

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, Ph.D.

ŘENČOVÁ

ANNA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Řenčová** Jméno: **Anna** Osobní číslo: **495791**
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.

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

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

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: **29.09.2023**

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

ŘENČOVÁ, Anna. *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 zpřístupnění 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: 28. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za odborné rady, věcné připomínky a čas věnovaný konzultacím při zpracování bakalářské práce. Dále patří velké poděkování společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. za poskytnutí veškerých informací. V neposlední řadě chci poděkovat svým nejbližším za morální podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce zkoumá proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. s cílem posoudit stávající stav a navrhnout možná zlepšení. Teoretická část práce popisuje proces plánování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců s využitím vnějších i vnitřních zdrojů a zaměřuje se na různé metody získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část práce představuje nejprve společnost PŘEDVÝBĚR.CZ. s.r.o., strukturu posuzovaných zaměstnanců, a poté se věnuje procesům získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Na základě dotazníkového šetření a vlastních poznatků byla navržena doporučení k případným změnám, které povedou ke zlepšení těchto procesů.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

Abstract

This bachelor thesis describes the process of recruiting and selecting employees in the company PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. The aim of this bachelor thesis is to examine and assess this process and evaluate its effectiveness and suitability. The theoretical part defines the process of human resource planning, recruitment using external and internal resources, focuses on various methods of recruitment and selection of employees. The practical part contains description of the company PŘEDVÝBĚR.CZ. s.r.o., the structure assessed by employees, and then deals with the processes of recruiting and selecting employees in the company. Based on a questionnaire survey and our own findings, recommendations were made for possible changes that will lead to the improvement of these processes.

Key words

Human resource management, employee recruitment, employee selection

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	7
1.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	7
1.1.1 Analýza pracovního místa.....	8
1.1.2 Popis a specifikace pracovních míst.....	8
1.2 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	10
1.2.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců.....	10
1.2.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců.....	11
1.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	11
1.4 DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ.....	14
1.4.1 Dotazník.....	15
1.4.2 Životopis.....	15
1.4.3 Motivační dopis.....	16
2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	18
2.1 TŘÍDĚNÍ UCHAZEČŮ.....	18
2.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	18
2.2.1 Dotazník.....	19
2.2.2 Hodnocení životopisu.....	19
2.2.3 Výběrový pohovor.....	20
2.2.4 Testy.....	21
2.2.5 Assessment centre.....	21
2.2.6 Reference.....	22
2.3 ROZHODNUTÍ O VÝBĚRU NEJLEPŠÍHO UCHAZEČE.....	22
3 O SPOLEČNOSTI.....	25
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	25
3.2 AKTIVITA SPOLEČNOSTI PŘEDVÝBĚR.CZ S.R.O.....	26
3.3 STRUKTURA POSUZOVANÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	26
4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PŘEDVÝBĚR.CZ S.R.O.....	29
1.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	29
1.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	37

2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PŘEDVÝBĚR. CZ S.R.O.....	38
5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	40
5.1	RESPONDENTI.....	40
5.2	VÝSLEDKY	41
5.3	SHRNUTÍ	56
6	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	57
6.1	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	57
6.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	58
	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM GRAFŮ.....	66
	PŘÍLOHA	67

ÚVOD

Bakalářská práce se věnuje procesům získávání a výběru zaměstnanců. Tyto personální činnosti jsou klíčovými procesy, jelikož dostatek kvalitních zaměstnanců přispívá k tomu, aby společnost efektivně fungovala a rostla.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., posoudit současnou situaci a navrhnout možná zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části čerpám informace z odborné literatury. Tato část práce se zabývá procesem plánování lidských zdrojů a vnějšími a vnitřními zdroji získávání zaměstnanců. Následně představuji metody získávání zaměstnanců, přičemž jednotlivé metody jsou podrobněji rozepsány. Dále se teoretická část věnuje dokumentům požadovaných od uchazečů, zde jsou podrobněji okomentovány dotazník, životopis a motivační dopis. Druhá polovina teoretické části se zaměřuje na výběr zaměstnanců. Zde je podrobněji popsán proces třídění uchazečů, metod výběru uchazečů až po rozhodnutí vybrání konkrétního uchazeče.

V praktické části je na počátku představena společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. a detailněji popsána struktura posuzovaných zaměstnanců. Dále práce popisuje metody získávání a proces výběru zaměstnanců, poté navazuje kapitola výběr zaměstnanců ve společnosti. Součástí práce je také dotazníkové šetření, které pomohlo k zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a vytvoření návrhů ke zlepšení ve společnosti. Praktická část je ukončena zhodnocením dotazníkového šetření a navržením konkrétních opatření ke zlepšení stávajících procesů ve společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

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

Výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance. Vhodné uchazeče o zaměstnání zaměstnavatel pozve k výběru zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 95).

Procesu získávání zaměstnanců předchází proces plánování lidských zdrojů, který je důležitou součástí řízení lidských zdrojů.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů (Armstrong, 2007, s. 305).

Lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem v organizaci, protože kvalita lidských zdrojů a schopnost jejího využití při stanovování strategie a rozvoje firmy a její realizace se stává rozhodujícím faktorem úspěchu (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 305).

Plánování lidských zdrojů se odehrává v kontextu dané organizace, míra jeho používání a uplatňované přístupy budou úměrné tomu, nakolik bude management uznávat to, že úspěch závisí na předpovídání budoucí potřeby pracovníků a zavádění plánů směřujících k uspokojení této potřeby (Armstrong, 2007, s. 308).

Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci závisejí do jisté míry na tom, jaké jsou podmínky dané organizace. Typickými cíli je (Armstrong, 2007, s. 309):

- Získání a udržení stabilního stavu lidí (zaměstnanců) s potřebnými zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi, které daná organizace potřebuje.
- Vyvarovat se problémů, které se týkají nedostatkem či přebytkem lidí.
- Snižovat potřebu organizace získávat pracovníky z vnějších zdrojů v momentě, kdy nabídka pracovních sil s potřebnou kvalifikací, jež organizace požaduje a je pro ni klíčová, je na trhu práce nedostatečná.
- Zavádění opatření, která by zlepšila využití pracovníků.
- Samotnému obsazení pracovního místa vhodným kandidátem předchází neméně důležitá analýza pracovního místa.

Samotnému obsazení pracovního místa vhodným kandidátem předchází neméně důležitá analýza pracovního místa.

1.1.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 80).

Podle Koubka (2011, s. 48) je tato personální činnost považována za klíčovou, jelikož její kvalita má vliv na úspěch celé organizace. Výběru správného člověka na pozici předchází také konkrétní vědomí toho, jakého člověka na danou pozici chceme dosadit.

Odborníci se shodují na důležitosti analýzy pracovního místa. Jejím výstupem jsou stěžejní dokumenty, které popisují a specifikují pracovní místo. Pracovníci personálních oddělení následně tyto dokumenty využívají (Dvořáková a kol., 2012, s. 142).

1.1.2 Popis a specifikace pracovních míst

Popisem pracovního místa je dokument, který shromažďuje informace o daném místě, od názvu pracovního místa až k povinnostem, které je pracovník povinen plnit. Popisuje umístění jednotky v organizaci, hierarchické vztahy mezi zaměstnanci a dále také, jaké má pracovník pravomoci, jakou a za co nese odpovědnost (Dvořáková a kol., 2012, s.142; Šikýř, 2016, s. 80).

Specifikace požadavků na pracovníka, též známa jako specifikace pracovního místa, nebo personální specifikace, definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele daného pracovního místa (Armstrong, 2007, s.344).

Specifikace pracovního obsahuje následující údaje: dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace apod. Požadavky pracovního místa na zaměstnance zahrnují rovněž předpoklady pro výkon požadované práce stanovené zvláštním právním předpisem (Šikýř, 2016, s. 80).

Existence popisu a specifikace pracovního místa umožňuje a usnadňuje například reagování na potřeby trhu, organizace práce a vytváření týmu, plánování výroby a technického rozvoje, zefektivnění organizačních struktur firmy, rozdělování pracovních úkolů. Dále pak také formulaci nabídky zaměstnání (např. inzerátu) při získávání pracovníků, předvýběr a následné posuzování uchazečů v procesu výběru pracovníků a provádění efektivního výběru pracovníků vůbec (Koubek, 2011, s. 49).

Tabulka 1 Popis a specifikace pracovního místa

Název pracovního zařazení:
Obchodní zástupce
Organizační útvar:
Obchodní oddělení
Nadřízené pracovní místo:
Obchodní ředitel
Podřízené pracovní místo:
Obchodní konzultant/Telesales
Vztah k ostatním pracovním místům:
Spolupracuje s obchodním ředitelem, ostatními zaměstnanci obchodního oddělení (obchodní referenti, obchodní konzultanti), vedoucími pracovníky (jednatelem společnosti).
Charakteristika pracovního místa:
Zajišťuje prodej výrobků, zboží a služeb. Prezentuje nabízené výrobky, představuje základní informace, zodpovídá dotazy potenciálních zákazníků a jeho hlavním cílem je úspěšně dokončený prodej.
Pracovní podmínky:
Zaměstnanec je vystaven 3. stupni zátěže pouze v případě pracovní doby, směnnosti. Zde by mohla být významná míra zdravotního rizika, úroveň zátěže zde překračuje stanovené limitní hodnoty. V ostatních případech zaměstnanec není vystaven významnému stupni zátěže (zátěž způsobená chemickými, biologickými či fyzikálními faktory atd.)
Dosažené vzdělání a dosavadní praxe:
Středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou,
Specifické znalosti a dovednosti:
Počítačová způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu, jazyková způsobilost v češtině a angličtině, ekonomické povědomí, právní povědomí, schopnost obchodního vyjednávání, prodejní psychologie, znalost obchodního práva, znalost práv spotřebitele.
Očekávané chování a motivace:
Flexibilita, kreativita, komunikativnost, výkonnost, orientace na zákazníka, kompetence ke kooperaci, kompetence k odpovědnosti, schopnost řešit problémy, schopnost organizování a plánování práce, aktivní přístup k práci

Zdroj: Vlastní zpracování/ NSP: Obchodní zástupce [online]. Praha, [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/obchodni-zastupce>.

1.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků a volba vhodné metody této činnosti závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních, nebo vnějších zdrojů.

Vnitřní (interní) zdroje jsou tvořeny zaměstnanci dané společnosti, vnějším (externím) zdrojem jsou všichni potencionální uchazeči o zaměstnání, kteří nejsou zaměstnanci dané společnosti (Mathis a kol., 2017).

V malé organizaci je výrazně menší pravděpodobnost, že lze tyto vnitřní zdroje nalézt, nicméně i zde se nedají zcela vyloučit. Proto by se tato možnost neměla v žádném případě podceňovat. Častěji se však organizace orientují na získávání pracovníků mimo organizaci a využívají tak právě vnějších zdrojů na trhu práce (Koubek 2003, s. 72).

1.2.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Vnitřní (interní) zdroje představují stávající zaměstnanci organizace, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější, nebo kvalifikovanější práci, než jakou nyní vykonávají, a také ti zaměstnanci, kteří z různých důvodů mají zájem změnit stávající pracovní pozici. Dále je nutné brát v úvahu i zaměstnance, již jsou uvolňováni v důsledku organizačních opatření nebo ukončení činnosti (d' Ambrosová, 2014, s. 79–80).

Dle Koubka (2006, s.120) k vnitřním zdrojům můžeme zařadit:

- Pracovní síly, které jsou uspořené kvůli technickému rozvoji, tj. pokud probíhá nahrazování lidské práce stroji, nebo pokud firma začne používat produktivnější technologii.
- Pracovní síly, které mají souvislost s ukončením určité činnosti, nebo organizační změnou.
- Zaměstnance organizace dostatečně zralé na vykonávání náročnějších prací.
- Zaměstnance organizace ochotné přejít na jinou pracovní pozici.

Výhody vnitřních zdrojů (Urban, 2013, s.40):

- Organizace zná stávajícího zaměstnance (uchazeče) a ten naopak také zná organizaci a spolupracovníky, a ví, co má očekávat.
- Ušetření finančních nákladů, které jsou spojené s obsazováním místa.
- Zvýšení motivace pracovníka, který je povýšen na lepší pracovní místo, následně lepší dosahování cílů organizace a naplnění seberealizace (Pokud například zaměstnanec bude cítit důvěru od organizace, troufne si na náročnější práci, než co dělal doposud.

Nevýhodami vnitřních zdrojů jsou dle Dudy (2008, s. 62) naopak:

- Organizace má pouze omezený výběr uchazečů, nebo uchazeč nemá dostatečné vzdělání, praxi, celkovou kvalifikaci na splnění náročnějších úkolů (organizace musí následně uvolnit náklady na další vzdělání zaměstnance).
- Boj o nové místo může negativně ovlivnit a narušit vztahy mezi spolupracovníky.

1.2.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců

Vnějšími zdroji pracovních sil rozumíme: volné pracovní síly na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, čerství absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí. Dalšími vhodnými zdroji pracovních sil mohou být pro malé podniky například ženy v domácnosti, důchodci, studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách), pracovníci ze zahraničí (pro malé podniky obtížnější realizovatelnost) (Koubek, 2003, s. 70–71).

Koubek (2011, s. 75) jako hlavní výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů uvádí zejména:

- Přijetí talentovanějších uchazečů zvenku, kteří mají s větší pravděpodobností širší rozptyl schopností a zkušeností.
- Přínos nových pohledů, názorů a zkušeností zvenku do společnosti.
- Často menší finanční i časová náročnost k získání vysoce kvalifikovaných uchazečů zvenku.

Na druhou stranu hlavními nevýhodami získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou dle Stýbla (2003, s. 55) především:

- Časová náročnost, která je způsobena delší přípravou nebo jednáním s kandidáty přicházejícími zvenku.
- Finanční náročnost.
- Obtížnost vyhodnocení způsobilosti pracovníka zvenku, které může způsobit přijetí neadekvátního uchazeče.

1.3 Metody získávání zaměstnanců

Existuje celá řada metod získávání zaměstnanců, většina organizací je různě kombinuje, aby oslovili co nejvíce uchazečů.

Nejčastěji používáme tyto metody (Koubek, 2006, s. 127–134):

- Uchazeči se nabízejí sami.
- Doporučení od současného zaměstnance.
- Vývěsky v organizaci nebo mimo ni.
- Letáky.
- Inzerce.
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi.
- Přímé oslovení uchazeče.
- Spolupráce s úřady práce.
- Pracovní veletrh.

Inzerce v tisku, televizi, rozhlase

Inzerce ve sdělovacích prostředcích je jednou z nejuniverzálnějších metod získávání zaměstnanců, můžeme ji použít prakticky pro kteroukoliv firmu a kterékoliv pracovní místo (Koubek, 2011, s. 86)

Výhodou této metody je, že informace o volném pracovním místě se relativně rychle dostanou k adresátovi, o pozici se tak dozví více lidí, což vede k většímu počtu potencionálních uchazečů. Inzerát lze formulovat tak, aby došlo k přirozené autoselekcí uchazečů. Nevýhodou pak může být vyšší cena inzerátu, zejména pak toho, který má být opravdu efektivní (Koubek, 2011, s. 86).

Standardní inzerát by podle Armstronga a Taylora (2015, s. 279) měl splňovat tyto cíle:

- Zjišťuje uchazeče.
- Dokáže upoutat pozornost.
- Vzbudí a udržuje zájem.
- Stimuluje k odpovědi.

Doporučení od známého/současného zaměstnance

Doporučení od známého, nebo současného zaměstnance je metoda, která se zejména v malých a středních podnicích používá frekventovaně. Jde o poměrně levný způsob získávání pracovníků. Tato metoda vychází z předpokladu, že zaměstnanec velmi dobře zná jednak člověka, kterého doporučuje, jednak zná také práci, na kterou doporučuje a firemní prostředí. Lze tedy očekávat, že zaměstnanec je motivovaný doporučit opravdu vhodného člověka, za kterého se svým způsobem zaručuje (Hroník, 2013, s. 126)

Přímé oslovení

Přímé oslovení je metoda, kdy zaměstnavatel apeluje na současné zaměstnance, aby pozorovali, kdo v jejich okolí je v čem šikovný, jaké má nápady, poté tyto členy pak v případě zájmu organizace sama osloví s nabídkou. Výhodou této metody je, že společnost ušetří náklady za inzerování. Další výhodou je, že oslovení uchazeči povětšinou disponují požadovanou odborností. Nevýhodou je dle autora zvýšení rivality či nepřátelství s organizací, od které pracovníka „přetahujeme“. Je také časté, že oslovený uchazeč smlouvá o lepších pracovních podmínkách, nebo vyšších sazbách, uvědomuje si svou hodnotu (Koubek, 2006, s. 128).

Tato metoda se používá pro získání zaměstnanců zejména v malých společnostech. Použití je vhodné jak pro náročné, tak pro dělnické funkce. Často bývá tato metoda finální etapou jiné metody získávání zaměstnanců (Koubek, 2006, s. 128).

Letáky a vývěsky

Specifickou metodou získávání zaměstnanců jsou vývěsky, které informují o volném pracovním místě v organizaci či mimo ni. Dále jsou to pak letáky, jejichž distribuce může být zajištěna na různých akcích, nebo mohou být doručené poštou, či přímo vkládané do schránek. Tyto metody nejsou vhodné pro získávání zaměstnanců na kvalifikované pracovní pozice, ale mohou být užitečným nástrojem k oslovení studentů či absolventů ve školách (Kociánová, 2010, s. 88).

Spolupráce s institucemi

Spolupráce především se vzdělávacími institucemi je oboustranně výhodná záležitost. Školy spolupracující s organizacemi nabízejí pro své studenty prostřednictvím organizací přístup k praxi, zapojení se do odbornějších projektů, odborné stáže. Organizace získávají prostřednictvím studentů hlubší teoretický základ, a z řad absolventů také talentovanější jedince (Bělohávek, 2016, s. 32).

Uchazeči se hlásí sami

Jde o pasivní metodu získávání zaměstnanců, kdy se uchazeč přihlásí sám, neohlášeně a nečekaně (Dvořáková a kol., 2012, s. 148).

Uchazeči se většinou hlásí sami, protože je společnost zaujala svou politikou, dobrou pověstí na trhu práce, či dobrým finančním ohodnocením. Výhodou této metody jsou ušetřené náklady za inzerci, nevýhodou fakt, že uchazeči jsou poměrně často nevyužitelní, zejména proto, že nemají jasnou představu o fungování a požadavcích organizace (Koubek, 2006, s. 127).

Personální agentury

Personální agentury spolupracují s organizacemi, fungují jako zprostředkovatelny práce. Agentury znají velmi dobře situaci na trhu, podmínky konkrétního trhu práce a mají databázi případných

uchazečů o zaměstnání. Služby, které agentury poskytují, zvládnou organizaci zabezpečit velké množství uchazečů, a to v krátkém časovém úseku a poměrně levně (Dvořáková a kol., 2012, s. 83).

Úřad práce

Jde o velmi levnou metodu získávání zaměstnanců, úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně, a to jak pro uchazeče o zaměstnání, tak pro organizaci, která nabízí volná pracovní místa. Dalo by se říci, že úřady práce zajišťují jakýsi předvýběr uchazečů (potřebné informace o uchazeči). Nevýhodou pak může být omezený výběr uchazečů, kteří jsou na úřadech práce evidováni. Z větší části jde o osoby, které jsou méně kvalifikované, nebo osoby, které jsou obtížně umístitelné. Kvalifikovanější uchazeči pak dávají přednost jiným metodám hledání zaměstnání. Tato metoda je vhodná především pro menší a střední organizace, zejména pro obsazování dělnických, či administrativních pozic, které nevyžadují vysokou kvalifikaci pracovníků (Koubek, 2011, s. 85).

Sociální sítě

Sociální sítě se staly běžnou součástí života téměř každého z nás. Organizace si na sociálních sítích vytvářejí profily, skrze kterých mohou informovat o otevřených pozicích a přilákat tak potenciální uchazeče o zaměstnání, nebo přímo vhodné uchazeče oslovovat. Nejpoužívanější a nejznámější sociální sítě jsou LinkedIn, Instagram nebo Facebook. Jejich výhodou je oslovení velkého okruhu uchazečů (Šikýř, 2016, s. 98).

E-recruitment

E-recruitment, elektronické získávání zaměstnanců, využívá internetu, webů a elektronické komunikace (Šikýř, 2016, s. 97–98).

Šikýř (2016, s. 97–98) dále hovoří o webových stránkách, na kterých můžeme najít sekci „Kariéra“, kde jsou veškeré informace pro uchazeče, včetně přehledu volných pracovních míst. V případě zájmu uchazeč může okamžitě a jednoduše reagovat vyplněním online formuláře, který je dostupný přímo v této sekci. Výhodou této metody je efektivita, uchazeč zároveň ukazuje schopnost počítačové gramotnosti.

1.4 Dokumenty požadované od uchazečů

Dokumenty požadované předem od uchazečů o zaměstnání mohou výrazně usnadnit pozdější fáze náboru a výběru zaměstnanců. Mezi dokumenty, které jsou běžně vyžadovány patří životopis, který vypovídá o profesním a osobním životě uchazeče, motivační (průvodní dopis), kterým by uchazeč měl vzbudit pozornost a zájem o schůzku a dotazník, kde organizace zjišťuje různá data o uchazeči, jako jsou identifikační údaje, přehledy o zaměstnání, záliby apod. (Duda, 2008, s. 66).

1.4.1 Dotazník

Z dotazníku by se měly zjistit všechny základní údaje o uchazeči o místo, ale také vše, čím lze odhadnout vlastnosti uchazeče pro konkrétní pracovní pozici a druh zaměstnání. Dotazník proto bývá koncipován tak, aby zahrnoval informace např. o specializaci uchazeče v předchozím zaměstnání, o jeho speciálních dovednostech a znalostech, očekávaném příjmu, nejdříve možném nástupu, absolvovaných kurzech a získaných certifikátech, důvodu či důvodech jeho zájmu o změnu zaměstnání apod. Dotazník není pouhou formalitou, jedná se o důkladnou a náročnou analytickou činnost, která často vyžaduje umění „číst mezi řádky“, dotvářet a domýšlet si souvislosti z vyplněných údajů (d'Ambrosiová, 2014, s. 83).

1.4.2 Životopis

Životopisy jsou nejčastěji požadovaným dokumentem při získávání pracovníků. Prostřednictvím zjištěných informací ze životopisu může zaměstnavatel identifikovat a charakterizovat způsobilosti na vykonávání požadovaných prací (Šikýř, 2016. s. 99).

Rozlišujeme tři druhy životopisů:

- Volný životopis.
- Polostrukturovaný životopis.
- Strukturovaný životopis.

Volný životopis

Volný životopis umožňuje uchazeči chronologicky popsat svůj život. Obvykle uchazeč popisuje pouze ty skutečnosti, kde vyniknou jeho vlastnosti, které by vyhovovali pracovnímu místu, o které se uchází. Uchazeč má možnost zatajit ty skutečnosti, které by svědčily proti němu. Velkou nevýhodou volných životopisů je, že si o uchazeči neuděláme pravdivý obraz jeho života. Pro uchazeče je další nevýhodou obtížnost při psaní volného životopisu. Na druhou stranu můžeme zjistit, jak uchazeč dokáže formulovat a argumentovat schopnosti ve svůj prospěch. Měli bychom si být vědomi faktu, že ne každý uchazeč si ale životopis napíše sám (Koubek, 2007, s. 145).

Polostrukturovaný životopis

Polostrukturovaný životopis je na půli cesty mezi volným a strukturovaným životopisem. Organizace vyžaduje od uchazeče vyplnění několika důležitých informací, například dosažené vzdělání, nebo pracovní zkušenosti. Ve zbytku životopisu je už na každém uchazeči, čím zbytek životopisu doplní. Uchazeč tak může pokračovat volným stylem, kdy svůj život shrne do několika řádků.

Strukturovaný životopis

Zaměstnavateli bývá nejčastěji využíváný strukturovaný životopis. Poskytuje o uchazeči logicky a chronologicky seřazené údaje, které jsou rozdělené do určitých celků. Strukturovaný životopis je účinný, pokud má předem určenou předlohu zadanou přímo od potencionálního zaměstnavatele (Šikýř 2016, s. 99).

Struktura životopisu bude odlišná, pokud bude uchazeč žádat o práci pokladní nebo o manažerskou pozici. Uchazeč o manažerskou pozici musí co nejlépe vystihnout své vzdělání a praxi. Strukturovaný životopis by měl obsahovat: (Koubek, 2007, s. 145)

- Osobní údaje uchazeče – jméno a příjmení, adresa, datum narození, e-mail a telefonní číslo,
- školní či pracovní praxi – mnoho absolventů uvádí praxi, kterou se podrobili v rámci školního harmonogramu.
- Pracovní zkušenosti – řadí se vždy chronologicky od posledního zaměstnání (uchazeč by měl v životopise napsat o jakou práci se jednalo, to znamená: zaměstnavatel, název pracovní pozice, popis pracovního místa a doba výkonu práce).
- Vzdělání – opět se řadí chronologicky od poslední školy (v prvé řadě musí uchazeč uvést celý název školy a studijní program. Jestliže uchazeč vystudoval střední školu s maturitou, měl by uvést i předměty, ze kterých maturoval. Pokud uchazeč stále studuje, napíše, od kterého roku až po současnost).
- Jazykové schopnosti – uchazeč by se v životopise měl zmínit o svých jazykových kompetencích, tzn. úroveň vzdělání (začátečník, pokročilý atd.) nebo zda-li rozumí mluvené či psané formě.
- Dovednosti – zde uchazeč uvádí své řídičské dovednosti (pokud bude organizace přijímat profesionálního řidiče, bude ji zajímat, v kterém roce uchazeč získal řídičský průkaz a najeté kilometry), počítačové zkušenosti a jiné dovednosti, ve kterých je uchazeč dobrý, například komunikace se zákazníky.
- Zájmy.

1.4.3 Motivační dopis

Motivační, nebo také průvodní dopis, by měl každý uchazeč posílat současně se životopisem. Jedná se o dokument, podle kterého si zaměstnavatel může udělat nějaký prvotní názor. Motivačním dopisem by měl uchazeč zaměstnavatele motivovat k tomu, aby na pohovor pozval právě jeho. Je důležité psát motivační dopis vždy pro konkrétní pracovní pozici a konkrétního zaměstnavatele. Tento dopis by neměl obsahovat to, co sám uchazeč chce, ale naopak by měl vystihovat, jak by mohl prospět

svému potenciálnímu zaměstnavateli (Kariérní poradenství Univerzity Jana Evangelisty Purkyně, 2022).

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Dalším krokem při obsazování pracovního místa je výběr zaměstnanců, který přímo navazuje na získávání zaměstnanců.

„Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci.“ (Šikýř 2014, s. 102).

Při výběru zaměstnanců je dobré používat pozitivní přístup, jít uchazeči naproti a snažit se zjišťovat, které z požadovaných podmínek splňuje a jaké jsou důvody uchazeče do organizace přijmout (Šikýř, 2016, s. 104).

2.1 Třídění uchazečů

Po zveřejnění pracovní nabídky a poté, co je nashromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, následují typické kroky výběru. Ty spočívají ve předvýběru uchazečů, jejímž úkolem je třídění a prosévání uchazečů, tak, aby se výběr snížil na přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou dále pozváni k pohovoru (Armstrong, 2007, s. 358).

Předvýběr je proces, kde dochází k rozboru materiálů uchazeče. Mezi tyto materiály patří životopisy, osobnostní dotazník, doklady, které dokazují dosažené vzdělání či splněnou praxi, posudky a reference. Zkoumá se také, zda by uchazeč zapadl do kolektivu, motivace k výkonu, či zda je vůbec způsobilý výkonu dané práce (Dvořáková a kol. 2012, s. 151).

2.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců jsou využívány k zhodnocení jednotlivých uchazečů, s jasným cílem dospět k rozhodnutí, který uchazeč se nejlépe na danou pozici hodí. Existuje řada metod, které slouží k výběru nových pracovníků. Ani jedna i z nich nám nemůže zaručit, že výběr pracovníka bude úspěšný. V praxi se proto využívá kombinace těchto metod, aby výběr pracovníka byl co nejúspěšnější (Kociánová, 2010, s. 98).

Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců dle Šikýře (2014, s. 102) patří:

- Hodnocení životopisu.
- Výběrový pohovor.

- Testování uchazečů.
- Assessment centre.
- Reference.

Při výběru zaměstnanců existuje dle Armstronga a Taylora (2015, s. 286) „klasické trio“ metod, které jsou při výběru zaměstnanců využívány. Jedná se o dotazníky, pohovory a reference.

2.2.1 Dotazník

Dotazník je obvyklým nástrojem při výběru zaměstnanců. Obsahuje biografická data, jako je vzdělání, schopnosti či pracovní zkušenosti (Bělohávek, 2016, s. 32).

Dle Koubka (2006, s. 164) je dotazník vždy vhodnou metodou. Dokládá se následně zpravidla ke spisu pracovníka. Je zdrojem informací a existuje jich mnoho variant, společnosti si vytváří i vlastní dotazníky.

2.2.2 Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu je základní a univerzální metodou výběru zaměstnanců, která je použitelná jak pro předběžný výběr uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání (Šikýř, 2016, s. 105).

Dle Šikýře (2016, s. 105) hodnocení životopisu umožňuje posoudit, zda uchazeči splňují požadavky na zaměstnance, a jsou tak vhodnými uchazeči o zaměstnání. Při hodnocení životopisu zvažujeme, kteří uchazeči by měli postoupit k dalším výběrovým procesům, zejména k výběrovému pohovoru.

Při hodnocení životopisu se sleduje především (Dvořáková a kol., 2007, s. 139):

- Jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele.
- Délka trvání pracovního poměru u předchozích zaměstnavatelů.
- Dokončení studia.
- Jaké jsou důvody ke změně zaměstnání, jak dlouho trval pracovní poměr u předchozích zaměstnavatelů.
- Zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.
- Zda chybějí pro určité úseky ve vzdělání a zaměstnání důkazy jiných aktivitách.
- Zda je patrná kontinuita a cílevědomost.

Na metodu hodnocení životopisu navazuje výběrový pohovor, který slouží především k ověření a doplnění rozhodných údajů o způsobilosti uchazečů o zaměstnání, jež není možné zjistit hodnocením životopisu (Šikýř, 2016, s. 105).

2.2.3 Výběrový pohovor

Při výběrovém pohovoru dochází k osobnímu setkání uchazeče s manažerem či personalistou společnosti. Ideálním postupem je začít úvodní částí, kde je uchazeč přivítán a je mu představen hlavní harmonogram pohovoru. V dalším kroku by se měl představit zaměstnavatel. V této části rozhovoru jsou také jmenovány informace o pracovním místě či podmínky práce. Navazuje etapa, kdy je dán prostor uchazeči, aby se představil. Zde je důležité ověřit jeho motivaci a schopnosti, které jsou důležité pro vykonávání práce. Následuje prostor pro otázky a odpovědi, kde je důležité ověřit vše klíčové pro výkon práce. Závěrem se s uchazečem dohodneme na dalším postupu, poděkujeme a rozloučíme se. Důležité je dohodnout si způsob a termín informování uchazeče o výsledku výběrového pohovoru (Šikýř, 2016, s. 105–107).

Koubek (2015, s. 179–181) uvádí několik podob výběrových pohovorů:

1. Podle množství a struktury

Pohovor 1 + 1 – pohovor je veden s jedním z představitelů společnosti, hodnocení uchazeče může být, díky jednomu názoru a pohledu, subjektivní. Tento typ pohovoru vede, díky své struktuře, k otevřené a přátelské atmosféře. Bývá doporučován pro obsazení pozic, kde se nekladou vysoké nároky na kvalifikaci potenciálního zaměstnance.

Pohovor před komisí (více posuzovatelů) - komise je tvořena z většího počtu lidí, z pravidla to bývá personalista psycholog, vyšší nadřízený nebo současný pracovník. Tento typ pohovoru u uchazeče může vyvolat stres a nervozitu. Hodnocení je ale objektivnější než u pohovoru 1+1. Využívá se pro hledání pozic pro náročnější pracovní místo.

Postupný pohovor – postupný pohovor je více pohovorů 1+1 za sebou. Je časově náročný pro obě strany. Dává možnost se uchazeči lépe připravit na otázky, a tak může uchazeč ztrácet spontánnost odpovědí.

Skupinový (hromadný) pohovor – skupinový pohovor je tvořen skupinou uchazečů, a jedním nebo více posuzovatelů. Díky skupinovým pohovorům můžeme lépe zjistit chování každého uchazeče ve skupině. Tento typ pohovoru vyžaduje náročnější přípravu, na druhou stranu jeho výhodou je ušetření času.

2. Podle obsahu a průběhu

Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor – postup, obsah, a cíl u tohoto typu pohovoru není jasně stanovený. Tento typ pohovoru není příliš vhodný pro hledání pracovníků. Posuzovatel může být ovlivněn prvním dojmem, mohl by klást více osobní otázky, které by neměly být při pohovoru položeny.

Strukturovaný (standardizovaný) pohovor – obsah, pořadí otázek, čas a cíl pohovoru je přesně stanoven. Tento typ pohovoru je náročný na přípravu, jeho průběh se zapisuje a dokumenty archivují. Uchazeči se mezi sebou lépe porovnávají než u pohovoru nestrukturovaného.

Polostrukturovaný pohovor – kombinace strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Zaměřuje se na eliminaci chyb těchto dvou typů. Je náročný pro posuzovatele, kteří musí projít školením. Vychází z předem připravených otázek, od kterých se pohovor dále rozvíjí.

2.2.4 Testy

Podle Armstronga (2007, s. 387-393) se výběrové testy, nebo také testy pracovní způsobilosti, používají za účelem získání validních a spolehlivějších informací o úrovni inteligence uchazeče, jeho osobnosti, schopnostech, znalostech a dovednostech, než jaké bychom získali během výběrového pohovoru.

Psychologické testy jsou nástrojem měření. Jejich hlavním účelem je poskytnout objektivní nástroj k měření individuálních schopností nebo charakteristik každého uchazeče. Psychologické testy by měly umožnit lepší poznání jedince tak, aby bylo možné předvídat jeho úspěšnost na pracovní pozici, o kterou se uchází.

Armstrong (2007, s. 387–393) dále popisuje tři hlavní typy testů:

- Testy inteligence.
- Testy osobnosti.
- Testy schopnosti.

2.2.5 Assessment centre

Assessment centre, do češtiny přeloženo jako „hodnotící středisko“ či „diagnosticko-výcvikové centrum“, je metoda, která se nepoužívá jen při výběru nových uchazečů, ale také při hodnocení a rozvoji stávajících pracovníků. V druhém případě se používá také název Development Centre (Hroník, 2013, s. 184).

Hroník (2013, s. 185) dále uvádí, že optimální počet uchazečů je 7, a velikost skupiny by neměla být větší než 14 lidí. Ideálním počtem pozorovatelů jsou 4 lidé, ve složení 2 externistů a 2 pracovníků dané organizace.

Tato metoda probíhá během jednoho až dvou dnů, mimo běžné pracoviště. Předností této metody je komplexní a objektivní posouzení a porovnání uchazečů. Naopak nedostatkem metody jsou vyšší náklady na přípravu a realizaci (Šikýř, 2016, s. 109).

2.2.6 Reference

Reference o uchazeči poskytují nadřazení, spolupracovníci z předchozích pracovišť nebo osoby ze vzdělávacích institucí (učitelé, spolužáci). Zjišťování referencí děláme na základě souhlasu uchazeče. Tímto krokem se snažíme prověřit a rozšířit údaje o odborné způsobilosti a potenciálu uchazeče. Při zjišťování se ptáme především na otázky (Šikýř, 2016, s. 96):

- Jaké byly povinnosti a úkoly pracovníka?
- Jakou měl pracovník pravomoci a odpovědnost?
- Jaká je úroveň jeho schopností?
- Jaká je jeho motivace?
- Jaké byly jeho výsledky?
- Jak řešil problémy?

2.3 Rozhodnutí o výběru nejlepšího uchazeče

Při výběru nejvhodnějšího uchazeče bychom si měli klást tyto otázky (Šikýř, 2016, s. 90):

- Je uchazeč schopen vykonávat práci?
- Disponuje uchazeč dostatečným vzděláním, schopnostmi a motivací?
- Má uchazeč o pracovní místo zájem?

Dále je dobré uvažovat nad tím, zda by uchazeč zapadl do organizace. Pokud ano, výběr bude jednodušší, protože se sníží množství uchazečů. Za finálním rozhodnutím stojí vždy nadřazený budoucího zaměstnance.

Uchazečům, kteří ve výběrovém řízení neuspěli, by organizace měla dát na vědomí prostřednictvím dopisu či emailu. V minulosti organizace tento krok opomíjeli, což vedlo k tomu, že uchazeči čekali, byť na negativní odpověď příliš dlouho. Současná situace na trhu práce si však vyžaduje zlepšení

komunikace. Personalisté si uvědomují, že i neúspěšný kandidát by mohl být důležitou referencí, která by mohl ovlivnit pověst organizace. Zpětnou vazbu poskytují stále častěji (Předvýběr, 2021).

Vybraný uchazeč by měl být informován písemně, nebo telefonicky o kladném výsledku výběrového řízení. Personalista poté s uchazečem sjedná termín schůzky, na které uchazeč podepisuje pracovní smlouvu.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 O SPOLEČNOSTI

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu dosavadního procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., ryze české personální společnosti, která se na trhu pohybuje od roku 2008. Společnost se soustředí na předvýběr vhodných kandidátů, oslovuje uchazeče přes různé online pracovní portály, online databáze, včetně své rozsáhlé interní databáze kontaktů. Kandidáty oslovuje také skrze sociální sítě, jako jsou LinkedIn nebo Facebook.

Na začátku praktické části je představena společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., historie společnosti, aktivita společnosti a struktura posuzovaných zaměstnanců společnosti. Informace jsou získané z interních dokumentů společnosti Předvýběr.cz, dále pak na základě vlastního šetření z pozice současného zaměstnance (personální konzultantka), a na základě dotazů ostatních zaměstnanců a vedení společnosti.

Další kapitola v praktické části se věnuje získávání zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., konkrétně metodám a procesu získávání zaměstnanců. Následuje kapitola výběr zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., kde je popsána současná úroveň procesu výběru zaměstnanců.

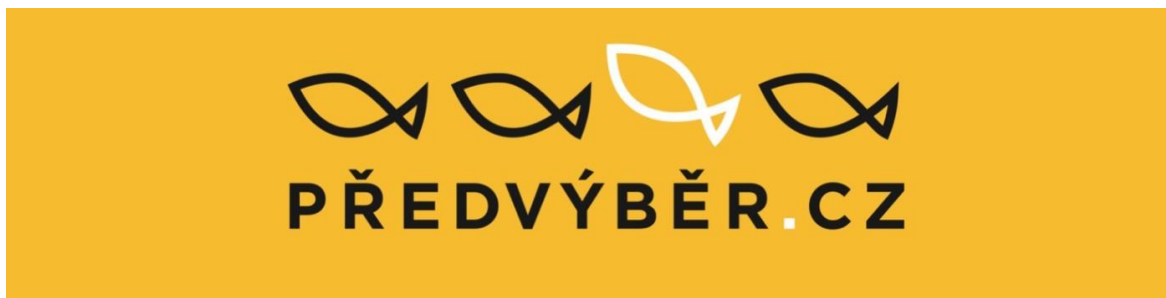
V předposlední kapitole jsou podrobněji rozebrány výsledky dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se účastnilo 47 ze současných 55 zaměstnanců společnosti z obchodního a personálního oddělení.

Poslední kapitola popisuje zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Zde jsou navržena opatření, která by mohla zjednodušit či zefektivnit získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

3.1 Představení společnosti

PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. je ryze česká personální společnost, která se soustředí na předvýběr vhodných kandidátů, kdy oslovuje uchazeče přes online pracovní portály, online databáze, rozsáhlou interní databázi kontaktů a sociální sítě.

Kanceláře společnosti sídlí na adrese Praha 2, Na Kozačce 7. Ostatní pobočky jsou v Brně, Ostravě a menší pobočku má společnost také na Vysočině (Brtnice). Ve všech pobočkách společnosti dohromady pracuje přes 50 zaměstnanců, kteří se podílejí na chodu společnosti. Do obchodního rejstříku byla společnost zapsaná 19. března 2008.



Obrázek 1 Logo společnosti

Zdroj: Interní dokumenty společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

3.2 Aktivita společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. je generálním partnerem mladoboleslavského florbalového klubu mistrů Superligy a prvoligového klubu FC Vysočina. Společnost patří také k hlavním sponzorům závodu Bike Maraton Kněžice (Předvýběr.cz, 2022).

Zaměstnanci společnosti podporují Nadační fond Toník, a to od ledna 2019, kdy uspořádali sbírku ve prospěch autistického Péti Jochece a firma částku zdvojnásobila. PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. je dále partnerem organizace Dobré víly dětem, která podporuje děti z dětských domovů. V roce 2021 společnost navázala spolupráci s neziskovou organizací Cesta z krize, a pomohla tak odvrátit zkrácení provozu bezplatných krizových linek. Společnost pravidelně každý měsíc posílá klientům a kandidátům newsletter s užitečnými informacemi a zajímavostmi z trhu práce. Na tiskových zprávách a průzkumech spolupracuje s agenturou Data Collect a se společností STEM/MARK (Předvýběr.cz, 2022).

3.3 Struktura posuzovaných zaměstnanců

Dotazníkového šetření, které bylo provedeno pro účely této bakalářské práce, se zúčastnili současní zaměstnanci s následujícími popisy pracovních činností:

Obchodní oddělení

Obchodní konzultant/ka má na starosti převážně akvizici nových klientů, s čímž se pojí aktivní prodej služeb společnosti. Následně si Obchodník buduje své portfolio klientů, se kterými udržuje dlouhodobé obchodní vztahy. Obchodník má také na starosti zjišťování zpětných vazeb u jednotlivých pozic. Momentálně na pozici Obchodního konzultanta pracuje 5 zaměstnanců, převážně zaměstnaných na hlavní pracovní poměr. Společnost umožňuje také zkrácený úvazek, protože někteří

zaměstnanci jsou profesionální, či poloprofesionální sportovci, je jim tak umožněno si upravit pracovní dobu dle potřeby. Na jejich práci dohlíží Obchodní ředitel společnosti.

Key account manager/ka je obchodní konzultant, který je spíše zodpovědný za komunikaci s klíčovými klienty společnosti, jeho hlavní náplní práce je tak udržování dlouhodobých vztahů právě s klíčovými klienty. Společnost v tomto směru umožňuje svým zaměstnancům možnost kariérního růstu podle dosažených výsledků za dané období. Momentálně na této pozici pracuje 5 zaměstnanců, všichni formou hlavního pracovního poměru.

Obchodní konzultant/ka / Telesales podporuje obchodní tým v aktivním hledání potenciálních klientů, kterým by služba společnosti pomohla mohla při hledání nových zaměstnanců. Momentálně ve společnosti pracují 3 zaměstnanci na této pozici, všichni formou dohody o provedení práce na částečný úvazek. Zaměstnanci na této pozici vyhledávají klienty na pracovních portálech, nebo v interní databázi, dále je oslovují a v případě zájmu o spolupráci domlouvají obchodní schůzky Obchodním konzultantům, nebo Key account managerům. Na jejich práci dohlíží Key account manager, který je zároveň Teamleader Telesales.

Personální oddělení

Personální konzultant/ka má na starosti aktivní vyhledávání kandidátů, vedení telefonických předvýběrových pohovorů. S tím je mimo jiné také spojena práce na počítači a administrativa, která je mimo sepisování reportů klientům spojena s tvořením a vkládáním inzerátů na pracovní portály a sociální síť. Nedílnou součástí je úzká spolupráce s Obchodním oddělením. Na rozdíl od Obchodních konzultantů je na této pozici vysoká míra fluktuace. Momentálně na 4 pobočkách (Praha, Brno, Ostrava, Brtnice) pracuje přibližně 35 zaměstnanců. Většina z nich pracuje na hlavní pracovní poměr, společnost také zaměstnancům i v tomto případě umožňuje spolupráci na zkrácený úvazek, nebo formou částečného úvazku na dohodu o provedení práce. Personální konzultanty má na starost Teamleader personálních konzultantů.

Teamleader personálních konzultantů se aktivně věnuje týmu personálních konzultantů. Na starosti má rozdělování úkolů, hodnocení kvality jejich práce, zajišťování pravidelných školení. Nedílnou součástí je také podílení se na výběrových řízeních pro posílení či doplnění týmu, zaškolování nových kolegů/kolegyň, kontrola docházky a příprava potřebných dokumentů. Teamleader se také věnuje v menší míře hledání kandidátů pro klienty společnosti, a spolupracuje s obchodním oddělením. Na jejich práci dohlíží Manager personálních konzultantů, kterému se poskytuje pravidelný reporting. Momentálně jsou na této pozici 4 zaměstnanci společnosti na různých pobočkách, kteří zároveň zastávají jiné pracovní pozice.

Researcher je poměrně nově vytvořená pracovní pozice. Společnost se rozhodla podpořit práci Personálních konzultantů a zefektivnit tak hledání a oslovování potenciálních kandidátů. Momentálně ve společnosti pracuje 5 zaměstnanců na pozici Researcher, všichni na částečný úvazek, tedy na dohodu o provedení práce. Do popisu práce spadá vyhledávání vhodných kandidátů – životopisů na přidělené pozice s využitím externí a interní databáze. Na jejich práci dohlíží vždy jeden zaměstnanec z řad personálních konzultantů.

Dalšími odděleními, kteří se dotazníkového šetření nezúčastnili, ale jsou nedílnou součástí plynulého chodu společnosti, jsou například IT oddělení nebo PR/Mediální zastoupení společnosti.

IT Oddělení

Společnost nemá vlastní IT oddělení, proto využívá externího dodavatele, který zajišťuje kompletní IT služby, jako je správa počítačové sítě včetně poštovního serveru, úložiště a servisu firemních počítačů (Předvýběr.cz, 2022).

PR/Mediální zastoupení společnosti

Komunikaci společnost považuje za klíčovou, a nesmírně důležitou. Na starosti ji má společnost e.vox, která se podílí na udržování vztahů s novináři, píše tiskové zprávy a články, newslettery pro klienty a zájemce o práci, organizuje workshopy a pracovní snídaně a všechny ostatní záležitosti, které se týkají marketingu a public relations (Předvýběr.cz, 2022).

4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PŘEDVÝBĚR.CZ S.R.O.

Vedení společnosti při obsazování volných pracovních míst vychází z obchodních výsledků. Pokud jsou výsledky dobré, společnosti se daří, nabírají se noví zaměstnanci na pozice:

- Personální konzultant/ka.
- Obchodní konzultant/ Telesales.
- Obchodní konzultant.
- Researcher.

Při procesu získávání zaměstnanců je práce přerozdělena mezi stávající zaměstnance, dokud se nenajde a nezaučí nový zaměstnanec. V dalším případě se upravují kapacity tak, aby se práce odváděla kvalitně a společnost nadále mohla prosperovat.

Pokud společnost nemá potřebu nabírat nové zaměstnance, zachovává stávající stav a zaměstnanci věnují více času zpracovávání pozic, méně práce se využívá k úpravám a návrhům v interním systému, či školením, za účelem zlepšení kvality odvedené práce.

Vzhledem k nynější situaci na trhu a poptávce po službách personálních společností, vynechává společnost na některé pozice etapu identifikaci potřeb obsazení pracovního místa. Například pozice Personálního konzultanta/ky se v tuto chvíli obsazuje neustále, kvůli otevření nové pobočky v Brně se také obsazuje pozice Obchodního konzultanta pro tento region.

Získávání zaměstnanců ve společnosti Předvýběr.cz probíhá většinou z vnějších zdrojů, kam se řadí v případě společnosti hlavně inzerce na internetových serverech, sociální sítě, doporučení od současného zaměstnance. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je ve společnosti spíše výjimkou, hlavně kvůli její velikosti.

1.1 Metody získávání zaměstnanců

Postup získávání zaměstnanců ve společnosti je z velké části totožný s externím nábořem, jež se osvědčil jako fungující metoda získávání potenciálních uchazečů pro klienty společnosti.

Inzerce na internetových serverech

Nejčastější metodou získávání zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. je vystavení inzerátu na internetových stránkách.

Společnost vystavuje inzeráty na tyto pracovní portály:

- Predvyber.cz.
- Jobs.cz.
- Práce.cz.
- Jobdnes.cz.
- Dobra práce.cz.
- Superkariera.cz.
- Profesia.cz.
- Vimvic.cz.
- Easyprace.cz.
- Annonce.cz.
- Personalka.cz.

Pokud společnost hledá nového uchazeče o pracovní místo Obchodní konzultant, vystavená inzerce bude vypadat takto:

Obchodní konzultant

Ideální profil uchazeče:

- Samostatný a motivovaný člověk s obchodní praxí, nebo s praxí z call centra.
- Orientovaný na výsledek.
- Obchodně smýšlející.
- Schopen vysokého pracovního nasazení.
- Flexibilní.
- Schopen pracovat na PC (MS Office, CRM).

Náplní Vaší práce bude:

- Aktivní prodej služeb v oblasti nábory zaměstnanců.
- Akvizice firemních klientů – budování svého portfolia klientů.
- Aktivní komunikace s potenciálními klienty.
- Prezentace po telefonu.
- Sjednávání schůzek.
- Osobní prezentace.
- Péče o hledané pozice.
- Udržování dlouhodobých vztahů s klienty.

Nabízíme:

- Nadstandardní platové ohodnocení (fix + neomezené bonusy = 40 000 Kč – 80 000 Kč).
- Motivační obchodní soutěže.
- 5 dní dovolené navíc + 4 sick days.
- Mobilní telefon (data + neomezené volání) notebook i k soukromým účelům.
- Dotované kurzy cizích jazyků.
- Multisport karta.
- Firemní akce.
- Občerstvení na pracovišti.
- Práci na HPP.
- Kariérní růst.
- Lokalita: Praha 2 – Vinohrady.

Na všech vystavených pracovních portálech má inzerce stejnou podobu. Pokud se společnost rozhodne pracovní nabídku vystavit také na profesní síti LinkedIn nebo na Facebooku, bude se snažit inzerci zkrátit a vypíchnout pouze zajímavé body – nejčastěji benefity, které by mohly nového uchazeče přilákat. K příspěvku také přiloží zajímavou fotku, aby byla nabídka lépe viditelná a uchazeč si ji tak snadno mezi příspěvky všiml. K inzerci se přikládá odkaz na nabízenou pozici, email a telefonní číslo na osobu, která má nábor na starosti, tak aby uchazeč případně rovnou mohl společnost kontaktovat a zvýšit tak svoje šance na přijetí do společnosti.

Co říká PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. o pozici

PŘEDVÝBĚR.CZ je stabilní ryzě česká společnost poskytující již 14. rokem personální služby, které pomáhají firmám z různých odvětví, vyhledávat vhodné zaměstnance.

Pro rozšíření našeho mladého obchodního týmu hledáme nové kolegy, či kolegyně na pozici **Obchodního konzultanta** na pobočku v Praze.

Ideální profil uchazeče:

- Samostatný a motivovaný člověk s obchodní praxí nebo s praxí z call centra
- Orientovaný na výsledek
- Obchodně smýšlející
- Schopen vysokého pracovního nasazení
- Flexibilní
- Schopen pracovat na PC (MS Office, CRM)

Náplň Vaší práce bude:

- Aktivní prodej služeb v oblasti nábory zaměstnanců
- Akvizice firemních klientů - budování svého portfolia klientů
- Aktivní komunikace s potenciálními klienty
- Prezentace po telefonu
- Sjednávání schůzek
- Osobní prezentace
- Péče o hledané pozice
- Udržování dlouhodobých vztahů s klienty

Nabízíme:

- Nadstandardní platové ohodnocení (fix + neomezené bonusy = 40 000 Kč - 80 000 Kč)
- Motivační obchodní soutěže
- 5 dní dovolené navíc + 4 sick days
- Mobilní telefon (data + neomezené volání) notebook i k soukromým účelům
- Dotované kurzy cizích jazyků
- Multisport karta
- Firemní akce
- Občerstvení na pracovišti
- Práci na HPP
- Kariéerní růst
- Lokalita: **Praha 2 - Vinohrady**


Obrázek 2 Vystavená inzerce na pracovním portálu www.prace.cz


Zdroj: Práce.cz, 2022

Na každém pracovním portále je pod/nad samotnou inzercí ještě shrnutí informací o pozici, kde jsou nejdůležitější informace jako:


- Společnost.
- Lokalita.
- Požadované vzdělání.
- Plat.
- Benefity.
- Zařazení pozice do odpovídajících oborů.
- Typ pracovního poměru.
- Typ smluvního poměru.
- Zadavatel.


Informace o pozici


 **PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.**


 Praha – Vinohrady


 Požadované vzdělání: Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou

 Plat: 40 000 – 80 000 Kč / měsíc

 **Benefity:** Bonusy/prémie, Provize z prodeje, Mobilní telefon, Notebook, Dovolena 5 týdnů, Občerstvení na pracovišti, Příspěvek na sport/kulturu/volný čas, Příspěvek na vzdělání, Zdravotní volno/sickdays, Firemní akce

 **Zařazeno:** Prodej a obchod, Account Manager, Obchodní zástupce, Key Account Manager

 **Typ pracovního poměru:** Práce na plný úvazek

 **Typ smluvního vztahu:** pracovní smlouva

 **Zadavatel:** Personální agentura

Pozice je vhodná i pro absolventy.

PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

 **Odpovědět**

 **Připomeň mi**

Obrázek 3 Vystavená inzerce na pracovních portálech, Obchodní konzultant

Zdroj: Jobs.cz, 2022

Další pozice, které společnost obsazuje, jsou tyto:

- Personální konzultant/ka.
- Obchodní konzultant/Telesales.
- Teamleader personálních konzultantů.
- Researcher.

Všechny pracovní portály fungují na stejném principu. Pokud uchazeče pozice zaujme a rozhodne se zaslat svůj životopis, pod inzerčí uchazeč může rovnou kliknout na tlačítko „Odpovědět“.

Uchazeč poté na webových stránkách konkrétního pracovního portálu vyplní své jméno a příjmení, svoji emailovou adresu a telefonní číslo, na kterém ho personální konzultant může zastihnout. Přiloží svůj životopis, popřípadě také motivační dopis.

Společnost k inzerování také využívá své webové stránky, kde uchazeč může v sekci „Nabídky práce“ najít výčet všech pozic, které společnost inzeruje, jak externích pro své klienty, tak obsazovaných pozic přímo ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

Při zpracovávání pozice si daný personální konzultant rozklikne na stránce my.teamio.com reakce od potenciálních uchazečů. Pokud uchazeč splňuje podmínky a projde předvýběrem, personální konzultant založí uchazeči kartu v interním CRM systému. V kartě uchazeče musí vyplnit jméno, příjmení, poslední pracovní pozici uchazeče nebo nejvíce relevantní pozici, telefonní číslo a email, město bydliště, kraj, obor působnosti uchazeče (zde se může vyplnit oborů více, pokud uchazeč působil na více pracovních pozicích).

Dále se vyplňuje nejvyšší dosažené vzdělání, znalost a úroveň znalosti cizích jazyků, a jiné znalosti a dovednosti. Personální konzultant poté přiloží do karty uchazečův životopis, popřípadě jiné dokumenty, které by mohly být relevantní pro výběrové řízení. Konzultant poté zasílá souhlas GDPR o zpracování osobních údajů, který uchazeč musí emailem potvrdit slovem „souhlasím“.

Pokud uchazečovo jméno v konzultacích zmodrá, znamená to, že uchazeč již v databázi je zaregistrovaný, v minulosti s ním společnost komunikovala ohledně externího či interního náboru. Personální konzultant/ka si zde může prohlédnout kartu kandidáta, kde zjistí, na jakou pozici se uchazeč hlásil, a jaký byl důvod zamítnutí.

Důvodem zamítnutí uchazeče jsou převážně nedostatečné zkušenosti uchazeče, chybějící dovednosti a schopnosti.

V průběhu telefonického předvýběrového pohovoru se může stát, že uchazeč má jinou představu o spolupráci, vyšší představu o finančním ohodnocení, nebo zjistí, že lokalita mu příliš nevyhovuje. V tomto případě personální konzultant zakládá kartu uchazeči, do které vypíše body důvodu zamítnutí tak, aby uchazeč nebyl kontaktován v rámci interního či externího náboru na pozici, která by mu z výše uvedených důvodů nevyhovovala.

Pokud si uchazeč práci našel ještě předtím, než ho personální konzultant stihl kontaktovat, konzultant označí kandidátovi status „Má práci“. Do poznámek ke kandidátově kartě poté napíše důvod, proč tento status označil.

Odůvodnění může vypadat například takto: „Kandidát byl kontaktován na pozici Obchodní konzultant ve společnosti Předvýběr.cz, kandidát si již práci našel, kandidátovi byl odeslán souhlas se zpracováním osobních údajů a přeje si být v databázi ponechán do budoucna.“

Pokud kandidát neposkytne souhlas se zpracováním osobních údajů, personální konzultant kandidáta z databáze vymaže, nebo kandidátovi kartu vůbec nezakládá.

Údaje o nově vkládaném kandidátu

ID interní
Identifikátor kandidáta určený konzultantem

Profese
Napište název profese

Telefon
Telefon kandidáta

Příjmení
Příjmení kandidáta

Křestní jméno
Zadej jen křestní jméno

Město
Napište město

Kraj
vyber

E-mail - primární adresa / nesmí být v našeptávací
Primární e-mail kandidáta

E-mail druhý
Doplňkový e-mail kandidáta

Status

Hledá práci | Má práci | Byl přijat

Dosažené vzdělání
vyber

Upřesnění vzdělání
Upřesnit dosažené vzdělání

Jazyk a jeho úroveň
Vybrat jazykovou úroveň ↓

Přezkoušený jazyk
Z jakého jazyka byl přezkouš použitý čárku, jako oddělovač

Dovednosti
vyberte z nabídky
Doplnit z nabídky ↓ // klávesa CTRL - vícenásobný výběr

Zvole obory činnosti kandidáta

Administrativa | Auto-Moto | Bankovníctví a finanční služby | Cestovní ruch a ubytování | Doprava, logistika a zásobování | Ekonomika a podnikové finance | Elektrotechnika a energetika | Farmacie | Gastronomie a pohostinství | Chemický průmysl | IS/IT: Konzultace, analýzy a projektové řízení | IS/IT: Správa systémů a HW | IS/IT: Vývoj aplikací a systémů | Kultura, umění a tvůrčí práce | Kvalita a kontrola jakosti | Management | Marketing | Média, reklama a PR | Nákup | Ostraha a bezpečnost | Personalistika a HR | Pojišťovnictví | Potravinářství | Právní služby | Prodej a obchod | Řemeslné a manuální práce | Služby | Státní a veřejná správa | Stavebnictví a reality | Strojírenství | Technika a vývoj | Telekomunikace | Věda a výzkum | Vydavatelství, tisk a polygrafie | Výroba a průmysl | Vzdělávání a školství | Zákaznický servis | Zdravotnictví a sociální péče | Zemědělství, lesnictví a ekologie

Zadavatel záznamu Anna Řenčová
vyber

Odeslat

Obrázek 4 Údaje o nově vkládaném kandidátovi

Zdroj: Interní dokumenty společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ

Sociální sítě

Společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. najdeme i na sociálních sítích, jako je Instagram, Facebook nebo profesní síť LinkedIn. I tímto způsobem společnost získává své potenciální zaměstnance. Společnost má díky vytvořeným profilům na těchto sítích možnost sdílet zajímavý obsah, může zde navazovat spojení, ale také přímo oslovovat kandidáty, či vystavit inzerci.

Na svém profilu na Facebooku má PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. přibližně 3400 sledujících, kteří sledují aktivitu společnosti a obsah, který společnost na síť dává.

Při rozkliknutí stránky vidíme logo společnosti jako profilovou fotku. V levém panelu na stránce najdeme úvodní informace, kde jsou všechny důležité údaje o společnosti: adresa společnosti, email, telefonní číslo, odkaz na stránky a otevírací doba.

Společnost funguje současně také na síti Instagram. Příspěvky přidávané na Instagram se automaticky zobrazí i na Facebooku.

Neméně důležitá je profesní síť LinkedIn, na které má společnost svůj profil. Zatímco Facebook a Instagram jsou spíše využívány pro prezentování obsahu a novinek, LinkedIn využívají personální konzultanti pro získávání uchazečů a navazování nových spojení.

Tato metoda se využívá pro získání jak kvalifikovanějších uchazečů, kteří už zkušenosti mají, tak pro absolventy, kteří si profil na LinkedIn zakládají právě za účelem získání prvního zaměstnání.

Společnost Předvýběr.cz s.r.o. na své pozice cílí právě na absolventy, kterým nabízí kompletní zaučení a zpracování se. Personální konzultanti tak oslovují nejčastěji absolventy vysokých škol v oborech, jako jsou například personalistika, ekonomika, obchod, a dalších příbuzných oborech.

Doporučení od současného zaměstnance

Další metodou, která je ve společnosti často využívána k získávání zaměstnanců, je doporučení od současného zaměstnance.

Tato metoda se velmi osvědčila. Jak už bylo popsáno v teoretické části práce, je to levnější a rychlejší způsob, jak získat poměrně kvalitního zaměstnance. Počítá se s tím, že současný zaměstnanec zná jednak dobře doporučovaného člověka, a také společnost a její politiku. Doporučený uchazeč lépe zapadne do kolektivu a rychleji se zapracuje.

Pro společnost je v tomto případě důležité, aby měla dobrou pověst a vztahy s okolím a současnými zaměstnanci, jinak tato metoda nemůže fungovat.

Společnost motivuje své zaměstnance k doporučení kandidátů. Za každou doporučenou osobu, která nastoupí, plnohodnotně se zapojí do procesu a splní podmínku odpracování tříměsíční zkušební doby, společnost současnému zaměstnanci dává finanční odměnu.

Externí a interní databáze

Pokud chce osoba zodpovědná za výběrové řízení najít nového zaměstnance, často také aktivně hledá uchazeče v interní databázi, nebo převážně externích databázích. Zde vystavují své životopisy lidé, kteří hledají nové zaměstnání. Podle pročtení vystaveného životopisu si pak zástupce organizace může stáhnout životopis za poplatek, a uchazeče kontaktovat emailem nebo přímo telefonicky. Tato metoda bývá úspěšná, protože uchazeči zaměstnání aktivně hledají, proto jsou připraveni, že je společnosti kontaktují.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Společnost tuto metodu využívá v ojedinělých případech, když narazí na talentovaného jedince, a dává možnost kariérního růstu a získání více zkušeností. Zaměstnanec na pozici Telesales se tak může po čase stát Obchodním konzultantem, nebo postupně také Key account managerem. Vybraní Personální konzultanti jsou pak osloveni společností na pozici Teamleader, dohromady společnost má 4 Teamleadery, z toho 2 z nich z řad právě seniorních Personálních konzultantů.

1.2 Proces získávání zaměstnanců

Společnost se snaží o oslovení a získání co nejvíce potenciálních uchazečů, v co nejkratším časovém úseku.

Personální konzultanti s uchazeči dělají telefonický předvýběrový pohovor, aby si daného uchazeče prověřili a předběžně zjistili, zda by byl vhodným spolupracovníkem. Pokud se uchazeč jeví jako vhodný kandidát, uchazeči se zakládá karta kandidáta, zasílá se odkaz se souhlasem se zpracováním osobních údajů, a je vyrozuměn, že bude kontaktován pro první kolo osobního pohovoru, který probíhá na vybrané pobočce společnosti (záleží na tom, na jakou nabídku uchazeč reagoval).

Personální konzultant pak sepíše klasický report, do kterého shrne základní informace o uchazeči, a přidá informace, které nejsou uvedené v životopise (jedná se například o představu o finančním ohodnocení, dojezdovou vzdálenost do místa výkonu práce, důvody odchodu z posledního zaměstnání, možnosti nástupu do nového zaměstnání).

Dalším krokem je sepsání emailu Manažerovi/Obchodnímu řediteli/Teamleaderovi, který má nábor na starosti. Pro přehlednost reporty včetně sepsaných informací, obsahují ještě jméno a příjmení uchazeče, telefonní číslo a emailovou adresu. Do přílohy se poté přikládá ještě uchazečův životopis.

Pokud nadřízený pracovník kandidáta schválí, zkontaktuje kandidáta a sjedná si termín osobního pohovoru. Po domluvě termínu osobního pohovoru se uchazeči zasílá na email shrnutí informací, které byly při telefonickém rozhovoru domluveny. V emailu je uveden den osobního pohovoru, čas a adresa společnosti, která je uvedena v podpisu osoby, která email odesílá.

Dobrý den paní Řeňčová,

na základě našeho telefonického hovoru potvrzují termín pohovoru na čtvrtek 14.1. 2021 v 13:30h. Adresa naší společnosti je uvedena níže.

Děkuji, budu se těšit.

Přeji hezký den.

S pozdravem

Martin Herbrych | Key Account Manager | mobil +420 734 572 272 | martin.herbrych@predvyber.cz | PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. | Na Kozačce 7/1289 | 120 00 Praha 2 | www.predvyber.cz

Personální agentura jinak!



Obrázek 5 Potvrzení termínu osobního pohovoru

Zdroj: Vlastní zdroj

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PŘEDVÝBĚR. CZ S.R.O

Výběr zaměstnanců plynule navazuje na získávání zaměstnanců. Společnost při výběru zaměstnanců, u všech obsazovaných pozic, využívá metodu osobního pohovoru. Žádnou z dalších metod společnost nevyužívá.

V den pohovoru uvede osoba zodpovědná za daný nábor do zasedací místnosti uchazeče o pracovní místo. Je vhodné, aby osoba pověřena nábořem měla připravený vytisknutý a řádně přečtený životopis uchazeče, tužku a blok, kam si případně může vepsat poznámky, nebo dotazy. Uchazeči je nabídnuto občerstvení a je ponechán chvíli o samotě, aby si mohl odložit věci a připravit se na osobní pohovor.

Poté přijde zaměstnanec společnosti, který má nábor na starosti, podá si s uchazečem ruku a krátce se představí.

V první části pohovoru se zaměstnanec zeptá, zda uchazeč zná nějaké informace o společnosti, nebo jestli se koukal na webové stránky. Tímto je zjišťován prvotní zájem o místo ve společnosti. Neklade se tomu příliš velký důraz, ale uchazeči, kteří si informace předem zjišťovali, mají větší šanci na získání pracovního místa ve společnosti. Zaměstnanec poté krátce představí společnost a detailněji připomene pracovní pozici, na kterou se uchazeč hlásí.

Osoba zodpovědná za nábor nemá předem přesně připravené, nebo vytištěné otázky, používají se návodné otázky, kterými uchazeče přiměje se rozprávět. Pohovor je veden v souladu se zákoníkem práce a nejsou kladeny otázky, které by měly diskriminační charakter. Zaměstnanec se dotazuje na základní informace o uchazeči, a snaží se jít více do hloubky, aby se dozvěděl o uchazeči co nejvíce informací, které by mohly pomoci při výběru nového zaměstnance. Zaměstnanec krátce uchazeče prozkouší z anglického jazyka, nebo se také může stát, že použije modelovou situaci, která dále prověří uchazečovu kompetenci, která je pro práci klíčová.

V závěrečné fázi osobního pohovoru dává zaměstnanec společnosti prostor pro otázky. Pokud uchazeč žádné nemá, je informován o dalším průběhu výběrového řízení.

Osobní pohovory jsou ve většině případů jednokolové. Může se ale stát, že u vybraných kandidátů, kde si společnost není uchazečem 100 % jistá, probíhá vícekolové výběrové řízení. Uchazeč je pozván na pobočku znovu, kde probíhá totožné výběrové řízení s několika zástupci organizace, kteří se poté rozhodnou, zda uchazeč prošel výběrovým řízením či ne.

Po ukončení výběrového řízení zaměstnanci zodpovědní za nábor nových zaměstnanců vybírají vhodného uchazeče, v případě větších potřeb společnosti uchazečů vybírají více. Praktickým krokem je vybrat více uchazečů, stává se, že uchazeč může práci odmítnout kvůli jiné pracovní pozici, nebo se rozhodne setrvat v současném zaměstnání.

Společnost si své budoucí zaměstnance vybírá na základě osobnostních předpokladů spíše než podle dosavadních zkušeností, své budoucí zaměstnance společnost zaučuje. Uchazeče vybírá osoba, která bude jeho přímým nadřízeným.

Uchazeč, který u výběrového řízení uspěje, je pověřeným zaměstnancem informován o přijetí na pracovní pozici. Sjednají si telefonicky datum podpisu smlouvy a termínu nástupu. Některým uchazečům se zasílá email, ve kterém je připomenuto datum podpisu smlouvy a termínu nástupu, děje se tak zejména u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

Uchazeči, kteří ve výběrovém řízení neuspějí, jsou e-mailem odmítnuti zdvořilým způsobem. Společnost tak dává najevo, že si i přesto váží jejich času. Může tak nadále zůstat v povědomí dobrého zaměstnavatele, který poskytuje zpětné vazby.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro účely navrhování nových opatření pro zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. bylo provedeno dotazníkové šetření.

V rámci dotazníkového šetření bylo třeba počítat s tím, že někteří zaměstnanci byli do společnosti přijímáni před několika lety. Přijímací řízení, jak probíhá dnes, tudíž nemusí být stejné jako před pěti a více lety. Dotazníkové šetření obsahovalo 19 otázek, zúčastnilo se ho dohromady 47 ze současných 55 zaměstnanců. V plném znění je dotazník přiložen v Příloze 1.

5.1 Respondenti

1. Pohlaví

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 14 mužů a 33 žen. To je dáno především tím, že větší počet zaměstnanců tvoří personální oddělení, kde jsou zaměstnány převážně ženy. Muži pak tvoří značnou část obchodního oddělení, které je ale menší.

2. Věk

Nejpočetnější věková skupina zastoupená ve společnosti je 20-39 let a to 42 zaměstnanců (89,4 %). Další věková skupina respondentů je ve věkovém rozmezí od 40 do 59 let, tu tvoří pouze 5 zaměstnanců společnosti (10,6 %). Společnost cílí spíše na absolventy z vysokých škol nebo na juniory, které si po nástupu zaučí.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejvíce dotazovaných zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou, celkem 29 respondentů (61,7 %). Vysokoškolského vzdělání má dosaženo 16 zaměstnanců (34 %). Středoškolským vzděláním bez maturity disponují pouze 2 respondenti (4,3 %).

5.2 Výsledky

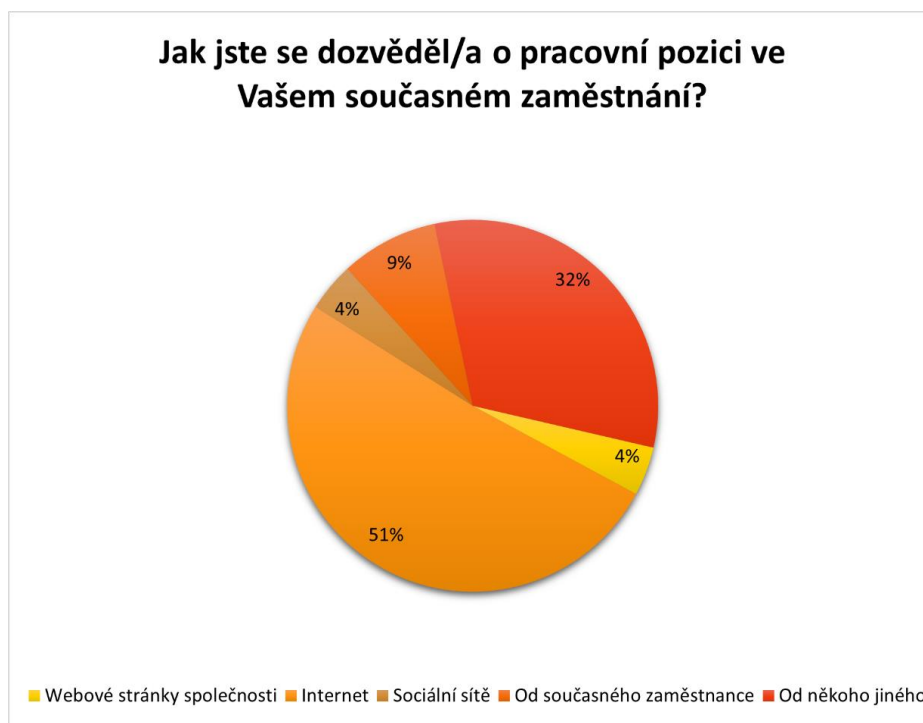
4. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici ve Vašem současném zaměstnání?

Nejčastější odpovědí respondentů bylo, že se o pracovní pozici dozvěděli na internetu (51 %), jen malá část (4 %) uchazečů na webových stránkách společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., může to být způsobeno tím, že na webových stránkách společnosti jsou interní pozice obtížněji rozlišitelné od pozic obsazovaných pro klienty společnosti. Patnáct respondentů se o pozici dozvědělo od někoho jiného – většinou bývalí zaměstnanci, spolužáci či známí. Čtyři respondenti se o pozici dozvěděli od současného zaměstnance. Dva uchazeči se o pracovní pozici dozvěděli skrze sociální síť.

Tabulka 2 Zdroje nabídky pracovních míst

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Webové stránky společnosti	2	4 %
Internet	24	51 %
Sociální síť	2	4 %
Od současného zaměstnance	4	9 %
Od někoho jiného	15	32 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 1 Zdroje nabídky volných pracovních míst

Zdroj: Vlastní šetření

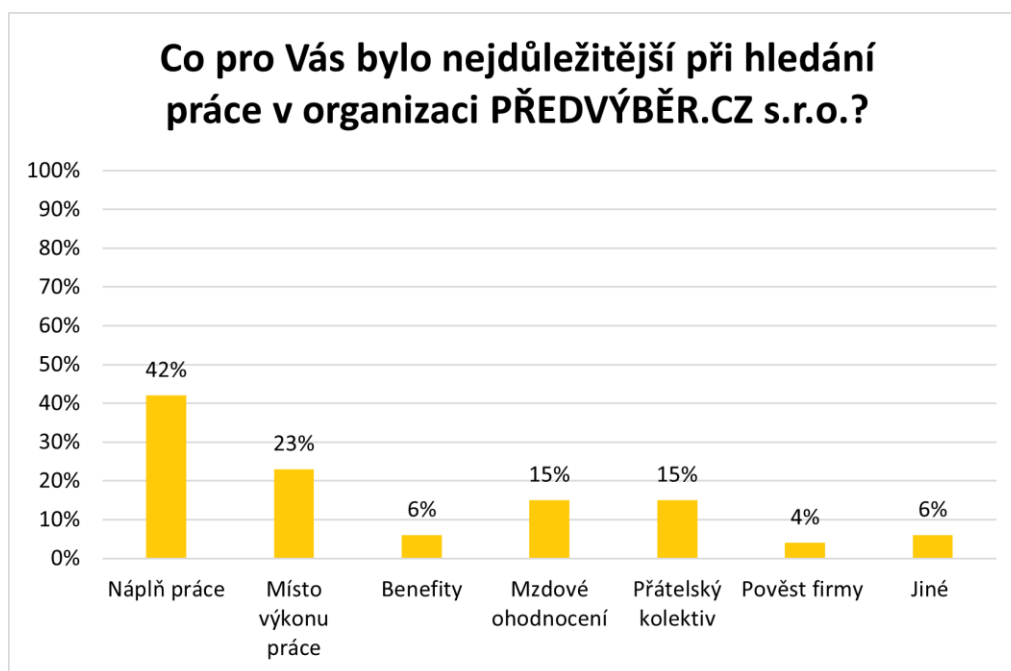
5. Co pro Vás bylo nejdůležitější při hledání práce v organizaci PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.?

Nejdůležitějším bodem při hledání pracovního místa byla pro respondenty náplň práce (45 %) a dále také místo výkonu práce (23 %), to je dáno zejména tím, že pro zaměstnance na menších pobočkách (Brtnice na Vysočině) je tento faktor klíčový, nemusí za prací dlouho dojíždět. Benefity byly důležité jen pro 3 respondenty, mzdové ohodnocení a přátelský kolektiv zaškrtnli shodně 4 respondenti. Pouze jeden respondent zvolil pověst firmy. Pro 3 zaměstnance společnosti byly důležité jiné faktory, které respondenti blíže nespecifikovali.

Tabulka 3 Důležité faktory při hledání pracovního místa

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Náplň práce	21	42 %
Místo výkonu práce	11	23 %
Benefity	3	6 %
Mzdové ohodnocení	4	15 %
Přátelský kolektiv	4	15 %
Pověst firmy	1	4 %
Jiné	3	6 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 2 Důležité faktory při hledání pracovního místa

Zdroj: Vlastní šetření

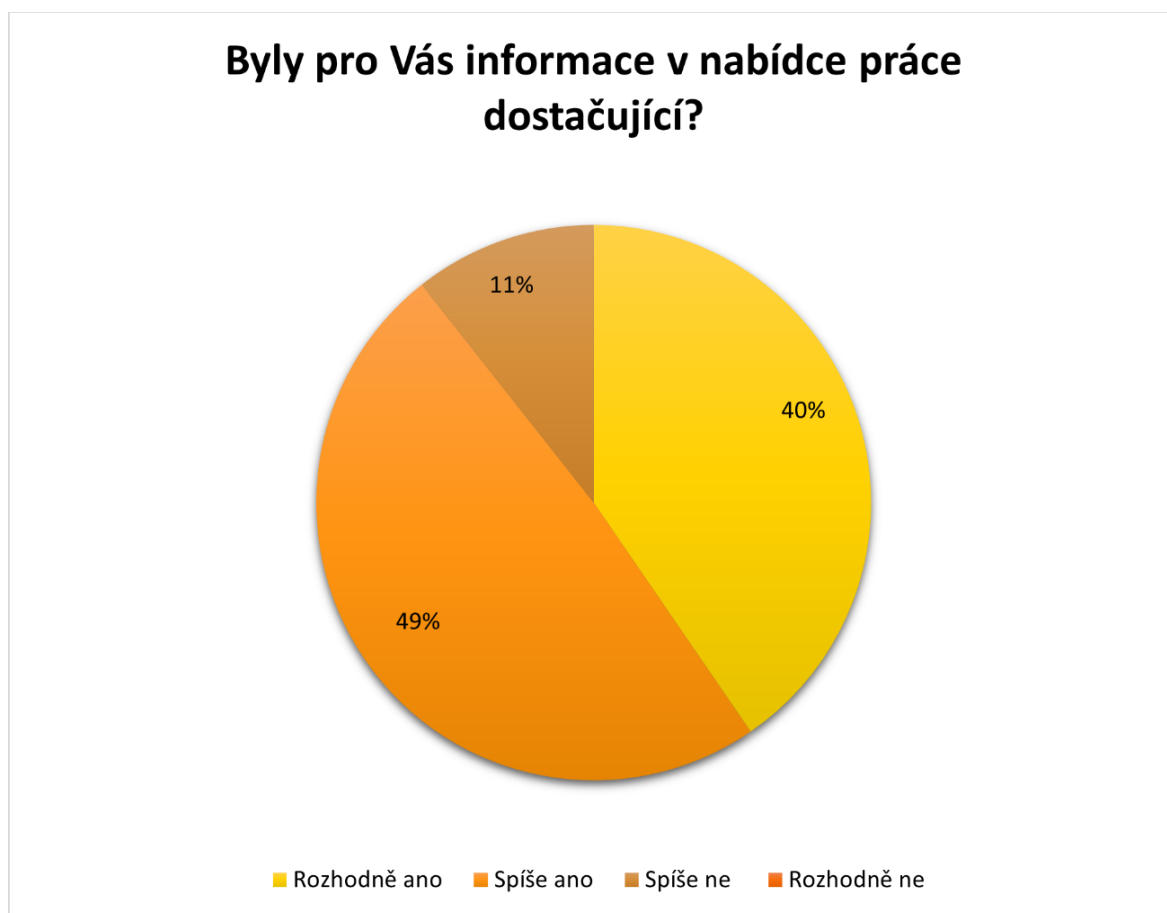
6. Byly pro Vás informace v nabídce práce dostačující? Pokud ne, proč?

Většina respondentů se shodlo na tom, že informace v nabídce práce byly dostačující. Nejvíce dotázaných zaškrtno odpověď spíše ano (49 %), rozhodně ano zaškrtno 19 respondentů. Pět zaměstnanců zaškrtno spíše ne. Zaměstnanci, kteří zaškrtno spíše ne se shodli, že by uvítali lépe a podrobněji popsat benefity, rozmezí finančního ohodnocení a detailněji popsat pracovní dobu.

Tabulka 4 Informace v nabídce práce

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Rozhodně ano	19	40 %
Spíše ano	23	49 %
Spíše ne	5	11 %
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 3 Informace v nabídce práce

Zdroj: Vlastní šetření

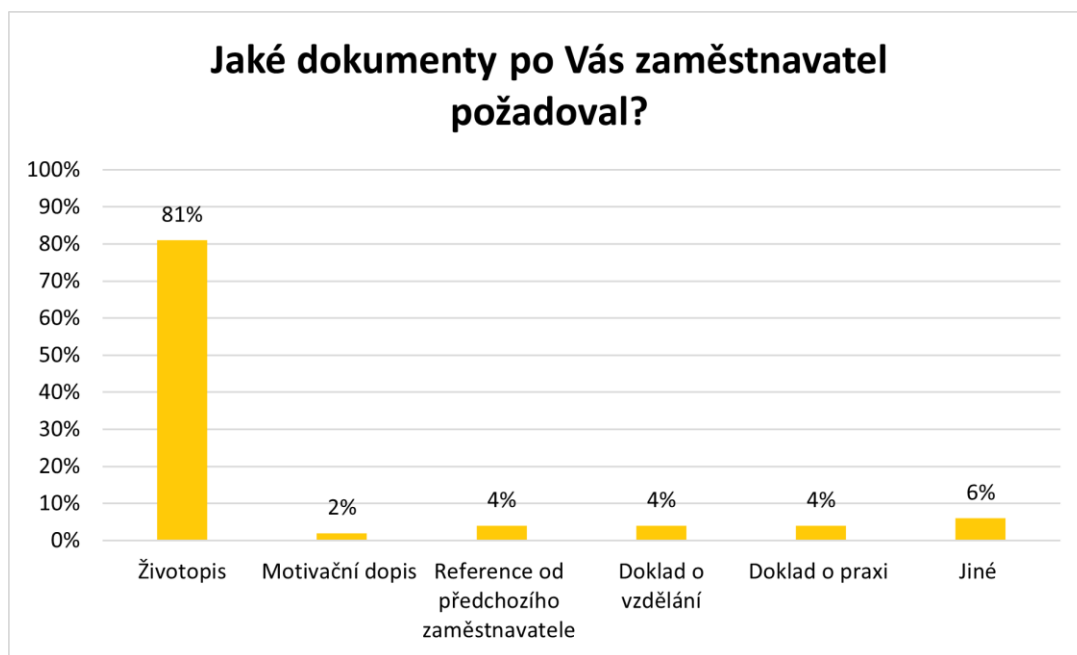
7. Jaké dokumenty po Vás zaměstnavatel požadoval?

Respondenti mohli u této otázky zaškrtnout více odpovědí. Nejčastější odpovědí byl životopis (81 %), doklad o vzdělání, doklad o praxi a reference od předchozího zaměstnavatele zaškrtnli shodně tři zaměstnanci. Jen jeden z respondentů zaškrtnl motivační dopis. Jiné dokumenty zaměstnavatel vyžadoval u třech respondentů, kteří dále svou odpověď nespecifikovali.

Tabulka 5 Dokumenty požadované zaměstnavatelem

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Životopis	43	81 %
Motivační dopis	1	2 %
Reference od předchozího zaměstnavatele	2	4 %
Doklad o vzdělání	2	4 %
Doklad o praxi	2	4 %
Jiné	3	6 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 4 Dokumenty požadované zaměstnavatelem

Zdroj: Vlastní šetření

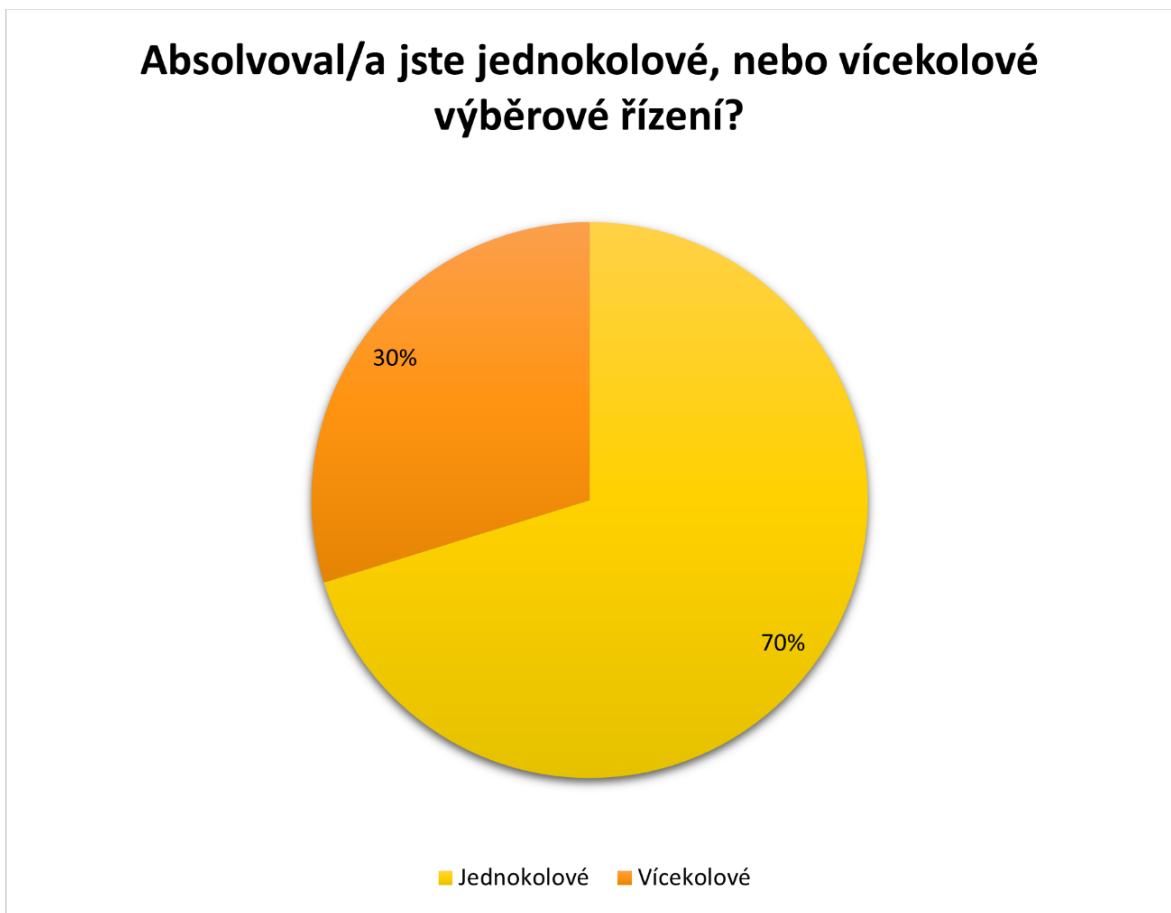
8. Absolvoval/a jste jednokolové, nebo vícekolové výběrové řízení?

Více než polovina respondentů (70 %) absolvovala pouze jednokolové výběrové řízení, 14 dotazovaných odpovědělo, že absolvovali vícekolové výběrové řízení.

Tabulka 6 Výběrové řízení

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Jednokolové	33	70 %
Vícekolové	14	30 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 5 Výběrové řízení

Zdroj: Vlastní šetření

9. Jaké metody využil zaměstnavatel při Vašem náboru do společnosti?

U deváté otázky měli respondenti možnost zvolit více možností odpovědí. 48 dotazovaných uvedlo, že zaměstnavatel při náboru využil metodu osobního pohovoru. Získání informací od předchozího zaměstnavatele zaškrtl pouze jeden člověk. U této otázky vyplynulo, že společnost PŘEDVÝ-BĚR.CZ s.r.o. nevyužívá jiné metody při náboru do společnosti.

Tabulka 7 Metody využití při náboru

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Osobní pohovor	48	98 %
Testy osobnosti/inteligence	0	0 %
Assessment centrum	0	0 %
Získání informací od předchozího zaměstnavatele	1	2 %
Jiné	0	0 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 6 Metody využití při náboru

Zdroj: Vlastní šetření

10. Byl/a jste při první návštěvě společnosti přijat/a přívětivě? Pokud ne, proč?

U desáté otázky respondenti odpovídali na to, zda byli při první návštěvě společnosti přívětivě přijati. Většina zaměstnanců zaškrtnla rozhodně ano (87 %), pět zaměstnanců uvedlo spíše ano. Pouze jeden zaměstnanec uvedl spíše ne, důvodem byla dlouhá časová prodleva, než se někdo uchazeči věnoval. Osoba zodpovědná za výběrové řízení se uchazeči za dlouhé čekání neomluvila.

Tabulka 8 První dojem, přijetí při první návštěvě

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Rozhodně ano	41	87 %
Spíše ano	5	11 %
Spíše ne	1	2 %
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 7 První dojem, přijetí při první návštěvě

Zdroj: Vlastní šetření

11. Byl zástupce společnosti profesionální?

Další otázka se týkala, zda byl zástupce společnosti profesionální. Většina respondentů uvedla rozhodně ano (83 %), nebo spíše ano (11 %). Dva zaměstnanci uvedli spíše ne, jeden zaměstnanec rozhodně ne, uchazečova odpověď nebyla blíže specifikována.

Tabulka 9 Profesionalita zástupce společnosti

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Rozhodně ano	39	83 %
Spíše ano	5	11 %
Spíše ne	2	4 %
Rozhodně ne	1	2 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 8 Profesionalita zástupce společnosti

Zdroj: Vlastní šetření

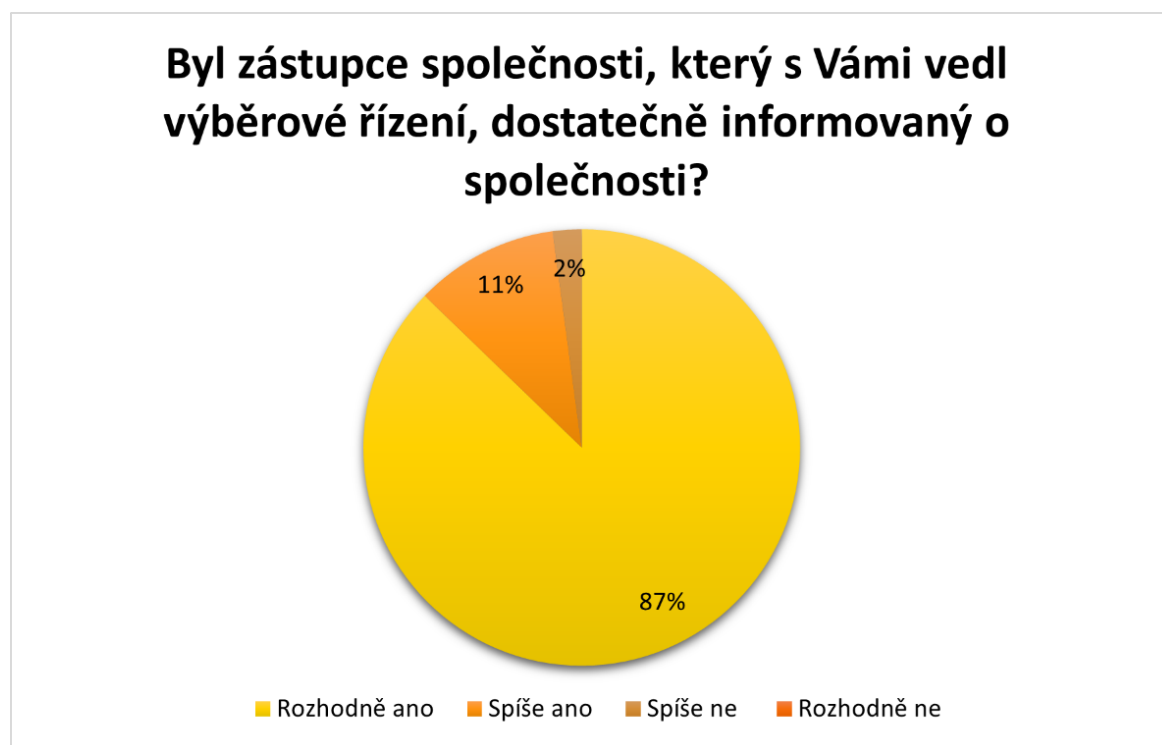
12. Byl zástupce společnosti, který s Vámi vedl výběrové řízení, dostatečně informovaný o společnosti?

U dvanácté otázky jsem se ptala, zda byl zástupce společnosti dostatečně informovaný o společnosti, což souvisí s profesionalitou zaměstnanců společnosti a kvalitním systémem nábory. Osoba zodpovědná za výběrové řízení by měla být dobře informována o společnosti, jejím předmětu podnikání, firemní politice a v neposlední řadě o pracovní pozici. Rozhodně ano odpovědělo 41 respondentů, spíše ano 5. Pouze jeden z dotazovaných uvedl spíše ne.

Tabulka 10 Informovanost zástupce společnosti

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Rozhodně ano	41	87 %
Spíše ano	5	11 %
Spíše ne	1	2 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 9 Informovanost zástupce společnosti

Zdroj: Vlastní šetření

13. Jak detailní bylo objasnění pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a, ze strany zástupce organizace?

Pracovní pozice by na pohovoru měla být představena do hloubky, včetně detailů, aby se uchazeč mohl lépe rozhodnout, zda i on má o pracovní místo zájem. Velmi detailní bylo objasnění pracovní pozice pro 14 respondentů. Více než dostatečné zaškrtilo nejvíce z dotazovaných (49 %). Devět z dotazovaných zaškrtilo, že objasnění pracovní pozice bylo dostatečné. Pouze jeden z respondentů uvedl, že bylo téměř nedostatečné. Respondent uvedl, že některé věci byli řečeny hodně stručně a na otázky osoba, která vedla pohovor, odpovídala velmi diplomaticky a nejasně.

Tabulka 11 Objasnění pracovní pozice

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Velmi detailní	14	30 %
Více než dostatečné	23	49 %
Dostatečné	9	19 %
Téměř nedostatečné	1	2 %
Nedostatečné	0	0 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 10 Objasnění pracovní pozice

Zdroj: Vlastní šetření

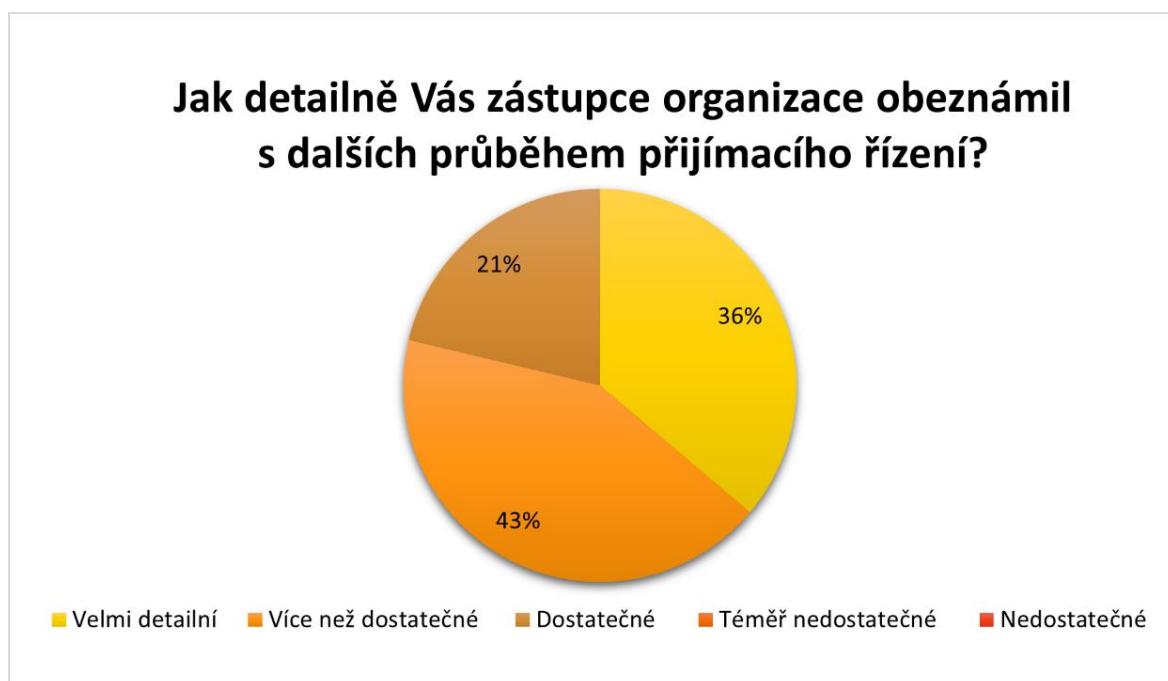
14. Jak detailně Vás zástupce organizace obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení?

Zájem uchazečů o zaměstnání o zpětnou vazbu při výběrovém řízení v posledních letech roste. Uchazeči chtějí být informováni, jak ve výběrovém řízení dopadli, byť by zpětná vazba byla negativní. Personalista, manažer, nebo jiná osoba zodpovědná za výběrové řízení by měla na konci uchazeče informovat o dalším průběhu. Velmi detailně bylo obeznámeno s dalším průběhem přijímacího řízení 17 respondentů. Více než dostatečné zaškrtno 20, zbytek dotazovaných zaškrtno dostatečné (21 %).

Tabulka 12 Obeznámení s průběhem přijímacího řízení

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Velmi detailní	17	36 %
Více než dostatečné	20	43 %
Dostatečné	10	21 %
Téměř nedostatečné	0	0 %
Nedostatečné	0	0 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 11 Obeznámení s průběhem přijímacího řízení

Zdroj: Vlastní šetření

15. Jak dlouho trval pohovor?

Nejvíce uchazečů (53 %) strávilo na výběrovém pohovoru 30-60 minut. Méně než 30 minut zaškrtnulo 16 respondentů. Rozmezí 60-90 minut pak 5 z dotazovaných.

Tabulka 13 Délka pohovoru

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Méně než 30 minut	16	34 %
30–60 minut	25	53 %
60–90 minut	6	13 %
Více jak 90 minut	0	0 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 12 Délka pohovoru

Zdroj: Vlastní šetření

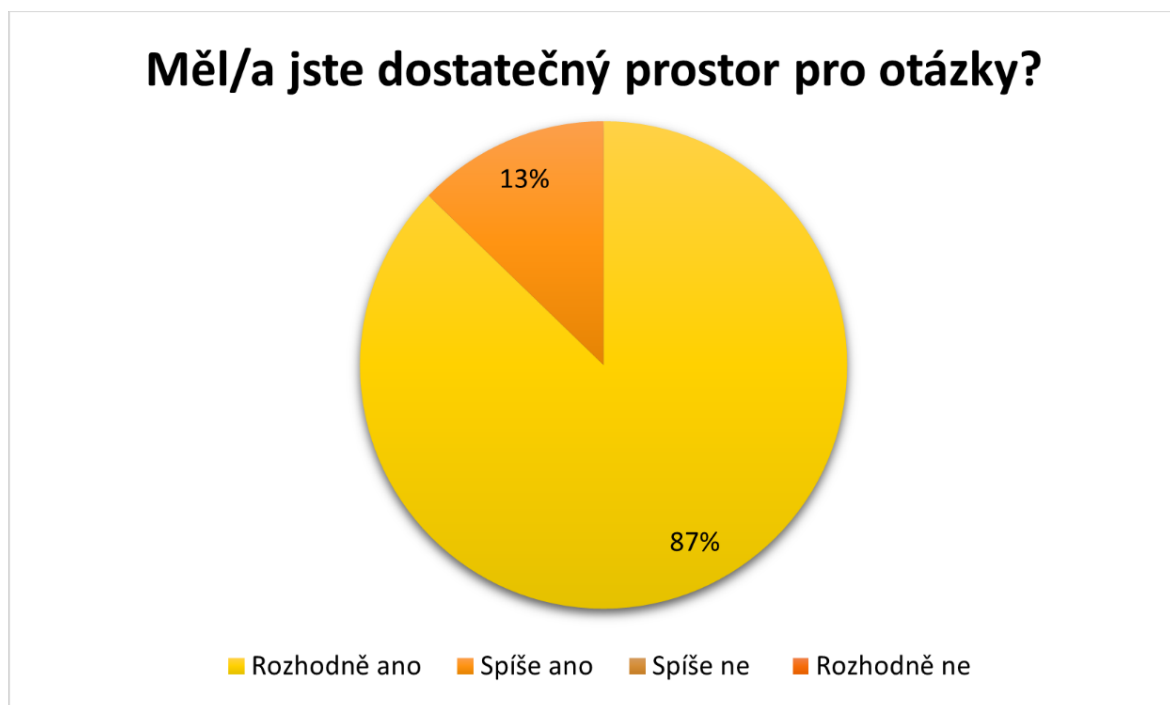
16. Měl/a jste dostatečný prostor pro otázky?

Všichni uchazeči uvedli že měli dostatečný prostor pro otázky. Rozhodně ano zaškrtno 41, spíše ano 6 respondentů.

Tabulka 14 Prostor pro otázky

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Rozhodně ano	41	87 %
Spíše ano	6	13 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 13 Prostor pro otázky

Zdroj: Vlastní šetření

17. Byl/a jste celkově spokojen/a s přijímacím řízením?

Spokojenost s přijímacím řízením je informace, která může být pro společnost klíčová. Zaměstnanci mohou vyjádřit svůj postoj k vedení výběrového pohovoru. Velmi spokojeno bylo 27 respondentů, spokojeno 14. Ani spokojeno ani nespokojeno bylo 6 z dotazovaných. Nikdo nezvolil odpověď nespokojen/a, nebo velmi nespokojen/a.

Tabulka 15 Spokojenost s přijímacím řízením

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Velmi spokojen/a	27	57 %
Spokojen/a	14	30 %
Ani spokojen/a ani nespokojen/a	6	13 %
Nespokojen/a	0	0 %
Velmi nespokojen/a	0	0 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 14 Spokojenost s přijímacím řízením

Zdroj: Vlastní šetření

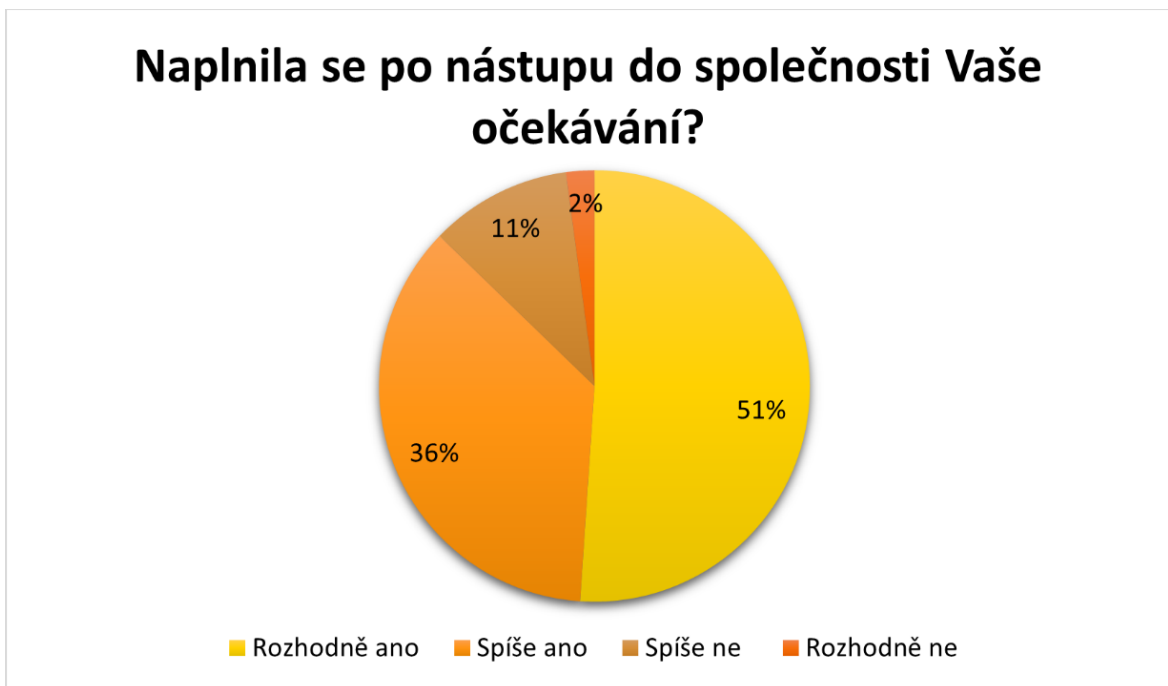
18. Naplnila se po nástupu do společnosti Vaše očekávání?

Předposlední otázka zjišťovala, zda se po nástupu do společnosti naplnila novým zaměstnancům očekávání. Rozhodně ano uvedlo nejvíce uchazečů (51 %). Spíše ano uvedlo 17 respondentů. Očekávání se spíše nenaplnila v případě několika respondentů, 5 uvedlo spíše ne, jeden uvedl rozhodně ne, odpověď nebyla blíže specifikována.

Tabulka 16 Naplnění očekávání

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Rozhodně ano	24	51 %
Spíše ano	17	36 %
Spíše ne	5	11 %
Rozhodně ne	1	2 %

Zdroj: Vlastní šetření



Graf 15 Naplnění očekávání

Zdroj: Vlastní šetření

19. Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.

V poslední otázce měli respondenti možnost zpětné vazby a návrhů či připomínek ke zlepšení přijímacího řízení. Majoritní většina respondentů připomínky neměla. Jeden respondent napsal velmi kladnou vazbu k přijímacímu řízení, které bylo vyhovující po všech stranách.

Někteří uchazeči se shodli na tom, že výběrové řízení bylo příliš zdlouhavé. Uvítali by zrychlení přijímacího řízení, sdělení přesnějšího data a výsledku pohovoru. Dále pak několik respondentů uvedlo, že otázky u přijímacího pohovoru se neustále opakovali. Některé uchazeče zarazilo, že při přijetí společnost nevyžadovala žádné dodatečné dokumenty (např. doklad o dosaženém vzdělání, trestní rejstřík apod.)

Jeden z dotazovaných uvedl, že při osobním pohovoru by uvítal, kdyby osoba pověřená výběrovým řízením detailněji popsala náplň práce a sdělila pracovní dobu, v inzerci také chybělo podrobnější rozepsání požadované docházky, které se týká zaměstnanců na částečný úvazek. Další respondenti se shodli na tom, že by uvítali detailněji rozepsané mzdové ohodnocení a popsané benefity, které společnost nabízí.

Zdroj: Vlastní šetření

5.3 Shrnutí

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno především na spokojenost s výběrovým řízením o práci ve společnosti. Někteří zaměstnanci byli do společnosti přijímáni před více lety, proto se od té doby mohlo výběrové řízení změnit. Zaměstnanci, kteří dotazník vyplnili, povětšinou odpovídali možnostmi odpovědí kladně. Někteří ze zaměstnanců se domnívají, že by společnost mohla výběrové řízení pozměnit, nebo poupravit tak, aby přilákala větší množství kvalitnější uchazečů. Prvním návrhem bylo, aby osoby zodpovědné za výběrové řízení vypsaly detailnější informace do vystavené inzerce. Dalším návrhem bylo ucelit a zefektivnit výběrový pohovor, aby nebyl příliš zdlouhavý. Poslední návrhy se týkaly sdělování výsledků výběrových řízení a podávání informací o nástupu do společnosti. Je možné, že tento návrh podali zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti již delší dobu, kdy společnost tyto kroky neměla zavedené.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Poslední kapitola obsahuje návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. Na základě porovnání teoretických poznatků s praktickým postupem má společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. velmi dobrý systém naboru, ale přeci jen jsou stanovena opatření, která povedou ke zlepšení těchto procesů. Návrhy vychází z dotazníkového šetření a vlastního pozorování z pozice zaměstnance společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

6.1 Návrhy na zlepšení získávání zaměstnanců

Webové stránky

Společnost inzeruje své pozice společně s pracovními nabídkami, které přichází od klientů společnosti. Všechny pozice jsou tak na jednom místě. To může působit trochu zmatečně, především na webových stránkách společnosti, kde nenajdeme žádnou sekci nabídky práce ve společnosti, nebo sekci volná pracovní místa, která společnost přímo inzeruje. Někteří kandidáti se mohou domnívat, že se nehlásí přímo do personální společnosti, a proto nemusejí být dostatečně informováni. Stává se, že kandidáti reagující na pozice, které jsou inzerovány v rámci služby pro klienty společnosti, jsou zmateni a myslí si, že se hlásí přímo do společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. Společnost by mohla vytvořit na svých webových stránkách sekci Kariéra, kam by umístila své, momentálně obsazované pracovní pozice, aby uchazeč lépe viděl, že se hlásí přímo do společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

Inzerce

K získávání nových zaměstnanců je ve společnosti využívána převážně inzerce. Z dotazníku vyplynulo, že některým uchazečům v inzerci chyběly stěžejní informace. Jednalo se například o rozepsání benefitů, mzdového ohodnocení či pracovní doby. Doporučovala bych tedy v inzerci více upřesnit pracovní dobu a v případě možnosti dohody o provedení práce upřesnit požadovanou docházku (například napsat, že společnost požaduje v případě zájemců o DPP alespoň tři celé pracovní dny v týdnu, a podrobněji rozepsat pracovní dobu, která se v týdnu mírně liší). Pokud se uchazeč dozví, na základě uvedených informací, že docházku není schopen splnit, na inzerci nebude reagovat a zbytečně se tak nezahájí výběrové řízení.

Další informace, která některým uchazečům v inzerci chyběla, bylo detailnější rozepsání mzdové složky. Mzdu ve společnosti ovlivňuje několik faktorů, závisí na počtu odpracovaných hodin (fixní složka mzdy), ale také se skládá z bonusové složky. Doporučila bych detailněji popsat mzdové ohodnocení, rozepsat fixní a bonusovou složku, což v inzerci není uvedeno.

Sociální sítě

Společnost povětšinou cílí na absolventy, proto by se při náboru mohla více zaměřit na sociální sítě, kde by mohla přidávat příspěvky do skupin vysokoškolských studentů. Dále je možnost oslovit přímo některé vysoké nebo střední školy s příslušným zaměřením, které by následně po domluvě mohly vystavit inzerce v tištěné formě v budově školy, nebo zveřejnit nabídku na svých internetových stránkách či sociálních sítích, jako je Facebook nebo Instagram. Nabízí se také možnost navázání spolupráce v rámci školních praxí, kdy si student plní ve společnosti povinnou školní praxi, která mu je započítána do studijních výsledků. Společnost by se tak více dostávala do povědomí a přilákala by zajímavé uchazeče.

6.2 Návrhy na zlepšení výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. je založen pouze na metodě osobního pohovoru. Společnost postupuje při výběrovém řízení velmi dobře a u většiny uchazečů má jednotný postup. Doporučila bych pár změn, které by mohly vést ke zlepšení procesu výběru zaměstnanců.

Výběrový pohovor

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, někteří uchazeči uvedli, že výběrový pohovor byl příliš dlouhý a otázky se několikrát opakovaly. Někteří kandidáti projdou pouze jednokolovým výběrovým řízením, někteří absolvují vícekolové výběrové řízení. Společnost již teď dělá změny, které mají výběrové řízení urychlit, ucelit a zefektivnit. Pokud se ve společnosti obsazuje klíčová pozice Obchodní konzultant, je na místě, aby výběrové řízení bylo vícekolové. Pokud se obsazuje pozice Personální konzultant/ka, většinou kandidáti absolvují pouze jednokolové výběrové řízení. Je však rozdíl, pokud společnost má zájem o zaměstnance na plný úvazek, či jen formou dohody o provedení práce. Doporučila bych v případě uchazečů na pozici Personální konzultant/ka na plný úvazek k pohovoru přizvat více osob zodpovědných za nábor, aby se výběrové řízení urychlilo a společnost vybrala co nejkvalitnějšího uchazeče. Tímto by se částečně mohlo předejít vysoké fluktuaci, která je na této pozici dlouhodobým problémem. V případě rozhodování, zda je uchazeč vhodným kandidátem na pracovní pozici, může každý z pozorovatelů říct své stanovisko a dost možná tak urychlit výběrové řízení. Při výběrovém pohovoru by mohl být v některých případech přítomný zaměstnanec společnosti na konkrétní pozici, aby přispěl svými poznatky a mohl zodpovědět detailněji uchazečovy dotazy.

Sdělování výsledků výběrového řízení, nástup uchazeče do společnosti

Při nástupu společnost v některých případech nezasílá jednotný email o potvrzení přijetí, smluveném datu nástupu a termínu zaškolení. Toto bych určitě změnila a zasílala bych tento email všem uchazečům namísto pouhé telefonické domluvy. Uchazeč by tak byl lépe informovaný o tom, kdy a kam se má dostavit.

Dokumenty požadované od uchazečů

Někteří zaměstnanci byli při nástupu do společnosti překvapeni, že po nich společnost nevyžadovala žádné dokumenty jako například výpis z trestního rejstříku nebo doklad o dosaženém vzdělání. I přes přátelské prostředí menší společnosti z dotazníku vyplynulo, že některým uchazečům toto jednání přišlo lehce neprofesionální. Doporučila bych zavést požadavek na některé dokumenty, jednak aby si společnost mohla ověřit, zda o sobě uchazeč tvrdí pravdivé informace, dále pak aby společnost působila více profesionálně.

ZÁVĚR

Získávání a výběr zaměstnanců je klíčovým procesem v každé společnosti. Pokud tento proces bude zvládnut na dobré úrovni, odrazí se to i na úspěšnosti společnosti. Organizace také bude mít dostatečné množství potenciálních uchazečů hlásících se na pozice ve společnosti. Bude tak moci vybírat z většího počtu uchazečů kvalitnější a kvalifikovanější jedince.

Cílem této bakalářské práce byla analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., porovnání teoretických poznatků s vlastními, zhodnocení procesů a na závěr navržení opatření, která by zlepšila a zefektivnila proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

Společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. má proces získávání a výběr zaměstnanců velmi dobře zavedený. Osoby zodpovědné za výběrová řízení jsou velmi dobře informované jak o společnosti, tak o obsazovaných pozicích, chovají se profesionálně a dělají společnosti dobré jméno.

Pokud se společnost rozhodne dle svých potřeb získat nového zaměstnance, osoba zodpovědná za výběrové řízení vystavuje inzerci na různé pracovní portály, včetně webových stránek společnosti. Dále společnost aktivně oslovuje kandidáty na sociálních sítích či skrze interní či externí databáze.

Předvybraní uchazeči jsou následně pozváni telefonicky k osobnímu pohovoru, kde se setkávají s osobou zodpovědnou za nábor. Zde jsou sděleny informace o společnosti, o pracovní pozici, na kterou se uchazeč hlásí, a poté se zástupce organizace doptává uchazeče na otázky ohledně jeho životopisu. Zástupci organizace poté vybírají nejlepší uchazeče, úspěšným uchazečům výsledky přijímacího řízení sdělují telefonicky, neúspěšným uchazečům je výsledek sdělen skrze zamítací email.

Na základě dotazníkového šetření a vlastních zkušeností byly předloženy tyto návrhy na zlepšení procesů ve společnosti:

- 1) Zlepšení přehlednosti nabízených interních pozic ve společnosti na webových stránkách www.predvyber.cz.
- 2) Detailnější rozepsání informací o pracovní době, mzdové složce a benefitech, které společnost nabízí.
- 3) Větší aktivita na sociálních sítích, zacílení na absolventy, navázání spolupráce s příslušnými vysokými či středními školami.
- 4) Ucelení výběrových pohovorů, jejich délka.
- 5) Zlepšení sdělení výsledků výběrového řízení, lepší informovanost uchazeče o termínu nástupu.
- 6) Kontrola dokumentů požadovaných od uchazečů, ověření spolehlivosti uchazeče.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. 1., vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

d'AMBROSOVÁ, H. a kol., 2014. *Abeceda personalisty*. 5. vyd. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-869-7.

DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: KEY Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

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

HRONÍK, František. 2013. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Motiv Press. ISBN 978-80-904-1336-8.

KLEIBL, Jiří, Zuzana Dvořáková, Bořivoj Šubrt. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

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

KOUBEK, Josef. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. 2006. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1168-3.

KOUBEK, Josef. 2001. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

MATHIS, Robert L., Sean R. VALENTINE, John H. JACKSON a Sean R. VALENTINE, 2017. *Human Resource Management* [online]. 15th edition. United States: South-Western College Pub. ISBN 1305500709.

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

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje

Jobs.cz, Jobs.cz - Nabídky práce – Obchodní konzultant v personální společnosti – Praha. [online]. Praha, [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/1584798760/?searchId=7283ac16-cfb7-49ef-8735-e90345e5c430&rps=233>.

Kariérní poradenství Univerzity Jana Evangelisty Purkyně. Motivační dopis, [online], Ústí nad Labem [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.ujep.cz/cs/motivacni-dopis>.

NSP: Obchodní zástupce [online]. Praha, [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/obchodni-zastupce>.

Práce.cz., Práce.cz - Práce a brigády. [online]. Praha, [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/nabidka/1584798760/?rps=77>.

Předvýběr. Nezájem personalistů se otočil: od září rekordně informují uchazeče o výsledcích pohovorů, tisková zpráva [online], Praha, 8. 10. 2021 [cit. 2022-03-15] Dostupné z: <https://www.predvyber.cz/cs/tiskove-zpravy/nezajem-personalistu-se-otocil-od-zari-rekordne-informuji-uchazece-o-vysledcich-pohovoru>.

Předvýběr.cz, sekce Partnerství. [online]. Praha, [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.predvyber.cz/cs/partnerstvi>.

Předvýběr.cz, sekce Partnerství. [online]. Praha, [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.predvyber.cz/cs/partnerstvi>.

Předvýběr.cz, sekce Spolupracujeme. [online]. Praha, [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.predvyber.cz/cs/spolupracujeme>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Logo společnosti	26
Obrázek 2 Vystavená inzerce na pracovním portálu www.prace.cz	32
Obrázek 3 Vystavená inzerce na pracovních portálech, Obchodní konzultant.....	33
Obrázek 4 Údaje o nově vkládaném kandidátovi.....	35
Obrázek 5 Potvrzení termínu osobního pohovoru.....	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Popis a specifikace pracovního místa	9
Tabulka 2 Zdroje nabídky pracovních míst.....	41
Tabulka 3 Důležité faktory při hledání pracovního místa.....	42
Tabulka 4 Informace v nabídce práce.....	43
Tabulka 5 Dokumenty požadované zaměstnavatelem.....	44
Tabulka 6 Výběrové řízení.....	45
Tabulka 7 Metody využití při náboru.....	46
Tabulka 8 První dojem, přijetí při první návštěvě.....	47
Tabulka 9 Profesionalita zástupce společnosti	48
Tabulka 10 Informovanost zástupce společnosti	49
Tabulka 11 Objasnění pracovní pozice.....	50
Tabulka 12 Obeznamení s průběhem přijímacího řízení	51
Tabulka 13 Délka pohovoru	52
Tabulka 14 Prostor pro otázky.....	53
Tabulka 15 Spokojenost s přijímacím řízením	54
Tabulka 16 Naplnění očekávání.....	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Popis a specifikace pracovního místa.....	10
Graf 2 Zdroje nabídky pracovních míst.....	41
Graf 3 Důležité faktory při hledání pracovního místa.....	42
Graf 4 Informace v nabídce práce.....	43
Graf 5 Dokumenty požadované zaměstnavatelem.....	44
Graf 6 Výběrové řízení.....	45
Graf 7 Metody využité při náboru.....	46
Graf 8 První dojem, přijetí při první návštěvě.....	47
Graf 9 Profesionalita zástupce společnosti.....	48
Graf 10 Informovanost zástupce společnosti.....	49
Graf 11 Objasnění pracovní pozice.....	50
Graf 12 Obeznamení s průběhem přijímacího řízení.....	51
Graf 13 Délka pohovoru.....	52
Graf 14 Prostor pro otázky.....	53
Graf 15 Spokojenost s přijímacím řízením.....	54
Graf 16 Naplnění očekávání.....	55

PŘÍLOHA

Dotazník pro zaměstnance společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

- 1) Pohlaví respondenta
 - a) Žena
 - b) Muž
- 2) Do jaké věkové kategorie spadáte?
 - a) 0-19 let
 - b) 20-39 let
 - c) 40-59 let
 - d) 60 let a více
- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Středoškolské bez maturity
 - c) Středoškolské s maturitou
 - d) Vysokoškolské
- 4) Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici ve Vašem současném zaměstnání?
 - a) Webové stránky
 - b) Internet
 - c) Sociální síť
 - d) Od současného zaměstnance
 - e) Od někoho jiného
- 5) Co pro Vás bylo nejdůležitější, při hledání práce v organizaci PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.?
 - a) Náplň práce
 - b) Místo výkonu práce
 - c) Benefity
 - d) Mzdové ohodnocení
 - e) Přátelský kolektiv
 - f) Pověst firmy
 - g) Jiné
- 6) Byly pro Vás informace v nabídce práce dostačující? Pokud ne, proč?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 7) Jaké dokumenty po Vás zaměstnavatel požadoval?

- a) Životopis
 - b) Motivační dopis
 - c) Reference od předchozího zaměstnavatele
 - d) Doklad o vzdělání
 - e) Doklad o praxi
 - f) Jiné
- 8) Absolvoval/a jste jednokolové, nebo vícekolové výběrové řízení?
- a) Jednokolové
 - b) Vícekolové
- 9) Jaké metody využil zaměstnavatel při Vašem náboru do společnosti?
- a) Osobní pohovor
 - b) Testy osobnosti/intelligence
 - c) Assessment centre
 - d) Získání informací od předchozích zaměstnavatelů
 - e) Jiné
- 10) Byl/a jste při první návštěvě společnosti přijat/a přívětivě? Pokud ne, proč?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 11) Byl zástupce společnosti profesionální?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 12) Byl zástupce společnosti, který s Vámi vedl výběrové řízení, dostatečně informovaný o společnosti?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 13) Jak detailní bylo objasnění pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a, ze strany zástupce organizace?
- a) Velmi detailní
 - b) Více než dostatečné
 - c) Dostatečné
 - d) Téměř nedostatečné

- e) Nedostatečné
- 14) Jak detailně Vás zástupce organizace obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení?
- a) Velmi detailně
 - b) Více než dostatečně
 - c) Dostatečně
 - d) Téměř vůbec
 - e) Vůbec
- 15) Jak dlouho trval pohovor?
- a) Méně než 30 minut
 - b) 30–60 minut
 - c) 60–90 minut
 - d) Více než 90 minut
- 16) Měl/a jste dostatečný prostor pro otázky?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 17) Byl/a jste celkově spokojen/a s přijímacím řízením?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 18) Naplnila se po nástupu do společnosti Vaše očekávání?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 19) Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.

