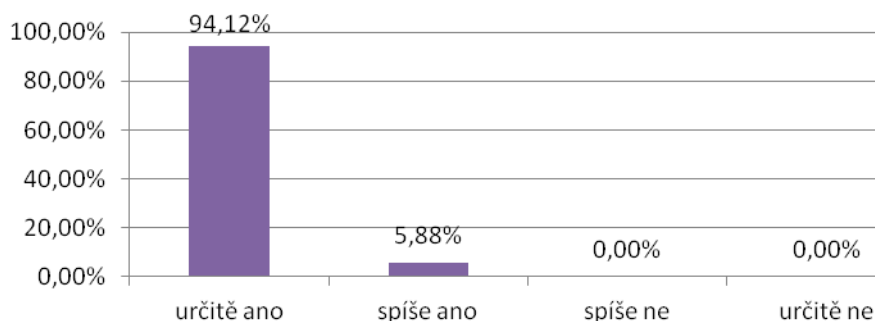


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 8: Představila se personalistka/komise před začátkem výběrového rozhovoru?

Touto otázkou mělo být zjištěno, jak k uchazečům personalistka respektive výběrová komise přistupuje, zda je jim dána možnost přímo oslovovat členy komise či personalistku samotnou. Jak dokládá graf 4.11, představení personalistky/výběrové komise potvrdili všichni dotázaní (100% respondentů).

Graf 4.11: Představení personalistky/komise před rozhovorem

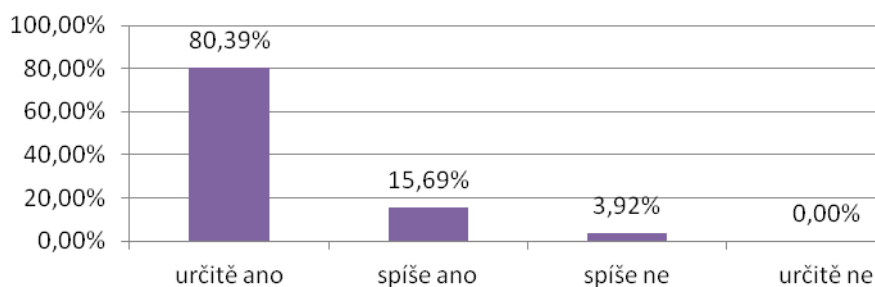


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 9: Byla personalistka/komise na výběrový rozhovor připravená?

Za pomoci této otázky měla být ověřena připravenost personalistky popřípadě výběrové komise na výběrový rozhovor. Respondenti tuto oblast hodnotili obdobně jako u předchozí otázky představení komise/personalistky. Celých 96% respondentů uvedlo, že lidé vedoucí rozhovor byli připraveni, pouze 3,92% dotázaných považovalo personalistku či komisi za nepřipravené, viz. graf 4.12. Tento výsledek je pro personální oddělení a členy komise velice příznivý.

Graf 4.12: Připravenost personalistky/komise na rozhovor

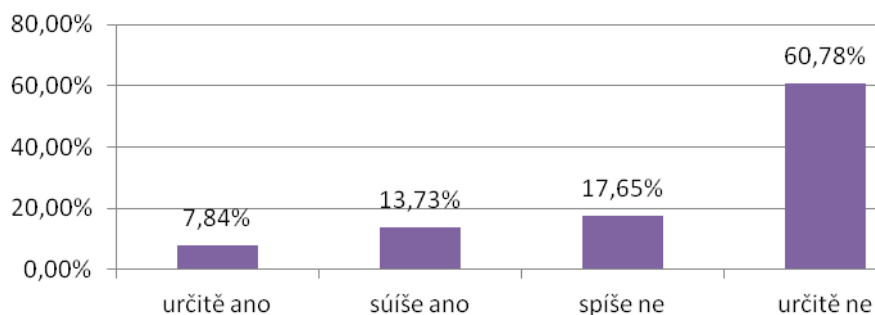


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 10: Byl podle Vás výběrový rozhovor náročný?

Při zjišťování vnímání náročnosti výběrového rozhovoru zaměstnanci, bylo zjištěno, že za náročný jej považovalo pouze 21,57% dotázaných, což byli TH pracovníci. Zbýlých 78,43% respondentů považovalo rozhovor za nenáročný, jednalo se výhradně o dělníky.

Graf 4.13: Náročnost výběrového rozhovoru

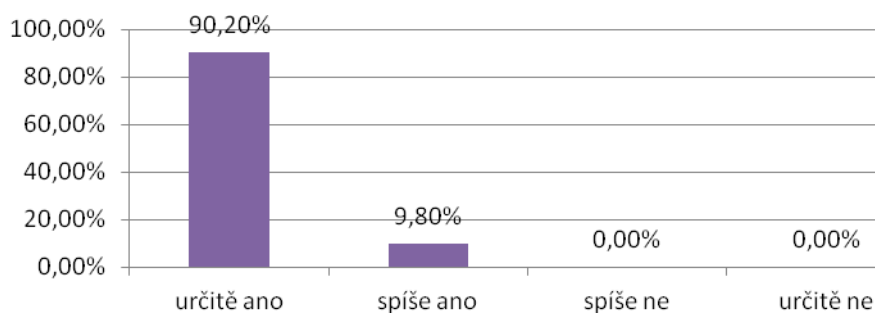


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 11: Dala by se atmosféra u výběrového rozhovoru nazvat přátelskou/uvolněnou?

Jelikož by atmosféra u výběrového rozhovoru měla být uvolněná a přátelská, aby se uchazeč mohl uvolnit a odpovídat na kladené otázky v klidu, bylo touto otázkou ověřováno, jestli se takto dá označit atmosféra výběrových rozhovorů ve společnosti [REDACTED]. Jak je vidět z grafu 4.14, všichni respondenti (100%) potvrdili, že atmosféra výběrového rozhovoru je opravdu přátelská a uvolněná.

Graf 4.14: Atmosféra u rozhovoru

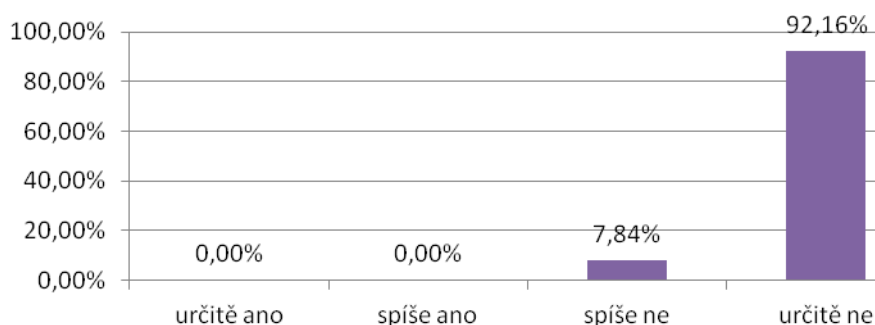


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 12: Domníváte se, že vám u výběrového rozhovoru byla položena diskriminační otázka, byť jen jedna?

Prostřednictvím 12. otázky bylo zjišťováno, zda nebyl některý z uchazečů diskriminován. Tato otázka byla zařazena, jelikož diskriminace je v poslední době velice ožehavé téma a žádná organizace by tuto oblast neměla podceňovat. Výsledky uvedené v grafu 4.15 potvrzují, že personalistka a členové komise dbají na to, aby u výběrového rozhovoru nedocházelo k diskriminaci, 100% respondentů totiž uvedlo, že jim diskriminační otázka položena nebyla. Tato skutečnost je velice pozitivní, pro případnou komunikaci s potenciálními uchazeči o pracovní pozici.

Graf 4.15: Diskriminační otázky



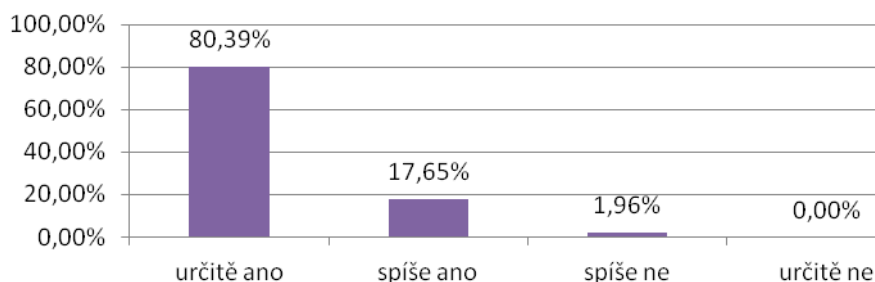
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 13: Bylo Vám u výběrového rozhovoru umožněno se na potřebné informace doptat?

Jelikož by na konci každého výběrového rozhovoru měl být dán uchazečům prostor pro kladení dotazů k doplnění informací, které nebylo možné najít, bylo touto otázkou

ověřováno, zda se tak děje i ve společnosti [REDACTED]. Výsledky jsou pro personalistku respektive členy komise uspokojivé, protože jak vyplývá z grafu 4.16 naprostá většina (98,04%) dotázaných uvedla, že tento prostor na konci rozhovoru dostala. Výjimkou, jenž potvrzuje pravidlo, může být 1 respondent, který uvedl, že tento prostor nedostal a tudíž se na potřebné informace doptat nemohl.

Graf 4.16: Možnost zjištění dodatečných informací u rozhovoru

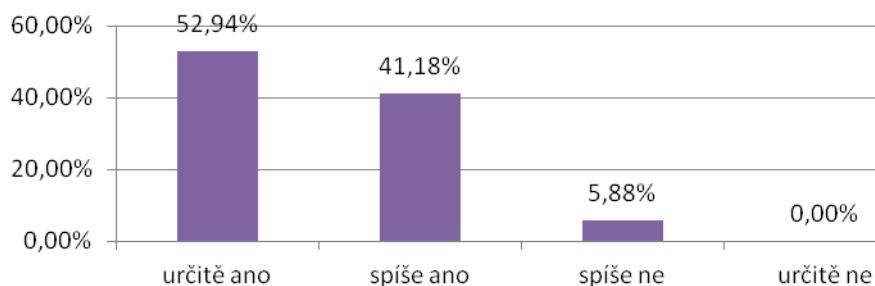


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 14: Byly Vám Vaše dotazy zodpovězeny?

Ačkoliv u předchozí otázky dosáhla firma velmi uspokojivých výsledků, při ověřování skutečnosti, zda byly dotazy respondentů zodpovězeny, bylo zjištěno, že pouze 52,94% dotázaných bylo s odpověďmi na dotazy plně spokojeno, jak je možné vidět v grafu 4.17. 41,18% respondentů bylo částečně spokojených a 5,88% zaměstnanců bylo spíše nespokojených. Příčinou tohoto stavu mohou být komunikační šumy, kdy mohl být dotaz špatně interpretován nebo pochopen, popřípadě mohla být odpověď špatně formulována. Tomuto problému se dá poměrně snadno předejít ujištěním, že je uchazeč s odpovědí spokojen.

Graf 4.17: Zodpovězení kladených dotazů u rozhovoru

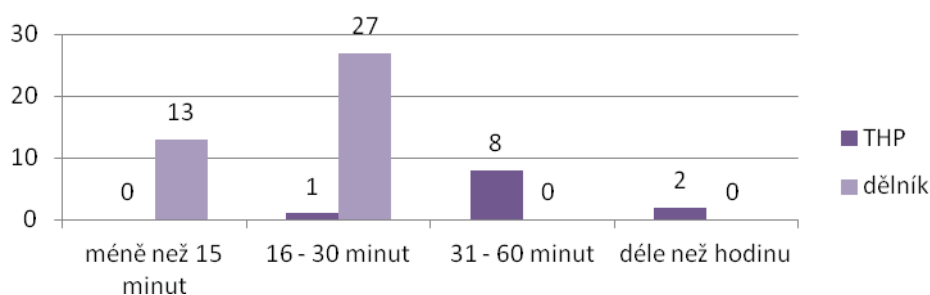


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 15: Kolik času výběrový rozhovor zabral?

Jak formulace otázky napovídá, byla v tomto bodě zjišťována časová náročnost výběrového rozhovoru. Podstatou úspěchu je zvolit takovou délku rozhovoru, aby nebyl pro uchazeče o místo ubíjející a zároveň aby měl dostatek prostoru pro získání informací jak uchazeč, tak personalista či komise. V grafu 4.18 jsou respondenti opět rozdělení na TH pracovníky a dělníky. Co se týče odpovědí dělníků, 13 z nich uvedlo, že rozhovor trval pouhých 15 minut a méně. Toto zjištění je poměrně zarážející, protože v tak krátké době je takřka nemožné, aby měl uchazeč možnost si doplnit chybějící informace. Dalších 27 dělníků uvedlo, že rozhovor zabral 16 – 30 minut, pokud se časy blížily spíše ke 30 minutám, dá se toto považovat u dělníků za optimální délku rozhovoru. U THP byly rozhovory takřka dvakrát tak dlouhé, 8 respondentů uvedlo, že rozhovor trval 31 minut až 1 hodinu, 2 TH pracovníci uvedli, že byl rozhovor delší než hodinu, avšak jeden THP označil možnost 16 – 30 minut, což je na rozhovor pro tuto skupinu zaměstnanců rozhodně málo.

Graf 4.18: Časová náročnost rozhovoru

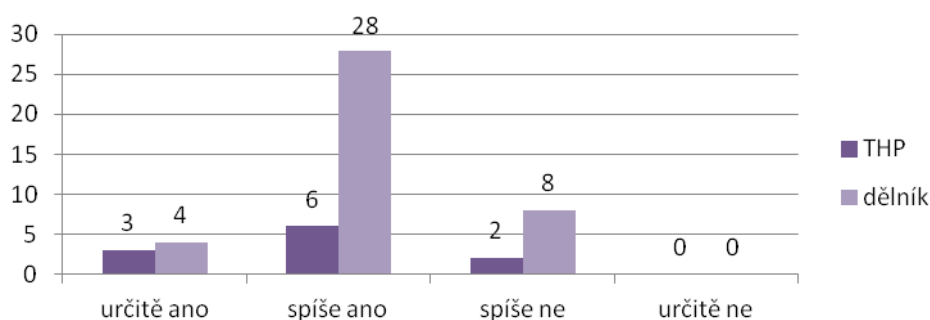


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 16: Dozvěděl/a jste se během výběrového řízení, jaká bude vaše nástupní mzda a jaký je možný mzdový vývoj?

Prostřednictvím této otázky bylo zjišťováno, zda měl uchazeč o volné místo informace o výši možného výdělku tak, aby se mohl rozhodovat, zda nabídku práce zvažovat. Jak vyplývá z grafu 4.19 plně spokojeni s informacemi o výši výdělku byli pouze 3 THP a 4 dělníci. 6 THP a 28 dělníků považuje informace za částečně užitečné, 2 THP a 8 dělníků bylo s informacemi nespokojeno. Ačkoliv tyto výsledky vypadají na první pohled neuspokojivě, opak je pravdou. V běžné praxi jsou uchazeči spíše dotázáni, jak by se ohodnotili oni sami, takto to probíhá i ve společnosti [REDACTED]. Proto je jasné, že názory uchazečů se mohou různit podle toho, jak tuto skutečnost respondenti vnímají.

Graf 4.19: Dostupnost informací o výši mzdy a mzdovém vývoji

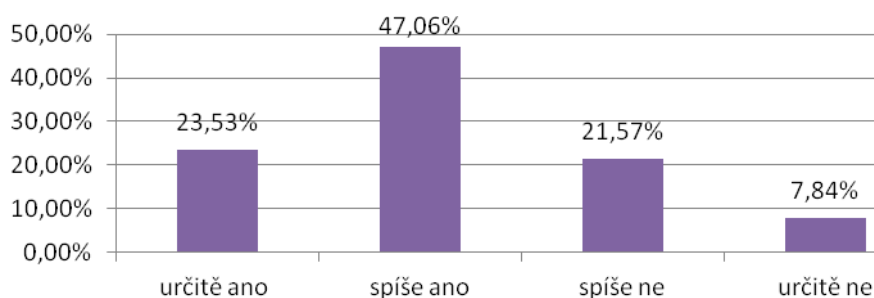


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 17: Shoduje se Vaše pracovní náplň s tím, jak byla představena u výběrového rozhovoru?

Prostřednictvím této otázky bylo ověřováno, jak je popis pracovní náplně z rozhovorů převáděn do praxe. Jak je možné vidět z grafu 4.20 skutečná pracovní náplň se shoduje s tou prezentovanou u výběrového rozhovoru v 70,59% případů, naopak 21,57% respondentů uvedlo, že se skutečnost spíše liší, a 7,84% dotázaných uvedlo, že se jejich pracovní náplň rozhodně liší od té, která jim byla prezentována při výběrovém řízení. Téměř třetina nespokojených respondentů už je poměrně závažný problém, ze kterého může pramenit jistá nespokojenost v práci a může tak ovlivňovat motivovanost zaměstnanců. Společnost by se na tento problém měla rozhodně zaměřit, protože nespokojený zaměstnanec nebude o společnosti šířit žádoucí kladné reference.

Graf 4.20: Shoda reálné a prezentované pracovní náplně

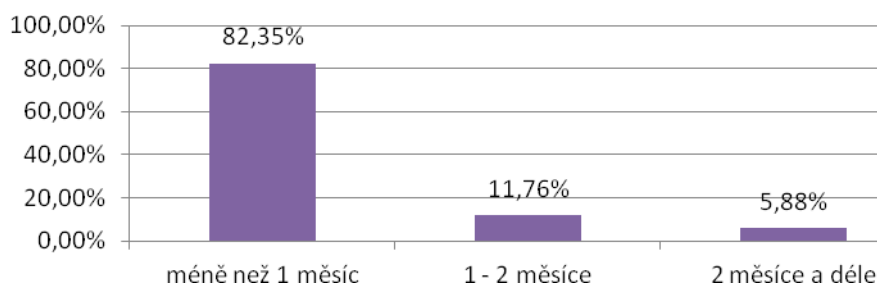


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 18: Jak dlouhá doba uběhla od odeslání životopisu nebo prvního kontaktu se společností, do data přijetí do zaměstnání?

Doba, mezi prvním kontaktem uchazeče o zaměstnání a společností a případným přijetím do zaměstnání, by měla být co nejkratší. Důvodem pro zkracování doby procesů získávání a výběru zaměstnanců je jednak na straně uchazeče eliminace časové tísně, kdy je nezaměstnaný, a jedna na straně organizace zkrácení či úplná eliminace doby, kdy je volné místo neobsazeno. Jak je vidět z grafu 4.21 82,35% respondentů uvedlo, že výše zmiňovaná doba trvala méně než měsíc, toto se však týká spíše dělnických profesí. Interval 1 – 2 měsíce vybralo 11,76% dotázaných a dobu delší než 2 měsíce zvolilo 5,88% respondentů. Výsledky z této oblasti jsou dobré.

Graf 4.21: Doba od prvního kontaktu po přijetí do zaměstnání

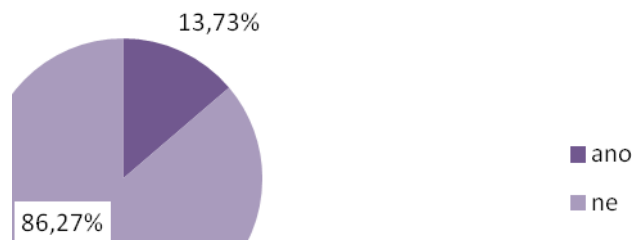


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 19: Vyskytly se u výběrového rozhovoru nějaké rušivé elementy?

Poslední otázka se týkala rušivých elementů, které by mohly komplikovat výběrový rozhovor. Jak je uvedeno v grafu 4.22 86,27% respondentů uvedlo, že je při rozhovoru nic nerušilo, naopak 13,73% dotázaných tvrdí, že byli v průběhu rozhovoru rušeni. Nejčastějším důvodem uváděným respondenty byly prosklené dveře do místnosti, kdy je rušil ruch na chodbě, který bylo možné pozorovat, tento důvod uvedlo 5 dotázaných. Celkem 4 zaměstnanci uvedli, že je rozptylovala teplota v místnosti, toto se dá přisuzovat období, ve kterém proces výběru probíhal, to však nemění nic na to, že toto měla firma odstranit.

Graf 4.22: Rušivé elementy během rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zjištěných problémů a nedostatků budou v následující kapitole formulovány návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu procesů získávání výběru zaměstnanců ve společnosti [REDACTED].

5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

Společnost █████ spol. s r.o. věnuje procesům získávání a výběru zaměstnanců patřičnou pozornost, avšak dotazníkovým šetřením, které ve společnosti proběhlo, studiem materiálů a konzultacemi s personalistkou, bylo odhaleno několik problematických oblastí, na které by se měla firma zaměřit a usilovat o zlepšení jejich stavu.

V této části diplomové práce budou společnosti navržena opatření, při jejich uplatnění by mělo dojít ke zlepšení jak procesu získávání zaměstnanců, tak procesu výběru zaměstnanců. Samostatně budou popsány návrhy pro proces získávání zaměstnanců a v dalším bloku pak budou uvedeny návrhy pro výběr zaměstnanců.

Návrhy a opatření pro proces získávání zaměstnanců

Z výzkumu bylo zjištěno, že společnost vůbec nevyužívá sociálních sítí, ať už k prezentaci organizace jako celku, tak k vyhledávání potenciálních zaměstnanců. Toto zjištění je v dnešní době, kdy má téměř každý jedinec svůj profil minimálně na jedné sociální síti, při nejmenším zajímavé. Zvláštní je to zejména, když bude bráno v úvahu, jaké možnosti skýtá Facebook, ale hlavní zájem společnosti by měl směřovat k síti LinkedIn. Společnost by tedy měla zvážit, zda není vhodné investovat do **vytvoření firemního profilu na LinkedIn**, pomocí kterého by bylo v budoucnu možné oslovit na trhu práce tak málo zastoupené specialisty vývoje, technology a další profese se specifickými požadavky. **Vytvoření firemního profilu na Facebooku** je další možností jak dát o společnosti vědět. Velkou výhodou této možnosti je fakt, že profil na Facebooku je zdarma, může oslovit neomezený počet subjektů, a zároveň nemusí sloužit jen k účelům personálním, ale i k obchodním.

Jelikož respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že jako zdroj informací využívají internet, měla by tuto skutečnost, společnost promítnout také do zdrojů získávání zaměstnanců. Společnost již sice využívá pracovní portál Jobs.cz, avšak k inzerci na tomto portálu se uchyluje pouze v případě, že hledá specialisty. Jasným důvodem proč jen specialisty je cena inzerce. Existují však i pracovní portály, na kterých lze práci nabízet zdarma, této možnosti by měla společnost rozhodně využít. Jedná se o pracovní portály jako zamestanani.cz nebo pracovniprilezitest.cz. Návrhem je jednoznačně **rozšíření portfolia pracovních portálů**, na kterých společnost inzeruje.

Za další významný zdroj potenciálních zaměstnanců může být považováno doporučení stávajícím zaměstnancem. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že reference od rodinných příslušníků a známých je podstatným zdrojem zjišťování informací, a také že téměř polovina zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, byla do společnosti přijata na základě doporučení. Protože jsou doporučení zaměstnanci většinou kvalifikovanější než ostatní uchazeči, měla by společnost **zavést odměnu pro zaměstnance, který doporučí vhodného kandidáta** na danou pozici, podmíněnou tím, že doporučený uchazeč musí být vybrán a přijat jako zaměstnanec. Tímto způsobem společnost může také zlepšit mínění svých zaměstnanců o ní, jak zaměstnavateli, protože tato oblast, jak vyplývá z výzkumu, není zaměstnanci dobře vnímána.

Návrhy a opatření pro proces výběru zaměstnanců

Ačkoliv v dotazníkovém šetření nebyly odhaleny prvky diskriminace, měla by se společnost **zabývat ochranou uchazečů o práci před diskriminací**. Personalistka společnosti se v minulosti účastnila semináře personalistů ohledně diskriminace v práci, a přesto se v nabídce práce prvky diskriminace objevují. Jde sice jen o drobný prohřešek, kdy byla pozice označena jako technolog (místo technolog/technologka), ale i tento drobný detail je považován za diskriminační.

Jelikož bylo v rámci výzkumu odhaleno, že v rámci výběrového rozhovoru není v mnoha případech vyhrazen dostatečný prostor (čas) pro dotazy uchazeče, měla by společnost **vyčlenit na konci každého výběrového rozhovoru 10 minut pro dotazy** uchazeče o místo. S tímto dále souvisí také fakt, že účastníci výzkumu nebyli příliš spokojeni s tím, jak jim byly dotazy zodpovězeny. Aby tomu společnost úspěšně předcházela, měla by po ukončení každého výběrového rozhovoru a zodpovězení dotazů, být zařazena otázka: **„Jste s odpovědí spokojen/a? Byla dostatečně výstižná?“** Tímto bude možné předejít komunikačním šumům a v případě, že by se komunikační šumy projevovaly, bude snadné problematiku sdělit lépe.

Z výzkumu bylo zjištěno, že ač byla pro výběrový rozhovor zvolena zasedací místnost, nebyla to příliš dobrá volba. Respondenti totiž v dotaznících uvedli, že byli v průběhu rozhovoru rušeni. Někteří uváděli jako důvod prosklené dveře zasedací místnosti, kdy je rozptyloval ruch na chodbě, který přes dveře mohli pozorovat. Zde se nabízí možnost usazení uchazeče zády ke dveřím, to však není příliš konstruktivní řešení, protože by tento jev mohl rozptylovat zase personalistku či výběrovou komisi. Nejlepším možným řešením proto je

výběr jiné místnosti pro výběrový rozhovor nebo při nejmenším výměna dveří zasedací místnosti za plné bez průzorů. Dalším faktorem, který uchazeče o volné místo rozptyloval byla teplota v místnosti. Je pochopitelné, že pokud se uchazeč v dusnu místnosti potil, nepřípadal si příliš komfortně. **Toto by mohla společnost řešit vybavením místnosti klimatizací**, tak aby mohla být teplota v místnosti i v parných dnech regulována.

6 Závěr

Téma získávání a výběru zaměstnanců bylo zvoleno kvůli jeho důležitosti pro organizace a také pro jeho zajímavost. Zvláště v dnešní době si většina organizací, společnost [REDAKCE] nevyjímaje, uvědomuje, že důležitým zdrojem zlepšování a vývoje je lidský faktor. Žádná organizace nemůže být úspěšná bez správného počtu kvalitních zaměstnanců na správných místech a ve správný čas. Zaměstnanci personálního oddělení v tomto procesu hrají podstatnou roli a většinou nesou veškerou odpovědnost za procesy získávání a výběru. Primárním cílem procesů získávání a výběru zaměstnanců je vytvořit schopný tým zaměstnanců, který bude dosahovat společných cílů organizace. K vykonávání stanovených cílů je důležité v průběhu procesů získávání a výběru zaměstnanců stanovit dovednosti, vlastnosti a schopnosti kladené na pracovní tým. V současné konkurenci, ve které má organizace úspěch, musí zaměstnávat kvalifikované a flexibilní pracovníky, kteří jsou schopni reagovat na měnící se požadavky trhu.

Cílem práce bylo na základě analýzy současného stavu procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, tento stav zhodnotit a následně navrhnout případná opatření, která by vedla ke zlepšení současného stavu.

Práce byla rozdělena do několika kapitol, z nichž první byla teoretická východiska procesů získávání a výběru zaměstnanců. Poznatky byly čerpány z odborné literatury domácí i zahraniční a internetových zdrojů. Druhá kapitola byla zaměřena na charakteristiku vybrané organizace, kde byly popsány obecné informace o společnosti, její historie a struktura zaměstnanců. V další kapitole byla zpracována analýza současného stavu procesů získávání a výběru zaměstnanců, kde byly popsány veškeré kroky těchto procesů, tak jak probíhají ve společnosti [REDAKCE]. Tato kapitola obsahovala i dotazníkové šetření, za pomoci kterého byly identifikovány nedostatky těchto procesů. Poslední kapitola byla věnována návrhům a doporučením.

Aby bylo potvrzeno, že cíl práce byl splněn, je možné uvést, že navrhovaná opatření v oblasti rozšíření působnosti společnosti v internetových médiích, primárně využití sociální sítě Facebook a kariéerní sítě LinkedIn, již vchází do praxe. Společnost pracuje na tvorbě firemních profilů na obou sítích, neboť navržená opatření byla shledána vedením společnosti za přínosná.

Za opatření vedoucí k podstatnému zlepšení současného stavu procesu výběru zaměstnanců je možné považovat návrh na výběr nové místnosti určené ke konání výběrových rozhovorů či úprava stávající zasedací místnosti, která je k těmto účelům prozatím využívána. Opatření se týká výměny prosklených dveří za dveře plné bez průzorů a instalaci klimatizace, což by mělo vést k odstranění rušivých elementů působících na uchazeče v průběhu výběrového rozhovoru.

Za zmínku stojí také opatření, kterým by společnost mohla zvýšit angažovanost řadových zaměstnanců společnosti ve vyhledávání potenciálních zaměstnanců. Společnosti bylo doporučeno zavést odměnu pro stávajícího zaměstnance, který doporučí budoucího zaměstnance. Toto doporučení bylo stanoveno s ohledem na poměrně značnou váhu, kterou společnost přisuzuje uchazečům doporučeným stávajícím zaměstnancem.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

ASWATHAPPA, K. *Human Resource Management*. 5thed. USA: Tata Mc Graw-Hill, 2008. ISBN 978-0-07- 066020-5.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

JAY, R.: *Přijímací pohovor: Co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, Josef. *Personální řízení 2: Část 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0279-8.

MATHIS Robert L. John H. JACKSON and Sean R. VALENTINE. *Human Resource Management: Essentials perspectives*. 7th ed.USA: South-Western Cengage Learning, 2014. ISBN 978-1-305-11524-8

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3562-7.

Elektronické zdroje

██████. O společnosti. [online]. [28. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.██████.cz>.

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti ██████

Seznam zkratk

SP	sociální pojištění
DP	důchodové připojištění
ZP	zdravotní pojištění
ELDP	evidenční list důchodového pojištění
Tzn,	to znamená
Tj.	to je
VZV	vysokozdvihový vozík
ÚP	úřad práce
Viz.	podívej se
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015



.....

Bc. Tomáš Herman

Seznam příloh

Příloha č.1: Organizační struktura společnosti [REDACTED]

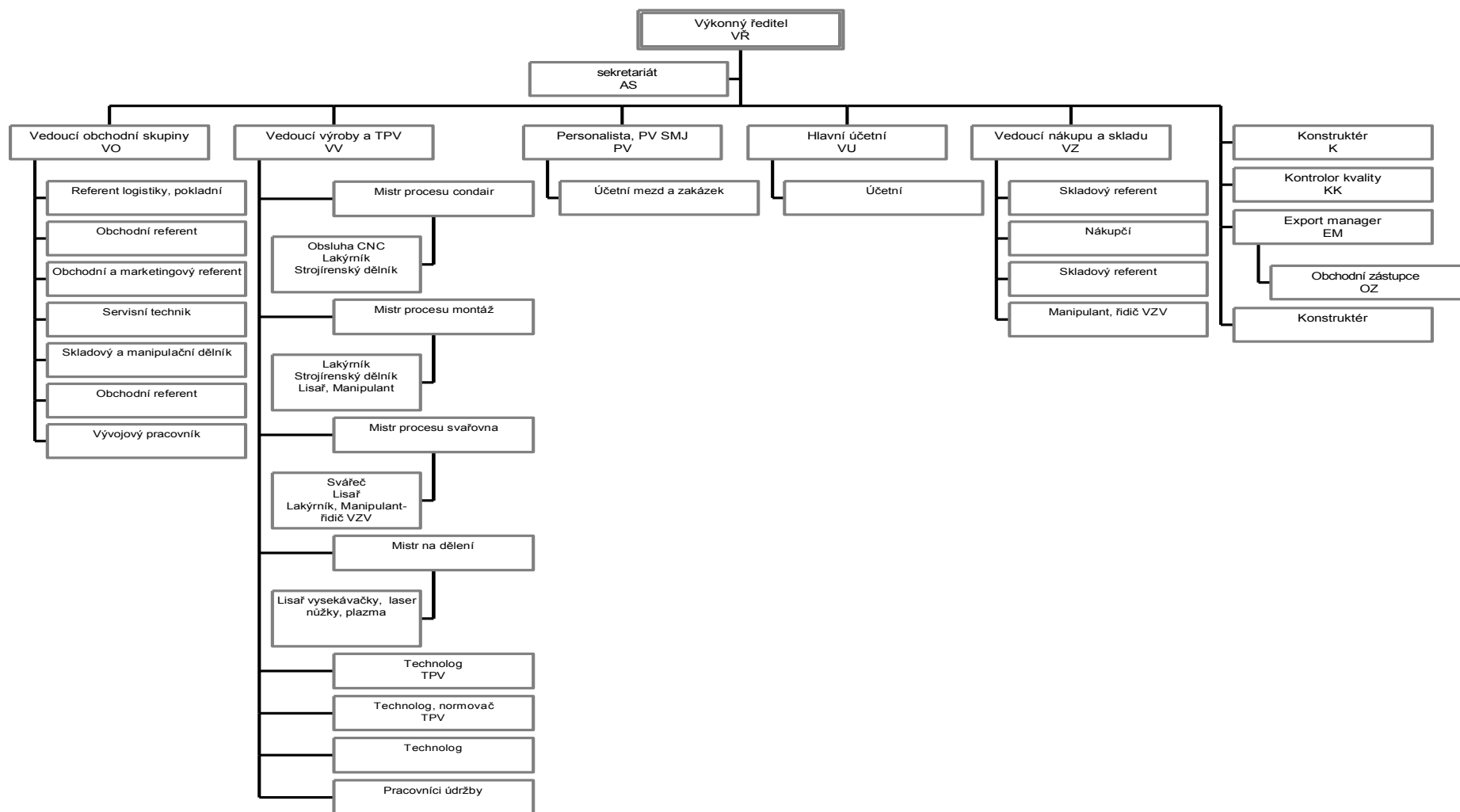
Příloha č.2: Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor s personalistkou

Příloha č.3: Popis odpovědnosti a pravomocí pracovního místa

Příloha č.4: Nabídka volného pracovního místa - Technolog

Příloha č.5: Dotazník

Příloha č.1: organizační struktura společnosti



Příloha č.2: Seznam otázek pro polo-strukturovaný rozhovor s personalistkou

Mohla byste mi prosím sdělit tyto údaje o společnosti? (historii společnosti, organizační strukturu, počet zaměstnanců)?

Jak postupujete při získávání a výběru zaměstnanců?

Jaké metody získávání a výběru zaměstnanců využíváte?

Sledujete náklady na získávání a výběr zaměstnanců?

Jak dlouho přibližně trvá přijímací pohovor a máte předem připravenou strukturu otázek?

Probíhá přijímací řízení na všechny pozice (manažerské, dělnické, technické) stejně?

Za jak dlouho se uchazeči po absolvování přijímacího řízení dozví, zda jsou přijati či nepřijati?

Zjišťujete jakýmkoliv způsobem efektivnost procesu získávání a výběru zaměstnanců a také jednotlivých metod získávání a výběru?

Příloha č. 3: Popis odpovědnosti a pravomocí pracovního místa

POPIS ODPOVĚDNOSTÍ A PRAVOMOCÍ PRACOVNÍHO MÍSTA	
Název pozice:	Vedoucí obchodní skupiny
Jméno zaměstnance:	Xxxx
Nadřízené místo:	Výkonný ředitel
Podřízená místa:	Obchodní referent, marketinkový referent, pokladní, servisní technik, skladník,

1.	<p>Odpovědnost za:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Stanovení a realizaci obchodní strategie firmy; b) Stanovení a realizaci marketingové strategie firmy; c) Stanovení koncepce a struktury sortimentu výrobků, d) Stanovení kontraktační, komunikační a distribuční strategie firmy; e) Stanovení cenové politiky; f) Vytváření analýz trhu a konkurence; g) Formulování obchodních cílů a naplňování těchto cílů; h) Uplatnění pojistných mechanismů pro platby z prodejů; i) Zabezpečení včasné a správné fakturace z prodejů; j) Prodej výrobků na vybraných teritoriích (Dánsko, Rusko, Ukrajina, Bělorusko, Litva, Estonsko, Moldávie, Kazachstán) a získávání teritoriích nových; k) Hodnocení podřízených zaměstnanců; l) Dodržování BOZP na svěřeném úseku; m) Odpovědnost vyplývající z hmotné odpovědnosti za hodnoty svěřené k vyúčtování; n) Zajištění periodické kontroly statiky regálů na středisku 20; o) Provoz skladu hotových výrobků; p) Výsledky práce svěřeného úseku.
2.	<p>Pravomoc:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Uzavírat konsignační smlouvy na sériové výrobky do výše 100.000,-Kč; b) Uzavírat kupní smlouvy na všechny druhy hotových výrobků do výše 200.000,-Kč;
3.	Zastupováno místem: Obchodní a marketinkový referent
4.	Zastupuje místo: Obchodní a marketinkový referent

Vypracoval:	Účinnost:	Podpis vedoucího zaměstnance:	Podpis držitele pracovního místa:	Datum podpisu:
xxx	01.01.2015			

Příloha č. 4: nabídka volného pracovního místa - Technolog

Do našeho týmu hledáme nejvhodnějšího kandidáta na obsazení pracovní pozice

Technolog

Náplň práce:

Náplní Vaší práce bude vypracování technologických postupů, včetně určení nástrojů a přípravků. Příprava výrobní dokumentace. Dále kompletní vedení agendy změnového řízení.

Požadujeme:

SPŠ strojnická

Praxe na obdobné pozici výhodou

Technické myšlení

Odpovědnost za vlastní práci

Nabízíme:

Zázemí prosperující a perspektivní firmy

Dobré mzdové ohodnocení

Zaměstnanecké výhody

Pokud Vás naše nabídka zaujala, pošlete, prosím, strukturovaný životopis s motivačním dopisem nejlépe e-mailem do 20.03.2015 na níže uvedený kontakt.

Příloha č. 5: Dotazník

Vážený respondente,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku pro mou diplomovou práci. Vaše zkušenosti s procesem získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti přispějí k zjištění informací potřebných k zhodnocení tohoto procesu a navržení zlepšujících opatření. Dotazník je zcela anonymní, proto jej nikde nepodepisujte. Výsledky výzkumu budou uveřejněny na vývěsce personalistky. Není-li uvedeno jinak, označte pouze jednu z možností.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Tomáš Herman (student 5. Ročníku Ekf VŠB-TUO)

1. Z jakých zdrojů jste se o nabídce práce dozvěděl/a? (lze označit více možností)

- a) Informoval mne stávající zaměstnanec
- b) Informace jsem zjistil/a na Úřadu práce
- c) Informace jsem zjistil/a na webových stránkách společnosti
- d) Informace jsem zjistil/a na pracovním portálu Jobs.cz
- e) Informace jsem zjistil/a prostřednictvím školy (stáže, praxe, bakalářské či diplomové práce)
- f) Informace jsem zjistil/a z regionálního tisku
- g) Jiné, uveďte prosím.....

2. Byl/a jste do společnosti přijat/a na základě doporučení?

- a) Ano, na základě doporučení rodinného příslušníka
- b) Ano, na základě doporučení známého
- c) Ne

3. Zjišťoval/a jste si informace o společnosti před výběrovým řízením?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

4. Jaké zdroje pro zjišťování informací (o volných místech, o společnostech, atd.) upřednostňujete? (lze označit více možností)

- a) Tisk
- b) Rádio
- c) Internet
- d) Rodina a přátelé
- e) Jiné – uveďte prosím.....

5. **Bylo možné najít veškeré potřebné informace (náplň práce, místo výkonu práce, požadavky, ad.)?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
6. **Uveďte, co Vás přimělo reagovat na nabídku práce? (lze označit více možností)**
- a) Jistota práce
 - b) Blízkost bydliště
 - c) Vzdělání v oboru
 - d) Potřeba zaměstnání – financí
 - e) Spolehlivost zaměstnavatele
 - f) Kladné reference z důvěryhodných zdrojů
 - g) Jiné, uveďte prosím.....
7. **Připravoval/a jste se na výběrové řízení?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
8. **Představila se personalistka/komise před začátkem výběrového rozhovoru?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
9. **Byla personalistka/komise na výběrový rozhovor připravená?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
10. **Byl podle Vás výběrový rozhovor náročný?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
11. **Dala by se atmosféra u výběrového rozhovoru nazvat přátelskou/uvolněnou?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
12. **Domníváte se, že vám u výběrového rozhovoru byla položena diskriminační otázka, byť jen jedna?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne

d) Určitě ne

Pokud jste označil/a jednu z možností **ano**, napište, čeho se diskriminační otázka týkala:

.....

13. Bylo Vám u výběrového rozhovoru umožněno se na potřebné informace doptat?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

14. Byly Vám Vaše dotazy zodpovězeny?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

15. Kolik času výběrový rozhovor zabral?

- a) Méně než 15 min.
- b) 16 – 30 min.
- c) 31 – 60min.
- d) Déle než hodinu

16. Dozvěděl/a jste se během výběrového řízení, jaká bude vaše nástupní mzda a jaký je možný mzdový vývoj?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

17. Shoduje se Vaše pracovní náplň s tím, jak byla představena u výběrového rozhovoru?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

18. Jak dlouhá doba uběhla od odeslání životopisu nebo prvního kontaktu se společností, do data přijetí do zaměstnání?

- a) Méně než měsíc
- b) 1 – 2 měsíce
- c) 2 měsíce a déle

19. Vyskytly se u výběrového rozhovoru nějaké rušivé elementy?

- a) Ne
- b) Ano – uveďte jaké.....

20. Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

21. Do jaké věkové relace spadáte?

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více let

22. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/a?

- a) Jsem ve zkušební době
- b) 3 – 12 měsíců
- c) 1 – 3 roky
- d) 3 – 5 let

23. Jakou pozici zastáváte?

- a) Dělník
- b) THP

24. Pracujete v:

- a) Obchodním oddělení
- b) Výrobním oddělení