

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Employee Recruitment and Selection in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, PhD.

LUKÁŠOVÁ

KRISTÝNA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Lukášová** Jméno: **Kristýna** Osobní číslo: **492872**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Recruitment and Selection in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn procesu získávání a výběru zaměstnanců.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, posouzení procesu získávání a výběru zaměstnanců, návrhy změn procesu získávání a výběru zaměstnanců; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada Publishing, 2016.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

LUKÁŠOVÁ, Kristýna. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem

č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 11.04.2022

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení práce, poskytnutí podnětných a cenných připomínek, vstřícnost a ochotu, kterou mi při psaní této bakalářské práce poskytl. Dále bych ráda poděkovala paní Mgr. Daně Kvolkové, MBA, HR manažerce organizace Puls investiční, s.r.o. za poskytnuté informace a možnost praxe, díky čemuž jsem mohla zpracovat praktickou část této práce.

Abstrakt

Cílem práce je prozkoumat získávání a výběr zaměstnanců v organizaci PULS investiční s.r.o., posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. V teoretické části jsou na základě odborné literatury popsány základní pojmy, postupy a metody získávání a výběru zaměstnanců. V praktické části je představena vybraná organizace a její proces získávání a výběru zaměstnanců. Tyto informace byly získány pomocí rozhovoru s personální manažerkou, personalistkou a vlastní praxí v organizaci. Výsledkem práce jsou návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci.

Klíčová slova

Personální řízení, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, zaměstnanec, zaměstnavatel, metody získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců

Abstract

The goal is to analyse the system of employee recruitment and selection in a PULS organization, assess the current state, identify possible opportunities for improvement, and propose suitable solutions. The theoretical part defines the basic concepts, procedures, and methods related to recruitment and selection based on professional literature. The practical part introduces the selected organization and describes processes of recruitment and selection of employees. This information was obtained through an interview with the HR manager, HR specialist and the organization's own practice. Results of the thesis are proposals of improvement of recruitment and selection in the company.

Key words

Human resource management, employee recruitment, employee selection, employee, employer, recruitment methods, employee selection methods

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod..... | 5 |
| TEORETICKÁ ČÁST..... | 6 |
| 1 Personální řízení..... | 7 |
| 1.1 Personální činnosti | 7 |
| 1.2 Personální útvar..... | 8 |
| 2 Získávání zaměstnanců..... | 9 |
| 2.1 Proces získávání zaměstnanců..... | 9 |
| 2.2 Zdroje získávání zaměstnanců | 11 |
| 2.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů | 12 |
| 2.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů | 12 |
| 2.3 Kritéria získávání zaměstnanců..... | 13 |
| 2.4 Metody získávání zaměstnanců..... | 14 |
| 2.4.1 Doporučení současného zaměstnance..... | 15 |
| 2.4.2 Personální agentury | 15 |
| 2.4.3 Online recruitment..... | 16 |
| 2.4.4 Vzdělávací instituce | 17 |
| 2.5 Formulace nabídky zaměstnání | 17 |
| 3 Výběr zaměstnanců..... | 18 |
| 3.1 Proces výběru zaměstnanců | 18 |
| 3.2 Kritéria výběru zaměstnanců..... | 19 |
| 3.3 Metody výběru zaměstnanců | 19 |
| 3.3.1 Hodnocení životopisu..... | 20 |
| 3.3.2 Výběrový pohovor | 21 |
| 3.3.3 Assessment centre | 22 |
| 3.3.4 Testy pracovní způsobilosti | 23 |
| PRAKTICKÁ ČÁST..... | 25 |
| 4 Představení organizace..... | 26 |
| 4.1 Podnikání organizace..... | 26 |
| 4.2 Personální řízení v organizaci | 28 |
| 5 Posouzení procesu získávání zaměstnanců v organizaci | 30 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.1 | Zdroje získávání zaměstnanců | 31 |
| 5.1.1 | Získávání z vnitřních zdrojů | 31 |
| 5.1.2 | Získávání z vnějších zdrojů..... | 31 |
| 5.2 | Metody získávání zaměstnanců..... | 31 |
| 5.2.1 | Doporučení zaměstnanců..... | 32 |
| 5.2.2 | Personální agentury | 32 |
| 5.2.3 | Vzdělávací instituce | 32 |
| 5.2.4 | Online recruitment..... | 33 |
| 5.3 | Dokumenty vyžadované od uchazečů | 34 |
| 6 | Posouzení procesu výběru zaměstnanců v organizaci..... | 35 |
| 6.1 | Cíl výběru zaměstnanců..... | 35 |
| 6.2 | Metody výběru zaměstnanců | 35 |
| 7 | Shrnutí a návrhy změn procesu získávání a výběru zaměstnanců | 38 |
| | Závěr | 41 |
| | Seznam použité literatury..... | 42 |
| | Seznam internetových zdrojů | 43 |
| | Seznam grafů..... | 44 |
| | Seznam obrázků | 44 |
| | Seznam tabulek | 44 |
| | Seznam příloh..... | 45 |

Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců jsou jednou z podstatných personální činností zajišťující získávání nových zaměstnanců, shromažďování informací o uchazečích, výběrová řízení, obsazování volných pracovních míst v organizaci a podobně. Cílem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečné množství vhodných uchazečů v krátkém čase a s přiměřenými náklady. Cílem výběru zaměstnanců je z těchto vhodných uchazečů vybrat toho nejvhodnějšího, který bude vyhovovat všem požadavkům organizace.

V dnešní rychle se měnící době, kdy ekonomika obecně vzkvétá a počet pracovních míst začíná převyšovat počet potenciálních uchazečů, je získávání a výběr zaměstnanců stále důležitější. Horší situace je zejména v průmyslovém sektoru, kde se organizace musí více snažit získávat kvalitní zaměstnance a zlepšovat své procesy získávání a výběru zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat získávání a výběr zaměstnanců v organizaci PULS investiční, s.r.o., posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Bakalářské práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a nejprve definuje význam personálního řízení a následně vymezuje proces, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců.

Praktická část je zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců v organizaci Puls investiční, s.r.o. a zahrnuje představení organizace, posouzení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci a návrhy změn. Posouzení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci je založeno na rozhovoru s personální manažerkou, personalistkou a vlastní praxe na personálním oddělení organizace. Výsledkem práce jsou návrhy doporučení na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Puls investiční, s.r.o.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Personální řízení

Personální řízení lze chápat jako oblast řízení organizace zabývající se řízením a vedením lidí v organizaci. (Šikýř, 2014, s. 2)

Smyslem personálního řízení je mít v každém okamžiku dostatek kompetentních, ochotných a kvalitních zaměstnanců, kteří se budou podílet na dosahování stanovených cílů organizace. K tomu musí organizace provádět řadu činností v různých fázích „životního cyklu“ zaměstnanců v organizaci, a to prostřednictvím všech manažerů a zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45)

1.1 Personální činnosti

Dvořáková a kol. (2012, s. 20–21) popisuje personální činnosti jako administrativně-správní, koncepční, metodické a analytické, zaměřující se na lidi v pracovním procesu. Podle Koubka (2001, s. 20–22) představují personální činnosti výkonnou část personálního řízení.

Šikýř (2014, s. 53) rozděluje personální činnosti na následující oblasti:

- vytváření a analýza pracovních míst a vytváření pracovních úkolů,
- plánování potřeby zaměstnanců v organizaci a personálního rozvoje zaměstnanců,
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců,
- řízení a hodnocení pracovního výkonu,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém.

V důsledku globalizace, konkurenční prostředí a tlaku na snižování vynakládaných finančních prostředků, dochází v oblasti personálního řízení k implementaci nových, efektivnějších postupů a metod.

Dá se tedy říci, že personální činnosti kladou důraz na (Dvořáková a kol., 2012. s. 21):

- řízení talentů v organizacích,
- flexibilní pracovní úvazek,
- využití personálního informačního systému,
- odměňování zaměřené na větší motivaci a pracovní výkon.

1.2 Personální útvar

Personální útvar není vždy stejný a mezi hlavní faktory patří velikost organizace, její organizační uspořádání, druh zaměstnáváných lidí a jejich role, která je personálnímu útvaru přiznána (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221). V malých organizacích bývá personální řízení zpravidla zajišťováno majitelem. Ve velkých a středních organizacích bývá personální útvar rozdělen na jednotlivé oddělení podle personálních činností.

Personální manažer bývá většinou vedoucím personálního útvaru, takže nepracuje sám a má pod sebou personalisty, se kterými se setká každý člověk v organizaci, obvykle hned při nástupu do zaměstnání. Jeho úkolem je poskytování rad a personálních služeb zaměstnancům. Personální manažer odpovídá organizaci za dosažení strategických cílů a plní povinnosti vůči lidem, které organizace zaměstnává. (Šikýř, 2014, s. 61)

Rozhodující roli při získávání a výběru zaměstnanců do organizace má personální útvar a manažer. Personální útvar musí při získávání zaměstnanců připravit popisy pracovních míst, postupy, jakými bude uchazeč získáván, dále zda se zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje získávání, jaké zvolí metody, také jedná s uchazeči a shromažďuje od nich dokumenty. Na druhé straně úloha personálních manažerů spočívá v identifikaci potřeby získávání zaměstnanců na konkrétní pracovní místo a jsou s nimi konzultovány kroky získávání zaměstnanců. (Koubek, 2001, s. 176)

Úlohou personálního útvaru při výběru zaměstnanců je především dodržování zákonů, vybírání metod a jejich pořadí a předkládají manažerovi doporučení na výběr vhodného zaměstnance. Personální manažer vede pohovory a rozhoduje o tom, zda uchazeč bude, nebo nebude přijat. (Koubek, 2001, s. 176)

2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je činnost, jejímž cílem je včas a za přiměřené náklady oslovit a přilákat dostatečné množství vhodných uchazečů o volné pracovní místo. (Koubek, 2015, s. 100)

Jde o úvodní etapu obsazování volných míst, kde podstatou je komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem, která ovlivňuje proces získávání a výsledkem je přiměřený počet uchazečů se splněnými požadavky na výkon zaměstnání. (Šikýř, 2014, s. 195)

Získávání zaměstnanců můžeme také chápat jako personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tradiční filozofií získávání zaměstnanců je přilákat co nejvíce uchazečů. V případě fixních pořizovacích nákladů organizace spíše preferují nižší poměr mezi počtem uchazečů a počtem nabízených pracovních míst, aby se mohly více zaměřit na kvalitu výběru. (Dvořáková a kol., 2012, s. 145)

Zároveň je vhodné sledovat, jestli má uchazeč o dané pracovní místo určitý rozvojový potenciál, aby vyhovoval budoucím nárokům práce v organizaci. (Kociánová, 2010, s. 79)

Celkově jde o klíčovou fázi, která rozhoduje, jaké zaměstnance budeme mít v organizaci k dispozici. Neboli, jací zaměstnanci se budou podílet a napomáhat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. (Koubek, 2015, s. 101)

Na druhé straně, pokud chce organizace být opravdu efektivní, musí najít soulad nejen mezi potřebami organizace, ale i potřebami uchazeče o zaměstnání. (Dvořáková a kol., 2012, s. 133)

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Efektivní proces získávání zaměstnanců znamená perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. (Koubek, 2001, s. 122)

V procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí následující dvě strany: (Koubek, 2001, s. 118)

- organizace se svou potřebou pracovních sil,
- potenciální zaměstnanci (lidé hledající zaměstnání/ současní zaměstnanci organizace).

Koubek (2015, s. 118) říká, že proces získávání zaměstnanců má zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální uchazeči o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci.

O tom, jak moc se shodují představy organizace a uchazeče o práci, rozhoduje také aktuální situace na trhu práce a načasování aktivit obou stran. (Dvořáková a kol., 2012, s. 145)

Proces získávání zaměstnanců se skládá z několika na sebe navazujících kroků: (Koubek, 2001, s. 122)

- **Identifikace potřeby získávání zaměstnanců** – Musí probíhat s určitým předstihem a vycházet z plánu a momentální potřeby organizace.
- **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa** – Popis a specifikace musí být aktuální a nejdůležitější charakteristiky se poté stávají informacemi obsaženými v nabídce zaměstnání.
- **Zvážení alternativ** – jako jsou například: zrušení pracovního místa, rozdělení zaměstnání mezi ostatní, pokrytí zaměstnání formou částečného úvazku, nebo zda zaměstnání opravdu vyžaduje plný úvazek.
- **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa** – Jde o charakteristiky, které poskytují potenciálnímu uchazeči realistický obraz na obsazovanou pozici
 - popis pracovního místa – název, pozice, místo výkonu, pracovní podmínky.
 - specifikace pracovního místa (požadavky na pracovníka) – vzdělání, dovednost, zkušenosti.
- **Identifikace potenciálních zdrojů** – Jestli se organizace zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje získávání zaměstnanců
- **Volba metod získávání zaměstnanců** – Abychom zacílili na vhodné lidi a dali jim na vědomí existenci volných pracovních míst. Mezi některé metody patří:
 - uchazeči se nabízejí sami/ přímé oslovení vyhlédnutého jedince
 - doporučení současného zaměstnance
 - využívání počítačových sítí (internetu)
- **Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů** – doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, ale někdy se požaduje i hodnocení z předchozích zaměstnání, výpis z trestního rejstříku, lékařská zpráva o zdravotním stavu.
- **Formulace nabídky zaměstnání** – zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa.
- **Uveřejnění nabídky zaměstnání** – Kombinace všech nebo vybraných metod získávání zaměstnanců.
- **Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

- **Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací** – Na základě předvýběru si rozdělíme uchazeče do tří následujících skupin: (Koubek, 2001, s. 144)
 - **velmi vhodní** – pozváni k výběrovým procedurám
 - **vhodní** – pokud počet velmi vhodných uchazečů je nedostatečný, jsou vhodní uchazeči pozváni k výběrovým procedurám
 - **nevhodní** – pošleme jim odmítavý e-mail s poděkováním o jejich zájem
- **Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám** – Jde o závěrečný krok procesu získávání zaměstnanců. Seznam je tvořen abecedně, protože už nezáleží na rozdělení uchazečů do skupin, jako platilo v předchozím bodě.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 146) obsahuje proces získávání završený výběrem následující postup:

- Plánování lidských zdrojů,
- Analýzu zaměstnání, identifikaci znalostí, schopností, dovedností, a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče,
- Zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
- Výběr vč. vytvoření metodiky výběru, tj.
 - předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů
 - testování
 - assessment center
 - výběrový rozhovor
- Hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Když už máme určené místo, které chceme obsazovat, můžeme se přesunout na další část, a to je výběr zdrojů. Šafránková a Šikýř (2017, s. 23) rozlišují zdroje vnitřní a vnější. Vnitřní zdroje zaujímají prostředí v organizaci neboli zaměstnance v organizaci. Vnější zdroje naopak zaujímají prostředí mimo organizaci neboli potenciální uchazeče.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 1138) je důležité nejprve myslet na vnitřní zdroje organizace. Kromě toho se můžeme pokusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili, nebo využít banku talentů, která se uchovává v elektronické podobě.

Pokud se nám nepodaří najít vhodného uchazeče z vnitřních zdrojů, přesuneme se na zdroje vnější. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 146) uchazeči z vnějších zdrojů přinášejí do organizace tzv. „novou krev.“ Svým pohledem na věc a přístupem k řešení problémů, mohou být pro organizace velkým přínosem.

Dále Dvořáková a kol. (2012, s. 146) říká, že při výběru zaměstnanců by měla organizace pečlivě zvážit i následující body:

- termín zveřejnění nabídky volného pracovního místa a uzavření jeho žádostí,
- termín výběrového řízení a oznámení výsledků,
- termín nástupu do zaměstnání a délka zkušební doby.

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů. (d'Ambrosiová a kol., 2014, s. 79)

2.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů znamená nejprve nabídnout příležitost svým zaměstnancům. Díky tomuto získávání zaměstnanců, má každý zaměstnanec možnost postupu v zaměstnání a tím je i motivován k lepšímu výkonu. (Veber, 1999, s. 71)

Mezi vnitřní zdroje organizace patří podle Koubka (2001. s. 120) zaměstnanci organizace:

- uspořené v důsledku technického pokroku,
- uvolněné v důsledku organizačních změn,
- připraveni vykonávat náročnější práci,
- ochotní vykonávat jinou práci.

Jednou z výhod získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je vzájemná znalost organizace a zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 83)

2.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Mezi vnější zdroje organizace patří podle Koubka (2001. s. 121–122):

- volní uchazeči na vnějším trhu práce,
- absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací.

Dále Koubek (2001, s. 121) rozšiřuje zdroje získávání zaměstnanců o doplňkové zdroje. A to v případě nedostatku uchazečů z výše uvedených zdrojů. Patří mezi ně například:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- zahraniční pracovníci.

Získávání zaměstnanců z vnitřních i z vnějších zdrojů s sebou přináší určité výhody, ale i nehody. V tabulce 1 jsou shrnuty některé z nich. (Šikýř, 2010, s. 87)

Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

| Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů | Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů |
|--|---|
| <i>Výhody:</i> | <i>Výhody:</i> |
| - Uchazeč lépe zná organizaci a naopak | - Širší škála schopností a talentů, než najdeme uvnitř organizace |
| - Nárůst morálky a motivace zaměstnanců (naděje na lepší místo) | - Nové názory, pohledy a zkušenosti zvenku |
| - Lepší návratnost investic, které organizace vložila do zaměstnanců | - Levnější a rychlejší, než vychovávat vysoce kvalifikovaného zaměstnance |
| <i>Nevýhody:</i> | <i>Nevýhody:</i> |
| - Soutěžení o povýšení může ovlivnit mezilidské vztahy v organizaci | - Adaptace a orientace zaměstnanců je delší |
| - Zamezení pronikání nových názorů, pohledů a zkušeností zvenku | - Mohou nastat nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci organizace |

Zdroj: vlastní zpracování podle Šikýř (2010, s. 87)

2.3 Kritéria získávání zaměstnanců

Podle Koubka (2001, s. 146-147) by pro každou organizaci měla platit následující kritéria:

- informovat o volných pracovních místech nejprve vlastní zaměstnance,
- vystupovat neanonymně při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů,

- zajistit, že každý uchazeč o zaměstnání je informován o základních požadavcích na zaměstnance, charakteristikách volného místa i o pracovních podmínkách,
- postarat se, aby byl uchazeč průběžně informován o tom, jaká je jeho situace,
- snažit se získávat zaměstnance pouze podle jejich schopností vykonávat práci,
- organizace by neměla slibovat to, co není schopna splnit,
- nediskriminovat uchazeče na základě, pohlaví, věku, barvy pleti.

2.4 Metody získávání zaměstnanců

Metody získávání zaměstnanců by měly vycházet z toho, jakým způsobem dát vhodným lidem na vědomí o volném pracovním místě. Volba metody také záleží na tom, z jakých zdrojů se organizace rozhodne získávat nové zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 127)

Dalším důležitým bodem je, uvědomit si, jaké místo se obsazuje, jaké jsou kvalifikační nároky na zaměstnance, jaká je situace na trhu práce, jakou má organizace pověst, kolik může organizace vynaložit prostředků na získávání nových zaměstnanců a jak rychle by toto místo mělo být obsazeno. (Šikýř, 2016, s. 97)

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů můžeme využít následujících metod: (Šikýř, 2014, s. 205)

- inzerce na intranetu/ místní nástěnce,
- rozeslání nabídky elektronickou poštou,
- doporučení nebo přímé oslovení zaměstnance v organizaci.

Pokud nevybereme nikoho z vnitřních zdrojů organizace, jsou na řadě vnější zdroje. Zde existuje velká řada metod, jako je:

- získávání zaměstnanců přes sociální sítě,
- využití úřadu práce,
- využití personálních agentur a mnoho dalších.

Pro větší efektivnost se využívají různé metody nebo jejich kombinace. Podle průzkumu převažuje využívání vlastních webových stránek a spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami, nad inzercí v odborných časopisech/ místních novinách, úřady práce a nad sociálními sítěmi. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 1142)

Koubek (2001, s. 127) uvádí ještě jednu metodu, se kterou by organizace měla počítat, a to, pokud se uchazeči o zaměstnání nabízejí sami. Tato metoda má výhodu nízkých nákladů, ale na úkor

nepřesných představách uchazeče o potřebách organizace, a také žádosti od uchazečů přicházejí kdykoliv. Pro personalisty je to poté náročnější z toho důvodu, že nemohou porovnávat kvality a schopnosti uchazečů a je tedy i větší pravděpodobnost výběru nesprávného uchazeče.

Dále budou představeny vybrané metody získávání zaměstnanců.

2.4.1 Doporučení současného zaměstnance

Doporučení současného zaměstnance patří mezi pasivní metodu získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. (Šikýř, 2014, s. 336)

Je důležité vytvořit informační předpoklady, aby se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě a v některých organizacích se využívá i tzv. stimulační nástroj, který může být v podobě odměny zaměstnance, který zaměstnance doporučil. Je to kvůli rychlejšímu získání zaměstnance na danou pozici. (Koubek, 2001, s. 127)

Podle Koubka (2015, s. 127-128) má tato metoda jako vše své výhody i nevýhody. Mezi hlavní výhody patří nízké náklady, znalost chodu organizace i jejich zaměstnanců. Dále větší pravděpodobnost, že si uchazeč nebude chtít pokazit reputaci u svého zaměstnavatele. Nevýhodou u této metody je pak malý počet uchazečů o danou pozici.

2.4.2 Personální agentury

K získávání zaměstnanců využívají personální agentury zaměstnance, kteří jsou u nich již zaevidováni, proto bývá při správném stanovení požadavků, získávání zaměstnanců rychlé a efektivní. Na druhou stranu jde o velmi nákladnou metodu a organizace by měla zvážit, zda jí nestačí inzerovat nebo využívat internet. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 1159)

Dvořáková a kol. (2012, s. 148) rozlišuje personální agentury na základě segmentů trhu práce, na kterém operují:

- zprostředkovatelny zaměstnání – pro manuální, nejnižší manažerské a administrativní pozice,
- agentury na získávání a výběr – pro střední management,
- outplacementové organizace – pro poskytování poradenských služeb,
- headhuntingové organizace – pro seniorské a vrcholové pozice.

Personální agentury poskytují služby získávání a výběr zaměstnanců a inzerce volného pracovního místa, ale finální rozhodnutí o přijetí zaměstnance zůstává stále na organizaci. Koubek (2001, s. 132)

2.4.3 Online recruitment

Online recruitment využívá k získávání nových zaměstnanců internet. Organizace zde nabízí informace o volných pracovních místech a také o organizaci jako takové. Jde tedy o propojení organizace a uchazeče, nebo organizace, personální agentury a uchazeče pomocí například e-mailové komunikace. Tato možnost funguje i naopak, kdy uchazeč zašle žádost o pracovní místo přímo organizaci nebo personální agentuře. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276–277)

Podle Šikýře (2014, s. 338) je online recruitment založen na získávání zaměstnanců pomocí webových stránek, elektronické pošty a sociálních sítí. Webové stránky organizace obsahují převážně kolonku „Kariéra“, ve které jsou uveřejněny všechny důležité informace a volná pracovní místa pro uchazeče o zaměstnání. Pokud volné pracovní místo splňuje uchazečovo požadavky a obráceně, může rovnou reagovat prostřednictvím online dotazníku a přiložením životopisu. Pokud se organizace rozhodne získávat zaměstnance prostřednictvím webových stránek, musí dbát na to, aby webové stránky byly stále aktuální, poskytnout uchazečům kontakt, pro případné technické problémy, zabezpečit dostupnost webových stránek a v neposlední řadě zajistit odpovídající úroveň webových stránek. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 1147; Šikýř, 2014, s. 339)

Pokud organizace nechce nic zveřejňovat na svých webových stránkách, nebo žádné nemá, je možnost inzerovat za poplatek na webových stránkách pracovních serverů, jako jsou například jobs.cz, práce.cz a volnamista.cz. Organizace zde uveřejní informace o volných pracovních místech s možností odkazu na webové stránky organizace. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 1148)

Elektronická pošta je využívána pro přijímání žádostí o zaměstnání od uchazečů, k informování uchazečů o průběhu a následném výsledku výběrového řízení. (Šikýř, 2014, s. 340)

Vedle získávání zaměstnanců prostřednictvím webových stránek, nebo elektronické pošty, je možnost využívání sociálních sítí, jako je Facebook, LinkedIn nebo například Twitter. Sociální sítě umožňují organizaci efektivně informovat potenciální uchazeče o volném pracovním místě, ale zároveň i přímo vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče o zaměstnání, jelikož profily na sociálních sítích jsou veřejně dostupné pro všechny. (Šikýř, 2014, s. 341)

2.4.4 Vzdělávací instituce

Velmi rozšířenou metodou je spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi a také spolupráce se středními a vysokými školami. Tato metoda usnadňuje získávání mladých talentů na dané pozice ať už doporučením studenta školou, nebo umístěním propagačních materiálů organizace do škol. Nevýhodou u této metody je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 281; Koubek, 2001, s. 130)

2.5 Formulace nabídky zaměstnání

Po zvážení metod získávání zaměstnanců, je důležité zvážit také obsah pracovní nabídky. Za jeden z nejefektivnějších způsobů formulace nabídky se považuje inzerát. Podle Koubka (2015, s. 120) by měl inzerát obsahovat:

- a) název pracovní pozice,
- b) stručný popis pracovní pozice a charakteristiku činnosti organizace,
- c) místo výkonu zaměstnání,
- d) název a adresu organizace,
- e) požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další,
- f) pracovní podmínky, mzda/ plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba a režim,
- g) možnosti dalšího rozvoje,
- h) požadované dokumenty od uchazeče,
- i) pokyny pro uchazeče, jak a kde se má ucházet o pracovní pozici.

3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je také personální činností, která navazuje na získávání zaměstnanců. Mezi hlavní cíle výběru zaměstnanců patří identifikovat a vybrat výkonné zaměstnance, kteří budou pro zaměstnavatele pracovat po stanovenou dobu. Výběr zaměstnanců představuje proces sbírání, hodnocení a porovnávání informací. Neboli, nakolik se shodují požadavky a očekávání organizace a potenciálního zaměstnance. (Dvořáková a kol., 2012, s. 150)

Aby se nám požadavky obou stran shodovaly, je nejprve třeba si definovat přiměřené požadavky na zaměstnance a zvolit vhodné metody výběru. Tyto požadavky se převážně zaměřují na vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti, ale také potenciál a potřebné kompetence. (Nývtová, 2003, s. 28)

Cílem výběru je tedy schopnost rozpoznat, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat požadavkům organizace, ale bude také flexibilní a přispěje k vytváření dobrých mezilidských vztahů v organizaci. Výběr zaměstnanců tak musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní vlastnosti uchazeče. (Koubek, 2015, s. 130)

3.1 Proces výběru zaměstnanců

V procesu výběru zaměstnanců jde o způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Musíme tedy dobře zvážit kritéria a metody výběru, které budou použity. Proces výběru zaměstnanců můžeme rozdělit na dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.

Předběžná fáze (nebo také předvýběr) začíná tehdy, kdy se objeví volné pracovní místo. Zde podle Koubka (2001, s. 162) následují tři kroky:

- Definice pracovního místa.
- Specifikace pracovního místa – jaké kvalifikace, znalosti a dovednosti by měl uchazeč mít.
- Konkrétní specifikace požadavků – ve stručné formě jsou tyto informace použity v inzerátu.

S určitým časovým odstupem následuje vyhodnocovací fáze. Vyhodnocovací fáze se jako předběžná skládá z několika kroků. Výhodou zde je, že se nemusí postoupit všechny kroky, ale jen ty, které situace a charakter zaměstnání vyžaduje. Každý z kroků výběru je spojen s určitou metodou a většinou se používá kombinace kroků. Obvykle jde o kroky jako:

- zkoumání dokumentů od uchazečů,
- testování uchazečů,
- výběrový pohovor,

- rozhodnutí a informování o výběru.

Vyhodnocování provádíme tak, že buď necháme uchazeče podstoupit všechny námi vybrané kroky a pak rozhodneme, nebo po každém kroku použijeme vyřazovací postup. (Koubek, 2001, s. 163–164)

3.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Nezbytné a ostatní požadavky na zaměstnance patří mezi kritéria výběru zaměstnanců. Organizace si je stanovuje podle vlastních potřeb a podle zvláštních pracovních předpisů. Vlastní představy mohou zahrnovat dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, nebo například specifické znalosti a dovednosti. Mezi zvláštní pracovní předpisy pak zase patří například zdravotní způsobilost nebo trestně-právní bezúhonnost. (Šikýř, 2014, s. 120)

Dříve bylo zvykem vybírat zaměstnance podle míry, jak splňují požadavky volného pracovního místa. V dnešní době to už zdaleka nestačí, a proto by se měl uchazeč posuzovat ze širšího hlediska než jen z popisu pracovního místa. (Sakslová a Šimková, 2013, s. 89)

Koubek (2001, s. 160) rozlišuje tři druhy kritérií pro výběr zaměstnanců, podle C. Lewise (*Employee Selection*. London: Hutchinson 1985), a to:

- **celoorganizační kritéria** – Jde o vlastnosti uchazeče, které organizace považuje za důležité a cenné. Dále to může být chápáno jako schopnost uchazeče přijmou hodnoty dané organizační kultury a přispět k rozvoji. (může to být i například schopnost přizpůsobit se změnám),
- **útvárová (týmová) kritéria** – Vlastnosti, které by měl uchazeč mít pro práci v útvaru či týmu,
- **tradiční kritéria pracovního místa** – Odpovídá specifikaci pracovního místa (požadavky pracovního místa na schopnost uchazeče).

3.3 Metody výběru zaměstnanců

Jde o specifický postup posuzování a zkoumání způsobilosti uchazečů o zaměstnání, a to s cílem vybrat toho nejvhodnějšího pro vykonávání dané pozice. (Šikýř, 2014, s. 102)

Podle Koubka (2001, s. 164–172) mezi nejpoužívanější metody výběru patří:

- dotazník,

- hodnocení životopisu,
- testy pracovní způsobilosti,
- assessment centre,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- přijetí pracovníka na zkušební dobu.

Bělohlávek (2016, s. 33) rozšiřuje metody výběru o následující:

- vzorky zaměstnání,
- simulované (modelové) situace,
- delegování,
- hodnocení 360°.

Existuje také metoda zvaná „open door“ neboli otevřené dveře. Při použití této metody jsou uchazeči pozváni do organizace, aby si mohli prohlédnout zázemí, vyzkoušet si, co všechno obnáší pozice, na kterou se hlásí a nasát firemní atmosféru. (Wolniak, 2018, s. 478)

Kociánová (2010, s. 98) upozorňuje, že vždy je lepší využívat kombinaci metod, protože žádná z nich není stoprocentně spolehlivá a nezaručuje úspěšnost vybraného zaměstnance.

Dále jsou představeny nejčastější metody výběru zaměstnanců.

3.3.1 Hodnocení životopisu

Jde o základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, která může být použita buď v souvislosti předvýběru uchazečů, tak i v souvislosti nejhodnějšího výběru uchazeče. Dává nám to možnost, posoudit, zda uchazeči splňují potřebné požadavky pro vykonávání daného zaměstnání. (Šikýř, 2012, s. 242)

Životopis nám dává informace o osobním a profesním vývoji uchazeče o zaměstnání. Životopis by měl být stručný, přehledný a logický. Vzdělání a praxe by měla být seřazena chronologicky od nejnovějšího po nejstarší a díky tomuto chronologickému uspořádání se lépe hledají mezery v posloupnosti událostí. Celkové informace nám pak pomáhají k výběru otázek při výběrovém pohovoru.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 152) se nejčastěji v životopise sleduje následující:

- zda uchazeč ukončil zahájené studium,

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce nebo zaměstnavatele, a jak dlouho trval pracovní poměr,
- jestli jsou mezi vzděláváním a zaměstnáním úseky s časovými mezerami, a pokud ano, jestli k tomu existují důkazy o jiných aktivitách,
- a jestli se časové údaje v životopise shodují s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.

Hodnocení životopisu nám může pomoci při rozhodování, kteří uchazeči by měli být pozváni k dalším výběrovým postupům, jako je například výběrový pohovor. (Šikýř, 2012, s. 242)

3.3.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor patří mezi nejpoužívanější a pro většinu organizací klíčovou metodu pro výběr zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 101)

Pokud má být pohovor úspěšný, musí být dobře připraven. Mezi hlavní cíle výběrového pohovoru patří podle Koubka (2001, s. 168) následující body:

- posouzení pracovní způsobilosti uchazeče,
- získání dodatečných informací o uchazeči, jako jsou jeho cíle, očekávání, popřípadě i ověření informací uváděných v příložených dokumentech (životopis),
- podání uchazeči realistické informace o organizaci a práci v ní
- posouzení osobnosti uchazeče.

Dvořáková a kol. (2012, s. 154) popisuje výběrový pohovor jako možnost ověřit si předběžné úsudky o uchazeči, ale také obráceně, kdy si uchazeč ověří předběžné úsudky o organizaci. Z pohledu organizace je u uchazeče hodnoceno například administrativní zvládnutí výběrového procesu a etika. Uchazeč na druhé straně vnímá nejen organizaci pohovoru, ale také verbální a neverbální komunikaci tazatelů. Celkově jde o vlivy, které následně pomáhají při rozhodování o přijetí.

Samotného výběrového pohovoru se pak účastní uchazeč, personalistka a je vhodné, aby se toho účastnil i manažer (vedoucí zaměstnanec), protože on je ten, kdo bude rozhodovat, zda uchazeče přijme, nebo ne. (Šikýř, 2012, s. 245)

Existují tři druhy pohovoru:

- strukturovaný,
- nestrukturovaný,
- polostrukturovaný.

U strukturovaného pohovu jsou předem připravené otázky, a tak je pro tazatele jednodušší následně porovnat výsledky mezi uchazeči. Aby pohovory pro tazatele nebyly monotónní, mohou být uchazeči položeny ještě netradiční otázky, které díky uchazečově reakci napoví i něco o jeho osobnosti. (Dvořáková a kol., 2012, s. 154)

Nestrukturovaný pohovor bývá nazýván také jako volně plynoucí pohovor. Je to kvůli tomu, že obsah, postup i časový plán jsou utvářeny v průběhu pohovoru. Tato metoda nám umožňuje lépe posoudit uchazečovu osobnost, ale na druhé straně nám nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů a snadno může sklouznout k velmi osobním, až citlivým otázkám. (Koubek, 2001, s. 169)

A jako poslední je polostrukturovaný pohovor, který se snaží spojit výhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Je ale náročnější na přípravu a na schopnosti tazatelů, proto musí být důkladně proškoleni. (Koubek, 2001, s. 169-170)

Podle množství a struktury uchazečů, může pohovor nabývat mnoha podob. Zde jsou vypsány nejčastější typy pohovorů (Koubek, 2001, s. 168):

- pohovor 1+1 – pohovor s uchazečem vede buď vedoucí zaměstnanec, nebo personalista,
- panelový pohovor – forma pohovoru podobná maturitě, kdy uchazeč se setkává s komisí, jejíž členové mu pokládají otázky,
- postupný pohovor – někdy nazýván také několikakolový, kdy pohovor s uchazečem vede postupně několik lidí – obvykle personalista, poté manažer a eventuálně i ředitel organizace,
- dále existují také pohovory u jídla, telefonické či videopohovory.

Po ukončení pohovoru je důležité zachovat kritický přístup, vyhodnotit chování a výkon v průběhu pohovoru a porovnat informace získané od uchazeče s požadavky na dané pracovní místo. (Kociánová, 2010, s. 82)

3.3.3 Assessment centre

Assessment centre, označováno také jako AC, je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 153-154) standardizovaná metoda hodnocení jednání uchazečů, za použití vícestranného pozorování uchazečů při plnění úkolů. Mezi tyto úkoly patří například hraní rolí a řešení případových studií. Hodnotitelé (pozorovatelé) využívají různé techniky a měří u uchazečů, například komunikační a sociální dovednosti.

Na úplný závěr této metody je personálnímu oddělení poskytnuta škála informací o zkušenostech, ale také chování uchazeče v určitých rolích. (Janišová, 2013, s. 204)

Podle Šikýře (2014, s. 365) by měl být počet uchazečů ve skupině a hodnotitelů přiměřeně velký (8 až 10 uchazečů a 5–7 hodnotitelů). Tato metoda probíhá převážně mimo pracoviště během 1 až 2 dnů. Bohužel nedostatkem této metody jsou vysoké náklady na přípravu a realizaci.

Bělohlávek (2016, s. 146) uvádí, že assessment centre má vyšší uplatnění u nižších pozic, jelikož pro manažery je důležitý dlouhodobý úspěch než operativní schopnosti.

Podoba AC a jeho obsah musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizace, ve které se toto místo nachází. Pro lepší pochopení, uvádí Koubek (2001, s. 166-167) obecný příklad assessment centre při výběru zaměstnanců:

- vytvoří se přiměřeně velká skupina uchazečů,
- v AC je 6-8 hodnotitelů, složených z psychologů, vyškolených manažerů a je zde možnost o doplnění hodnotitelů i o externí odborníky z jiných organizací,
- v následujících dnech uchazeči absolvují následující kroky:
 - pohovory,
 - úkoly spojené s řešením každodenních problémů na daném pracovišti,
 - případové studie,
 - diskuze a testy.
- hodnotitelé průběžně zaznamenávají chování uchazečů v jednotlivých cvičeních,
- na závěr jsou posuzovány schopnosti jednotlivých uchazečů (zda se shodují s požadavky na pracovní místo) a sestavuje se pořadí uchazečů.

Assessment centre je tedy komplexnější přístup výběru zaměstnanců, který je tvořen skupinou uchazečů a využívá se zde řada metod s cílem získání vyváženějšího pohledu na vhodnost jednotlivých uchazečů na danou pozici. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 1225)

3.3.4 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti se používají hlavně proto, abychom získali platné a spolehlivé informace o úrovni schopností, inteligence, nadání a charakteristik uchazeče. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 1206)

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 153) mohou být při výběru zaměstnanců použity následující testy:

- zaměřené na **mentální a kognitivní schopnosti** – testy inteligence,

- zaměřené na **specifické dovednosti a schopnosti** – zručnost, kancelářské dovednosti a další,
- a **testy osobnosti**.

Kociánová (2010, s. 113) říká, že testy pracovní způsobilosti jsou dobré ve spojení například s výběrovým pohovorem a hodnocením životopisu, jelikož během výběru zaměstnanců o sobě a svých zkušenostech uchazeči poskytují jen ty nejpozitivnější informace. Tyto testy nejsou subjektivní a ověřují informace, které uchazeč uvádí ve svém motivačním dopise a životopise.

Šikýř (2014, s. 362) uvádí, že testy pracovní způsobilosti hrají pouze doplňkovou roli v procesu výběru zaměstnanců, jelikož nedovedou jednoznačně předpovědět úspěšnost uchazeče v novém zaměstnání. Mezi testy pracovní způsobilosti pak uvádí následující:

- **Testy inteligence** se používají k posouzení duševních požadavků na paměť, jazykové dovednosti, rychlost vnímání, úsudek, prostorové vidění a na schopnost myslet. (Koubek, 2015, s. 164)
- **Testy osobnosti** jsou podle Koubka (2001, s. 165) popisovány jako testy, které slouží k prozkoumání charakteristik osobnosti uchazeče, tedy zkoumáním jeho postojů, zájmů a hodnot. Získáváme informace o základních rysech uchazeče, jestli je extrovert/ introvert, společenský/ uzavřený a tak dále.
- **Testy schopností** nám odpovídají na otázku „Co člověk může?“ a předvídají nám pracovní úspěšnost zaměstnanců. Tyto testy nám měří schopnosti učit se novým věcem, správné usuzování, ale také verbální, názornou inteligenci a v neposlední řadě měří schopnosti, jako jsou pozornost, kreativita a pracovní tempo. (Bělohlávek, 2016, s. 66)

Dále se v organizaci mohou objevit také testy zdravotní, jimiž jsou uchazeči testováni na zdravotní způsobilost pro dané pracovní místo nebo vnímavost na škodlivé látky, se kterými může uchazeč přijít do styku. (Rejf, 2009, s. 59)

Po získání všech dostupných informací od uchazeče je následně personalista schopen určit správný postup výběru, který nebude mít negativní vliv na motivaci uchazečů a jejich budoucí výkon. (Roberts, 1997, s. 30)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení organizace

Praktická část zkoumá získávání a výběr zaměstnanců v organizaci PULS investiční, s.r.o. s cílem posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Představení organizace, její historie i současnosti a organizační struktury, je provedeno na základě interních zdrojů organizace. Posouzení procesu získávání a výběru zaměstnanců je provedeno na základě rozhovoru s personální manažerkou, personalistkou organizace a vlastních zkušeností z praxe na personálním oddělení organizace.

Rozhovory s personální manažerkou a personalistkou proběhly 24. ledna 2022. Otázky se týkaly procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci (viz Příloha 1).

4.1 Podnikání organizace

„Od německého garážového start-upu po úspěšného globálního hráče.“ Tak popisuje německý zakladatel Berhard Erdlem působení na trhu se svou organizací Puls Group, kterou založil v roce 1980 v Mnichově. (Pulspower.com, 2022)

Organizace se zabývá výrobou pulsních napájecích zdrojů se zapojením na DIN lištu, které lze využít v různých oblastech strojírenství, automatizace, či stavebnictví a robotizace. Organizace má obchodní zastoupení například v Rakousku, Švýcarsku, Francii, Velké Británii a USA, a k jejím významným zákazníkům se řadí Siemens, General Motors, Microsoft, Bosch nebo BMW. (Interní zdroje organizace)

Puls má kromě sídla v Německu také 2 výrobní haly, a to jednu v Suzhou v Číně a druhou v Chomutově v České republice. Vyznačuje se vysokou kvalitou výrobků a její podíl na trhu je největší v Evropě. (Interní zdroje organizace)



Obrázek 1 - Logo organizace Puls investiční, s.r.o.

Zdroj: Puls Power [online]. Munich, Germany: Copyright PULS, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.pulspower.com/cz/home/>

Pobočka Puls v Chomutově

Pobočka v Chomutově byla založena v roce 1999 a začínala s 85 zaměstnanci. Organizace ale zaznamenala v roce 2001 od svého vzniku výrazný vývoj, který byl doprovázen jednak nárůstem výroby, ale také zvyšováním počtu zaměstnanců. Z hlediska rozvoje organizace byla klíčová dostavba nové výrobní haly. V roce 2007 se tedy výroba i se zaměstnanci přesunula do nové haly v ulici Pražská a hned došlo k navyšování výroby. Hala má přes 6 400 m² a momentálně zaměstnává 500 zaměstnanců. (Interní zdroje organizace)

Cílem organizace je poskytovat produkty nejvyšší kvality a klade velký důraz na spokojenost zákazníka. Puls investiční, s.r.o. v Chomutově je speciální díky svému unikátnímu tvaru budovy, který připomíná samotné výrobky. Hala je rozdělena na dvě části. Hala A je určena pro sériovou výrobu a Hala B je určena pro specifické účely a nové projekty. Na obrázku 2 je tedy zobrazena dnešní podoba výrobní haly a na obrázku 3 je výrobek organizace. (Interní zdroje organizace)



Obrázek 2 - Výrobní hala v Chomutově

Zdroj: Puls Power [online]. Munich, Germany: Copyright PULS, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.pulspower.com/cz/home/>



Obrázek 3 Napájecí zdroje na DIN lištu

Zdroj: Puls Power [online]. Munich, Germany: Copyright PULS, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.pulspower.com/cz/products/>

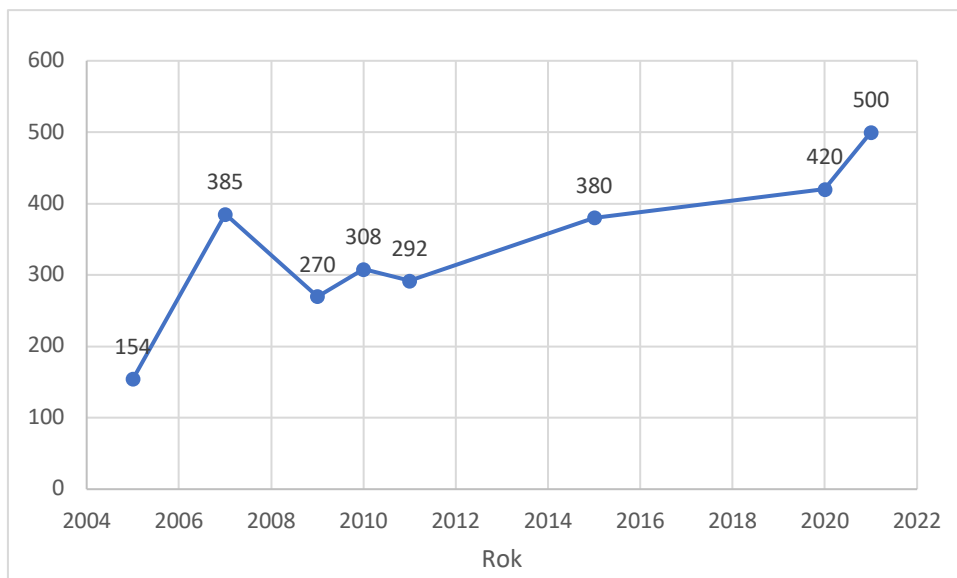
4.2 Personální řízení v organizaci

Cílem personálního řízení v organizaci Puls investiční, s.r.o. je vybudování týmu odborníků, kteří jsou orientováni na neustálou optimalizaci a efektivnost výroby. (Interní zdroje organizace)

V organizaci je personální práce rozdělena na několik oddělení a každé má svá určitá specifika. V organizaci se například nachází jedna personální manažerka, jedna mzdová účetní, jedna personálistka a jedna osoba na školení BOZP a PO. (Vlastní zkušenost z praxe)

Každý rok se v organizaci vytváří roční plán výroby, podle kterého je upravena i kapacita zaměstnanců, která se samozřejmě v průběhu roku může měnit podle aktuální potřeby. (Rozhovor s personální manažerkou)

Z grafu 1 je vidět průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých letech. V roce 2005 až 2007 došlo k navýšování výroby a s tím spojený i navýšování počtu zaměstnanců. Vlivem hospodářské krize a snižování poptávky došlo roku 2008 vlivem poklesu výroby ke snižování počtu zaměstnanců. Dnes organizace zaměstnává okolo 500 zaměstnanců. Obsazují se zde pozice manažerské, administrativní, technické a dělnické. Převážnou většinu dělnických pozic obsazují ženy. Je to hlavně kvůli povaze zaměstnání, na kterou je potřeba trpělivost, zručnost a pro manipulaci se součástkami se hodí drobné ruce. (Rozhovor s personální manažerkou)



Graf 1 - Průměrný počet zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování podle informací od personální manažerky v organizaci Puls investiční, s.r.o.

Nyní i přes to, že má organizace nejvíce zaměstnanců, co kdy měla, tak se stále potýká s nedostatkem zaměstnanců. Jde převážně o nedostatek zaměstnanců na technických a dělnických pozicích. (interní zdroje organizace)

5 Posouzení procesu získávání zaměstnanců v organizaci

Tato kapitola popisuje aktuální stav získávání zaměstnanců v organizaci Puls investiční, s.r.o. v Chomutově. Informace jsou získány na základě rozhovoru s personální manažerkou, personalistkou a vlastních zkušeností z praxe na personálním oddělení v organizaci.

Základním prvkem získávání zaměstnanců je sestavení inzerce ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci, ale i s dalšími zaměstnanci organizace. Zaměstnanci mohou být při založení inzerce nápomocni svým stručným vyjádřením o tom, proč být zaměstnán právě v této organizaci. Na takto sestavené inzeráty včetně vyjádření zaměstnanců, reagovalo velké množství uchazečů, i přesto, že nebyla zveřejněna informace o mzdě či konkrétních benefitech. Nejčastější informační zdroje, které podnik využívá při hledání uchazečů o zaměstnání, jsou vlastní databáze, inzerování pozic a spolupráce s agenturami práce. Velmi osvědčeným a upřednostňovaným zdrojem jsou uchazeči, které doporučí přímo zaměstnanci. (Inertní zdroje organizace)

Každý vedoucí si ve svém oddělení kontroluje stav aktuálních zaměstnanců a potřebu organizace. Pokud nastane situace, kdy je zaměstnanců více než aktuální potřeba, nikdy se zaměstnanci nepropouštějí, pokud to sami nechtějí, ale najde se jim zaměstnání na jiném oddělení, popřípadě u dělnických pozic se přesune na jinou směnu, kde je ho potřeba. (Rozhovor s personalistkou)

Dále také může nastat situace, kdy je zaměstnanců méně, než je aktuální potřeba organizace. Tato situace může nastat ze dvou případů. První případ se týká náhrady za zaměstnance, který podá výpověď, odejde na mateřskou dovolenou, nebo odejde do důchodu. V tomto případě se vedoucí daného oddělení nejprve pokusí přerozdělit práci mezi aktuální zaměstnance, ale ve většině případů jsou zaměstnanci už tak vytíženi, že je zde nutnost získání nových zaměstnanců. Dále také potřeba získání nových zaměstnanců vzniká v případě, kdy se navýší výroba a je tedy nutné zvýšit i kapacitu zaměstnanců. (Rozhovor s personalistkou)

Proces získávání zaměstnanců začíná tedy tehdy, když vedoucí zaměstnanec daného oddělení podá návrh na personální změny. Personálnímu oddělení pak stačí vědět kolik potřebuje dané oddělení získat zaměstnanců, na jaké pozice, dále požadavky na zaměstnance a datum nástupu do zaměstnání. (Vlastní zkušenost z praxe)

5.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace získává zaměstnance jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů.

5.1.1 Získávání z vnitřních zdrojů

Organizace nabízí také metodu získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Personální oddělení rozesílá informace o volných pracovních místech interním e-mailem a také jsou v organizaci vyvěšeny na nástěnce volná pracovní místa. Výhodou jsou nižší náklady, ale nevýhodou je přesouvání zaměstnanců, a tak vzniku sice jiného, ale dalšího volného pracovního místa. (Rozhovor s personalistkou)

5.1.2 Získávání z vnějších zdrojů

Nejčastěji se zaměstnanci získávají z vnějších zdrojů, a to hlavně na technické a dělnické pozice, jelikož zde je podle rozhovoru s personální manažerkou největší potřeba získávání nových zaměstnanců. U dělnických pozic jde organizaci o manuálně zručné uchazeče, kteří mají chuť učit se novým věcem a dobře pracují v týmu.

Nejčastějšími vnějšími zdroji, kterými organizace získává zaměstnance jsou personální agentury, webové stránky organizace a internetové servery. (Vlastní zkušenost z praxe)

5.2 Metody získávání zaměstnanců

Organizace Puls investiční, s.r.o. využívá k získávání zaměstnanců několik metod. Aby získávání zaměstnanců zacílilo na co největší skupinu vhodných uchazečů, používá organizace různé metody současně. (Rozhovor s personální manažerkou)

Mezi nejčastější metody získávání zaměstnanců doporučení zaměstnanců, spolupráce s personální agenturou a se vzdělávacími institucemi.

Do každé nabídky zaměstnání organizace uvádí následující:

- název organizace,
- požadavky na zaměstnance,
- požadavky na kvalifikaci,
- co organizace nabízí.

5.2.1 Doporučení zaměstnanců

Organizace využívá i doporučení současného zaměstnance. Tato metoda je organizací velmi oblíbená, jelikož uchazeči o zaměstnání přesně vědí, do čeho jdou a pro organizaci to znamená nízké náklady. Uchazeči tedy znají tempo organizace a organizace zná pracovní tempo uchazeče. Bohužel na stále zvyšující se výrobu, není dostatečně účinná, a proto ji organizace kombinuje s dalšími metodami. (Rozhovor s personální manažerkou)

5.2.2 Personální agentury

Tato metoda také patří mezi nejpoužívanější metodu v organizaci. Obsazují se přes ní dělnické a technické pozice, manažerské, ale také se získávají brigádníci například na výpomoc do administrativy.

Organizace spolupracuje s personální agenturou Lidé a příležitosti, s.r.o., která je součástí skupiny Příležitosti a jedná se o tradiční českou personální agenturu, která působí na trhu již od roku 2005. (Lidé a příležitosti, s.r.o., dostupné z: <https://www.prilezitosti.cz/lide-a-prilezitosti>)

Personální agentura tedy oslovuje uchazeče s potenciálem prostřednictvím inzerátů na svých sítích. Neboli agentura si vytvoří pracovní pozici podle požadavků organizace, přidělí k ní uchazeče, kteří přijdou na výběrové řízení do organizace Puls investiční, s.r.o. a pokud jsou přijati, stávají se zaměstnanci organizace Lidé a příležitosti, s.r.o., s výkonem zaměstnání v Puls investiční, s.r.o. Zaměstnanci mají stejné pracovní podmínky, jako by byli zaměstnanci Puls investiční, s.r.o. a po domluvené době se převedou do stavu kmenových zaměstnanců organizace. (Rozhovor s personalistkou)

Ve spolupráci s personální agenturou je pro hledání uchazečů na manažerské pozice využívána metoda Headhunting. Rozdíl oproti klasickým výběrovým řízením na předchozí pozice je v tom, že společnost prostřednictvím agentury osloví vybrané osoby s nabídkou zaměstnání. Jedná se o velmi efektivní formu pro obsazení klíčového místa tou správnou osobou. (Rozhovor s personalistkou)

5.2.3 Vzdělávací instituce

Vzdělávací instituce přinášejí organizaci mnoho benefitů, jako například velkou řadu studentů, kteří zde chtějí pracovat po dokončení studia. Studenti ze střední školy technické, gastronomické a automobilní Chomutov zde mají ve třetím ročníku praxe a šikovným studentům se po ukončení studia nabídne zaměstnání v organizaci. Jedná se o doporučení od mistra v daném oboru. Bohužel absolventi škol přicházejí jen v určitém časovém období v roce. (Rozhovor s personální manažerkou)

5.2.4 Online recruitment

Organizace Puls investiční, s.r.o. získává zaměstnance přes internet hned z několika portálů, jako jsou webové stránky organizace Puls investiční, s.r.o. (pulspower.com) a dále vystavuje inzeráty na portálech, jako Jobs.cz, volnamista.cz a v novinách (Týdeník nástup). V současné době i přes potřebu nových zaměstnanců uvádí organizace inzeráty pouze přes webové stránky viz příloha 2, kde je k nahlédnutí inzerát na pozici pracovníce/ pracovník v elektrovýrobě. (Vlastní zkušenost z praxe)

Pokud se tedy organizace rozhodne využít k inzerci například volnamista.cz, pak inzerát na pozici Operátor výroby vypadá následujícím způsobem.

Pokud má organizace stanoveny požadavky na zaměstnance, náplň zaměstnání, co nabízíme, tak na stránkách volnamista.cz organizace vyplní Název pracovní pozice, text inzerátu, telefon, e-mail, pracovní úvazek, obor a místo, kde se pracoviště nachází.

Vložit nový inzerát

Firma, pro kterou si přejete inzerát vložit:

PULS, s.r.o.

Název pracovní pozice

Operátorka/Operátor výroby v elektrotechnii

zbývá 56 znaků

Text inzerátu by měl obsahovat pracovní náplň, požadavky na uchazeče / uchazečku, co firma nabízí (mzdu, výhody)

Detaily pozice

Osazování desek plošných spojů. Je to velmi drobná manuální práce s důrazem na pečlivost, zodpovědnost a spolehlivost. U práce se většinu času sedí.
Oceníme:
Základní vzdělání/ Vyučení
Manuální zručnost (cít pro jemnou

zbývá 0 znaků

Název pracovní pozice se umístí před následující text.
Uchazeče o zaměstnání upoutá přesný název pozice, například "Přijímáme receptní" je lepší, než "skvělá práce".
Pracovní náplň popište konkrétně a stručně.
Vy rychle podáte informaci, koho hledáte, uchazeč rychle zjistí, zda má zájem, a Vám odpadne práce s nevyhovujícími uchazeči.

Telefon, na který vám zájemci budou volat

+420474356151

E-mail, kam budou zájemci posílat životopisy

lenka.kondrakova@pulspower.com

Zadané údaje zpracováváme dle těchto podmínek.

Pracovní úvazek:

Plný úvazek

Částečný úvazek

Brigáda

Živnostenský list

Obor:

Služby zákazníkům

Technické pozice

Vzdělávání a lidské zdroje

Zdravotní a sociální péče

Okres:

Chomutov

Obrázek 4 - Inzerát vyplněný personalistkou organizace

Zdroj: Volná místa [online]. Seznam.cz, a.s.: Copyright, 1996-2022 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.volnamista.cz/>

Takto jsou vloženy inzeráty i na jiné pozice. Například nyní organizace získává zaměstnance na pozice:

- Programátor/ programátorka C/C++- Vývojář firmare/ software (muž/ žena)
- Team Leader Expedice (muž/ žena)
- Pracovnice/ Pracovník v elektrovýrobě (muž/ žena)

Na všechny metody získávání zaměstnanců následně uchazeč reaguje stejným způsobem. Pokud ho inzerát zaujmul, pošle na e-mailovou adresu personalistky přiloženou v inzerátu, průvodní dopis v českém jazyce, životopis v českém jazyce, platové požadavky a možný datum nástupu.

Personalista si vytvoří agendu, do které si ukládá informace o uchazečích a jejich dokumenty. Pokud se již uchazeč na nějakou pozici hlásil, ukáže se to personálnímu zaměstnanci v systému a následně může zjistit, proč nebyl uchazeč přijat.

5.3 Dokumenty vyžadované od uchazečů

Od uchazečů, kteří jsou získáváni z vnějších zdrojů je vyžadován životopis, průvodní dopis, platové požadavky uchazeče a možný datum nástupu. Výhodou jsou i reference od předchozích zaměstnavatelů. Díky životopisu a průvodnímu dopisu jsou uchazeči dále vybráni do dalšího kola neboli jsou pozváni k ústnímu výběrovému pohovoru. Pokud je uchazeč přijat, je vyžadováno vstupní lékařské vyšetření, školení BOZP a PO a vyplnění osobního dotazníku. (Vlastní zkušenost z praxe)

Na dělnické pozice není vyžadováno doložení dokumentů o vzdělání, ale u technických, administrativních a manažerských pozic je vyžadováno doložení maturitního vysvědčení, popřípadě vysokoškolského diplomu.

Pokud je uchazeč získáván z vnitřních zdrojů, životopisy v tomto případě nejsou požadovány.

6 Posouzení procesu výběru zaměstnanců v organizaci

Tato kapitola popisuje aktuální stav výběru zaměstnanců v organizaci Puls investiční, s.r.o. v Choletově. Informace jsou získány na základě rozhovoru s personální manažerkou, personalistkou a vlastních zkušeností z praxe na personálním oddělení v organizaci.

6.1 Cíl výběru zaměstnanců

Cílem organizace Puls investiční, s.r.o. je vybrat zaměstnance se správným know how. Úspěchu může organizace dosáhnout pouze s kreativními a týmově orientovanými zaměstnanci. V této fázi má organizace informace zaslané o uchazečích uložené v agendě se všemi potřebnými dokumenty a následuje výběr zaměstnanců v organizaci. Zde už se bude výběr zaměstnanců lišit podle pozice, o kterou se ucházejí. Jak již bylo zmíněno, organizace obsazuje dělnické, technické, administrativní a manažerské pozice.

6.2 Metody výběru zaměstnanců

Organizace k výběru zaměstnanců využívá následující metody:

- U dělnických a technický pozic:
 - hodnocení životopisu
 - výběrový pohovor
- U administrativních pozic:
 - hodnocení životopisu
 - výběrový pohovor
 - osobní dotazník
- U manažerských pozic:
 - hodnocení životopisu
 - výběrový pohovor
 - osobní dotazník
 - případová studie
 - assessment centre

Jak již bylo zmíněno, výběr zaměstnanců se liší dle pozice, kterou chce organizace obsadit a je možné je rozdělit do tří skupin: (Rozhovor s personální manažerkou)

1) Technické a dělnické pozice

Technické a dělnické pozice představuje výběr zaměstnanců do výroby. Výběrové řízení u těchto pozic probíhá na základě hodnocení životopisů a výběrového pohovoru, jehož součástí je i praktická zkouška a prohlídka výroby. Do výběru se zapojují nejen vedoucí zaměstnanci, ale i kolegové nového zaměstnance, který se lépe může rozhodnout, zda tato pozice splňuje jeho očekávání.

2) Zaměstnanci administrativy

Výběr uchazečů do administrativy probíhá na základě hodnocení životopisů, výběrového pohovoru, kde uchazeč vyplňuje i osobnostní dotazník. Výběrové pohovory s takovými uchazeči jsou za účasti zaměstnance personálního oddělení, personální manažerky a vedoucího dané pozice. Výběr na tyto pozice je většinou dvoukolový.

3) Manažerské pozice

Výběr zaměstnance jako u předchozích pozic probíhá na základě hodnocení životopisů, výběrového pohovoru a vyplnění osobnostního dotazníku. Výběrové pohovory jsou za účasti zaměstnance personálního oddělení, personální manažerky, vedoucího dané pozice a také na těchto výběrových řízeních spolupracují kolegové z centrály organizace v Mnichově. Součástí tohoto výběrového řízení je případová studie, kdy uchazeč dostane zadání, na vypracování daného projektu. U pozic s globálním přesahem jsou pak realizována další kola osobních pohovorů v centrále společnosti v Mnichově a součástí bývá i Assessment centrum.

Průběh výběrového pohovoru

Výběrové pohovory s uchazeči, kteří byli vybráni na základě životopisů probíhá vždy v organizaci a má následující strukturu: (Rozhovor s personalistkou)

1. Úvodní slovo – seznámení se s uchazečem,
2. obeznámení uchazeče o průběhu pohovoru,
3. hlavní část:
 - a. stručné informace o pracovní pozici
 - b. získávání informací od uchazečů
 - i. Proč jste si vybrali naši organizaci?
 - ii. Jaké máte dosavadní pracovní zkušenosti?
 - iii. Proč měníte zaměstnání?

iv. A jiné.

4. prohlídka výrobní haly,
5. u dělnických a technických pozic – praktická zkouška daného zaměstnání,
6. Souhrn – poděkování za zájem a sdělení, jak bude probíhat informování uchazeče o budoucím sdělení výsledku.

Osobní dotazník

Personalista má předem daný osobní dotazník, který uchazeči vyplňují na konci výběrového pohovoru a má následující náležitosti:

- název a informace o organizaci,
- pořadové číslo uchazeče,
- jméno, příjmení, titul,
- datum a místo narození,
- adresa bydliště a trvalá adresa,
- číslo OP,
- název zdravotní pojišťovny,
- číslo účtu.

Na závěr je v dotazníku vyžadován datum, místo a podpis uchazeče. Poté už se personalista jen zeptá, zda má uchazeč nějaké otázky a je ukončen pohovor.

Výsledek výběrového řízení

Po výběru nejvhodnějšího uchazeče/ uchazečů se všem zašle děkovný e-mail, nebo pokud je uchazečů méně, tak se jim výsledek oznámí telefonicky. Vše záleží na počtu uchazečů a obsahem je oznámení o dalším postupu, popřípadě informování o nepřijetí a poděkování za zájem. (Rozhovor s personální manažerkou)

Vybraný uchazeč přijde do organizace Puls investiční, s.r.o., kde podepíše smlouvu a další k tomu potřebné dokumenty, zajde si na lékařskou prohlídku k firemní doktorce, je proškolen na BOZP a PO a začíná zkušební doba. (Rozhovor s personalistkou)

7 Shrnutí a návrhy změn procesu získávání a výběru zaměstnanců

Výsledky posuzování procesu získávání a výběru v organizaci Puls investiční, s.r.o. byly získány na základě praxe v organizaci a následného rozhovoru s personální manažerkou a personalistkou, která vede převážnou většinu výběrových pohovorů.

Jak již bylo zmíněno, první výzkum probíhal formou praxe na personálním oddělení, kde šlo o výpomoc v administrativě a také možnosti získat reálnou představu o chodu organizace, a především o získávání a výběru zaměstnanců do organizace. Tato metoda zajistila reálný a zajímavější pohled na získávání a výběr zaměstnanců s cílem posouzení aktuálního stavu a popřípadě navrhnout nových řešení.

Rozhovor s personální manažerkou a personalistkou sloužil pro doplňující informace a ověření správného pochopení jednotlivých postupů, které organizace při získávání a výběru zaměstnanců používá.

Na základě získaných poznatků, můžu konstatovat, že personální oddělení i činnosti jsou v organizaci dobře vedeny a využívány. Způsob získávání a výběru zaměstnanců má jasný postup a pravidla. Organizace získává zaměstnance jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů a využívá širokou škálu metod získávání a výběru zaměstnanců.

V případě získávání zaměstnanců na dělnické pozice je velmi dobrá metoda získávání zaměstnanců ze vzdělávacích institucí, jelikož spousta odborných škol vyžaduje praxi. Pro organizaci to znamená navázání nových kontaktů a možnost navázání dlouhodobé spolupráce, pokud budou obě strany spokojeny. Dále je organizace Puls investiční, s.r.o. otevřena i studentům vysokých škol s nabídkou praxí, kterou mnoho studentů ocení.

Návrh 1 – Zajímat se o potřeby zaměstnanců a rozvíjet jejich schopnosti

V dnešní době je velmi důležité zajímat se o potřeby zaměstnanců. Organizace se sice na tyto aspekty zaměřuje, ale větší míra zájmu o zaměstnance od vedoucích zaměstnanců organizace a možnost rozvíjet se v organizaci povede k utužení celého kolektivu a seberealizaci zaměstnanců. Větší zájem o zaměstnance také možná zamezí negativní diskuze na sociálních sítích. Sice se říká, že i špatná reklama je reklama, tak v této situaci to úplně neplatí. V průběhu psaní bakalářské práce jsem narazila na spoustu negativních komentářů, které pokud si uchazeč hledá informace o organizaci a jako první na něj vyskočí takováto diskuze, tak si radši bude hledat zaměstnání na stejné pozici, ale v jiné organizaci. Mým návrhem tedy je zajímat se potřeby zaměstnanců ať už nějakým pravidelným dotazníkem, co by zaměstnanci zlepšili nebo občasným rozhovorem s jednotlivými

zaměstnanci. Pokud by organizace s tímto návrhem nesouhlasila, pak by bylo alespoň vhodné podívat se na nějaké diskuze a buď se k tomu jen stručně vyjádřit, anebo nechat odstranit, aby to neházelo špatné světlo na organizaci, která by pak mohla přijít a kvalitní zaměstnance.

Návrh 2 - Uvádět úplné informace v inzerátech o volných pracovních místech

Neúplné informace společně s negativními komentáři na internetu velmi ovlivňují rozhodnutí uchazeče o zaměstnání. Při prohledání inzerátů a přečtení komentářů, chybí informace například o mzdě. V příloze 2 je inzerát, který organizace momentálně inzeruje na svých webových stránkách. Při nedostatečných informacích může dojít k nedostatku kvalitních uchazečů nebo například k nedostatečným očekáváním od uchazečů. Organizace by se tedy měla více zaměřit na uvádění klíčových informací do inzerátů, který by také by mohl být doplněn stručnými informacemi o organizaci a popřípadě průběhu přijímacího řízení.

Co se týče dělnických pozic je v inzerátu spousta benefitů, které zaměstnanci vůbec neocení. Místo toho bych zrušila příkládání k životopisu platové požadavky, nebo minimálně u technických a dělnických pozic, kde je určitě již daná mzda a vložila bych ji do inzerátu. Popřípadě pokud vím, že je mzda velmi nízká, zkusila bych se zaměřit, co mohu udělat pro to, aby byla vyšší.

Návrh 3 – Zaměřit se na inzerování na sociálních sítích

Momentálně má organizace potřebu získat nové zaměstnance, ale sama inzeruje pouze na webových stránkách a spolupracuje s personální agenturou. S tím se pojí i to, že organizace spolupracuje s odbornými školami neboli láká mladé lidi, aby pracovali v organizaci. Pro komunikaci s mladou generací je tedy lepší využívat sociální sítě, jako nástroj získávání zaměstnanců, jelikož se zde vyskytuje denně a je tedy škoda toho nevyužít. Doporučila bych zacílit inzerci na Facebook. Vytvořením veřejného profilu by organizace mohla odkazovat na své webové stránky a podpořit tím podvědomí u uchazečů o volných místech. Dále webové stránky nejsou kompletně v českém jazyce, takže by facebookový profil mohl pomoci oslovovat uchazeče o dělnické pozice, kde není potřeba znalost jazyků a pomocí příspěvků více objasnit náplň zaměstnání a průběh výběrových pohovorů na daných pozicích.

Návrh 4 – Celková propojenost a informovanost

Pokud se uchazeč hlásí do organizace Puls investiční, s.r.o. a hledá si informace o organizaci, a především o výrobní hale v Chomutově, tak to může shledat jako velmi obtížné. Pokud uchazeč najde nějaké informace, nejsou ve většině případech aktualizované nebo jsou v cizím jazyce. Zaměřila bych se na ujasnění a doplnění informací o výrobní hale v Chomutově, a to konkrétně doplněním organizační struktury, aby si uchazeč mohl předem projít pozice a alespoň trochu věděl, kdo tato

místa obsazuje. Dále bych objasnila informaci, že organizace najímá personální agenturu Lidé a příležitosti a po přijetí bude jejich zaměstnavatel ředitel organizace Lidé a příležitosti a po osvědčení se stanou zaměstnanci organizace Puls investiční, s.r.o. Zamezí se tak případným zmatkům.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala zkoumáním získávání a výběru zaměstnanců v organizaci PULS investiční s.r.o., posouzením stávajícího stavu, určením možných příležitostí pro zlepšení a navržení vhodných řešení.

V teoretické část jsou charakterizovány pojmy na základě odborné literatury, které souvisí s personálním řízením, a to hlavně se získáváním a výběrem zaměstnanců. Největší důraz je kladem na metody získávání a výběru, které jsou u každé organizace využívány jinak a na jiné pracovní pozice.

V praktické část byly po rozhovoru s personální manažerkou, personalistkou a vlastních zkušenosti z praxe v organizaci získány informace o historii i současném stavu organizace, předmětu podnikání i postupech při získávání a výběru zaměstnanců na různé pracovní pozice v organizaci. Tyto informace byly dále zpracovány pro zhodnocení a navržení změn v procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Puls investiční, s.r.o.

Pro zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců, které organizace využívá a dále chce využívat, jsou navržena doporučení, která by mohla zvýšit úspěšnost celého procesu.

1. Uvádět do inzerátů klíčové informace.
2. Celková propojenost.
3. Zaměřit se více na sociální sítě, jako je Facebook.
4. Objasnění informací o organizaci a průběhu získávání a výběru zaměstnanců.

Na základě provedené analýzy je možné konstatovat, že celý proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Puls investiční, s.r.o. je v souladu s teoretickými východisky a probíhá s využitím správných a kvalitních postupů. Realizace navrhovaných opatření by mohla přispět k dalšímu zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9383-7.
- ď AMBROSOVÁ, H. a kol., 2014. *Abeceda personalisty*. 5. vyd. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-869-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M., 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- NÝVLTOVÁ, V., 2003. *Personální management*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 80-7080-511-0-
- REJF, L., 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04388-2.
- ROBERTS, G., 1997. *Recruitment And Selection: A Competency Approach*. Wiltshire: The Cromwell Press. ISBN 0-85292-707-X.
- ŠAFRÁNKOVÁ, J. M., ŠIKÝŘ, M., 2017. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-279-2.
- ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

VEBER, J., 1999. *Základy managementu pro střední školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-654-9.

Seznam internetových zdrojů

Puls Power [online]. Munich, Germany: Copyright PULS, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.pulspower.com/cz/home/>

Skupina Příležitosti: Lidé a příležitosti [online]. Praha: © Skupina Příležitosti, 2019 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.prilezitosti.cz/lide-a-prilezitosti>

Volná místa [online]. *Seznam.cz, a.s.*: Copyright ©, 1996–2022 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.volnamista.cz/>

WOLNIAK, R., 2018. Methods of recruitment and selection of employees on the example of the automotive industry. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 475–483. [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-3c694f1a-8845-4c2d-bc98-a2f7b7162d88>

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 - Průměrný počet zaměstnanců | 29 |
|---|----|

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 - Logo organizace Puls investiční, s.r.o..... | 26 |
| Obrázek 2 - Výrobní hala v Chomutově | 27 |
| Obrázek 3 Napájecí zdroje na DIN lištu | 28 |
| Obrázek 4 - Inzerát vyplněný personalistkou organizace..... | 33 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů..... | 13 |
|--|----|

Seznam příloh

| | |
|--|----|
| Příloha 1 – Seznam otázek pro rozhovor s personální manažerkou a personalistkou v organizaci Puls investiční, s.r.o..... | 46 |
| Příloha 2 – Inzerát organizace Puls investiční, s.r.o. z webových stránek www.pulpower.cz | 47 |

Příloha 1 - Seznam otázek pro rozhovor s personální manažerkou a personalistkou v organizaci Puls investiční, s.r.o.

1. Kolik aktuálně zaměstnáváte zaměstnanců?
2. Jaká je stávající prognóza potřeby nových zaměstnanců? A je aktuální stav zaměstnanců dostačující/ nedostačující?
3. Jaké pozice nejčastěji obsazujete?
4. Probíhá při získávání zaměstnanců přípravná fáze - definice požadavků na pracovníka? Pokud ano, jak?
5. Jaké zdroje získávání zaměstnanců společnost preferuje a proč? Uveďte prosím příklady z vnitřních i vnějších zdrojů.
6. Jaké metody uplatňujete při získávání uchazečů o zaměstnání?
7. Jak využíváte internet k získávání uchazečů o zaměstnání? (soc. sítě, inzerce na vlastních stránkách, prac. portálech...)
8. Jaké informace z životopisů jsou pro vás nezbytné při jejich selekci?
9. Jakou dokumentaci při výběru zaměstnanců analyzujete?
10. Máte stanovené striktní postupy, které musíte v rámci výběrového řízení dodržovat?
11. Jak tedy probíhá výběrový pohovor a kolik času mu věnujete?
12. Kdo všechno bývá přítomen na výběrovém pohovoru? Kolik kol se průměrně uchazeč zúčastní?
13. Kdo nese odpovědnost za výběr zaměstnanců?
14. Podle jakých kritérií se rozhoduje při výběru zaměstnanců?
15. Jaké metody výběru zaměstnance využíváte?
16. Jakým způsobem oznamujete uchazeči výsledek výběrového řízení? Liší se oznámení pro přijatého uchazeče od nepřijatého?

Příloha 2 - Inzerát organizace Puls investiční, s.r.o. z webových stránek www.pulspower.cz

Inzerát organizace Puls investiční, s.r.o. z webových stránek www.pulspower.cz na pozici Pracovnice/ Pracovník v elektrovýrobě.



Jsme globální firma, která se zabývá výrobou pulsních napájecích zdrojů. Úkolem našeho závodu v Chomutově je být technickým a technologickým centrem pro celou skupinu, zabezpečovat inovační rozvoj ve výrobě a neustále zefektivňovat celý proces výroby s velkou orientací na automatizaci a robotizaci výrobních procesů.

Pracovnice/Pracovník v elektrovýrobě (muž/žena)

Hledáme pracovníky se správným know how pro náš závod v Chomutově (Česká republika).

Vaše úkoly

- Osazování desek plošných spojů
- Velmi drobná manuální práce s důrazem na pečlivost, zodpovědnost a spolehlivost
- Je to práce převážně v sedě

Vaše kvalifikace

- Základní vzdělání/ Vyučení
- Manuální zručnost (cit pro jemnou motoriku, jedná se o drobnou práci)
- Ochota učit se novým věcem
- Pečlivost, spolehlivost, zodpovědnost

Co nabízíme

- Osobní ohodnocení až 4000 Kč
- Roční odměna
- Doprava firemním autobusem
- Cafeterie – až 6.000 bodů/rok (kultura, vzdělávání, sport, dovolená, zdraví)
- příspěvek na životní pojištění
- osobní placené volno - dle odpracovaných let
- teplá jídla na pracovišti

Jste pro nás důležití!

Úspěchu můžeme dosáhnout pouze s našimi kreativními a týmově orientovanými zaměstnanci. Je pro nás důležité, aby se **talentovaní a zkušení odborníci cítili ve společnosti PULS jako doma**. Jako společnost řízená majitelem nabízíme krátké rozhodovací procesy a dbáme na to, aby tato rozhodnutí byla udržitelná uvnitř i navenek. Zaujala vás práce v takto zajímavé společnosti? **Jestliže jste odpověděli „ano“, potom je PULS tou správnou firmou pro vás!**

Těšíme se na vaši přihlášku v češtině, včetně průvodního dopisu, životopisu, platových požadavků a uvedení možného data nástupu. Svou přihlášku pošlete paní **Lence Kondrákové** na e-mailovou adresu lenka.kondrakova@pulspower.com V případě dotazů nás neváhejte kontaktovat telefonicky: **+420 474 356 151**.



PULS CZ
Lenka Kondráková
+420 474 356 151
Chomutov

www.pulspower.com

