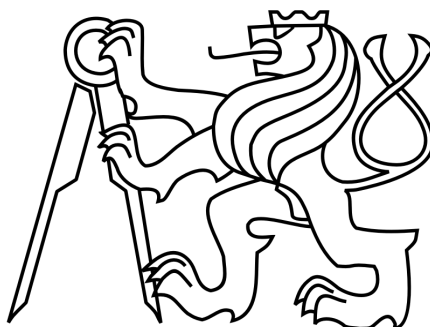


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

**Katedra inženýrské pedagogiky**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Praha 2014**

**Andrea Hýbková**





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Metody získávání a výběru pracovníků**

**Methods of recruitment and selection of employees**

Bakalářská práce

Studijní program:   Ekonomika a management  
Studijní obor:       Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce:     PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

**Andrea Hýbková**

---

**Praha 2014**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2013/2014

**Jméno a příjmení studenta:** Andrea Hýbková  
**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Téma bakalářské práce:** Metody získávání a výběru pracovníků  
**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Methods of recruitment and selection of employees

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky - Metody získávání a výběru pracovníků a proveďte detailní rozbor tohoto tématu
- Proveďte průzkum procesů získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením a vyhodnoťte získané výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s informacemi získanými z průzkumu, vypracujte rozdílné rozbory a navrhněte možná řešení
- Na základě zpracovaných dat navrhněte konkrétní doporučení pro získávání a výběr pracovníků ve vybrané organizaci na základě získaných poznatků

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce  
**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 788 s.  
ISBN 978-80-247-1407-3

DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 485  
s. ISBN 978-80-7179-893-4

KOUBEK Josef. 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 399 s. ISBN  
978-80-7261-168-3

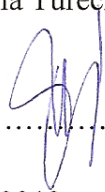
MILKOVICH Georgie T., BOUDREAU John W. 1993. Řízení lidských zdrojů. Praha:  
Grada a. s., 930 s. ISBN 80-85623-29-3

STÝBLO Jiří, URBAN Jan, VYSOKAJOVÁ Margerita, 2011. Personalistika. Praha:  
Wolters Kluwer ČR, 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1

WERTHER William B., BĚLOHLÁVEK Jiří. 1992. Lidský faktor a personální  
management. Praha: Victoria Publishing, a. s., 611 s. ISBN 80-85605-04-X

**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:** .....



**Termín zadání práce:** 6. prosince 2013

**Termín odevzdání práce:** 6. května 2014



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ  
TECHNICKÉ V PRAZE  
Inženýrský ústav vysokých studií (8)  
Katedra inženýrské pedagogiky  
160 00 Praha 6, Školní 2637/2a  
Tel.: 224 332 111  
IČO: 68407700, DIČ: CZ68407700

L.S.



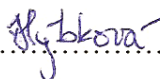
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

V Praze dne 6. prosince 2013

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:** .....



## **Vzor citačního záznamu**

HÝBKOVÁ, Andrea. *Metody získávání a výběru pracovníků*. Praha: ČVUT 2014.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií,  
Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

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

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Ráda bych předně poděkovala PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., za odbornou konzultaci a vedení při procesu zpracování mé bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat majiteli společnosti ELSTEN a.s., Ing. Jiřímu Stibůrkovi za pomoc a poskytnuté materiály ke zpracování mé praktické části bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá procesy získávání a výběru nových pracovníků do společnosti. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na zpracování informací z odborné literatury v oblastech personálního plánování, získávání a výběru pracovníků. Praktická část je potom zaměřena na analýzu používaných metod získávání a výběru pracovníků v konkrétní společnosti. Pomocí výzkumného šetření je provedena analýza vhodného výběru těchto metod a v závěru práce je podán konkrétní návrh na jejich zlepšení.

## **Klíčová slova**

Personální proces, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, metody získávání, metody výběru

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the processes of recruitment and selection of new employees to the company. Bachelor thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part is focused on processing of information from the scientific literature in the areas of human resources planning, recruitment and selection of employees. The practical part is focused on the analysis of the using of methods of recruitment and selection of employees in a particular company. With help of survey research is made an analysis of the appropriate choice of these methods and at the end of this thesis is given a specific proposal how to improve them.

## **Key words**

Human resources process, Human resources planning, employee recruitment, employee selection, methods of recruitment, methods of selection



## Obsah

Úvod .....	3
TEORETICKÁ ČÁST .....	4
I. Získávání pracovníků jako personální proces .....	4
1.1, Plánování lidských zdrojů .....	6
II. Získávání pracovníků .....	8
2.1. Podmínky a zdroje získávání pracovníků .....	9
2.2. Proces získávání pracovníků .....	10
2.3. Metody získávání pracovníků .....	13
III. Výběr pracovníků .....	18
3.1. Průběh a fáze výběru pracovníků .....	19
3.2. Metody výběru pracovníků .....	21
PRAKTICKÁ ČÁST .....	25
IV. Společnost ELSTEN, a.s. ....	25
V. Personální plánování společnosti ELSTEN, a.s. ....	27
5.1. Metody získávání a výběru pracovníků .....	39
VI. Průzkum získávání a výběru pracovníků ve společnosti ELSTEN, a.s. ....	30
VII. Vyhodnocení průzkumu a návrh doporučení v procesu získávání a výběru ve společnosti ELSTEN, a.s. ....	48
Závěr .....	51
Seznam použité literatury .....	53
Seznam zkratk .....	54
Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	55
Seznam příloh .....	55

## Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá procesy získávání a výběru pracovníků jako jedním z nejdůležitějších personálních procesů ve společnosti. Pro zajištění dobré prosperity každé společnosti, je nejdříve nutné zajistit dostatek vhodných a kvalitních pracovníků. Pro to je důležité zvolit si správné zdroje, metody a fáze jednotlivých procesů při jejich získávání i výběru.

Nejprve budou v teoretické části zpracovány informace z odborné literatury a názory autorů, zabývajících se touto problematikou. S těmito informacemi bude dále pracováno i v praktické části této bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na získávání a výběr pracovníků v konkrétní společnosti ELSTEN a.s. Nejdříve budou podrobně rozepsány používané metody získávání a výběru pracovníků. Dále bude pomocí vlastního kvantitativního výzkumného šetření provedena analýza procesů získávání a výběru pracovníků ve společnosti. Dotazníkovým šetřením budou zjištěny nejvíce používané metody získávání a výběru pracovníků, spokojenost samotných pracovníků s těmito metodami a také spokojenost pracovníků, kteří mají procesy získávání a výběr na starosti. Na základě těchto výsledků a odborných poznatků z teoretické části této bakalářské práce bude nakonec posouzeno, zda-li jsou metody, zvolené společností, vhodné a není-li nutné navrhnout určitá zlepšení. V závěru práce budou navržena konkrétní doporučení pro postupy společnosti.

Pro tuto bakalářskou práci jsem si zvolila výzkumné předpoklady, které budu snažit během praktické části práce potvrdit či vyvrátit. Těmito metodami jsou: Jakým způsobem probíhá získávání a výběr pracovníků ve společnosti a jaké metody jsou k tomu používány. Ověření těchto metod u jednotlivých pozic společnosti a posouzení jejich správného výběru.

# TEORETICKÁ ČÁST

## I. Získávání a výběr pracovníků jako personální proces

Koubek ve své knize píše (2007, s. 20-22), že personální činnost, neboli personální proces, je výkonná část personální práce. Existuje celá řada personálních činností, některé společnosti využívají většinu z nich, na starosti je mají pracovníci personálního oddělení. U menších společností se používají jen ty nejdůležitější personální činnosti a často je má na starosti jen malý počet specializovaných pracovníků.

Koubek (2007, s. 20-21) rozděluje základní personální činnosti takto:

Jako první je vytváření a analýza pracovních míst. Týká se především definování pracovních úkolů určitých pracovních míst, jejich odpovědností a pravomocí. Dále také popisu těchto pracovních míst a průběžnou aktualizaci všech potřebných materiálů. Další činností je personální plánování, které se zaměřuje na plánování potřeby pracovníků společnosti a na zdroje pokrytí této potřeby. Následují procesy získávání, výběr a přijímání pracovníků. Tyto procesy budou rozebrány v dalších kapitolách. Hodnocení pracovníků se zabývá hodnocením pracovního výkonu všech pracovníků společnosti, jakým způsobem bude probíhat, jeho obsahem, metodami hodnocení, časovým rozvrhem a vedením potřebné dokumentace s tím spojené. Na jaké konkrétní pracovní místo budou pracovníci zařazeni, jejich možné povýšení, snížení pracovní pozice či převedení na jinou pozici a nakonec propouštění, tím vším se zabývá činnost rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru. Jako další je proces odměňování. To znamená zajištění správného pracovního výkonu a dostatečné motivace. Vzdělávání pracovníků se zabývá plánováním a hodnocením vzdělávacích programů ve společnosti a dalšími rozvojovými aktivitami. Na pracovní vztahy se zaměřuje další činnost, kde jde především o mezilidské vztahy mezi pracovníky, mezi nadřízenými a podřízenými, sledování agendy stížností a dalších jednání a nakonec o jednání mezi vedoucími společnosti a představiteli zaměstnanců, neboli odbory. Péče o pracovníky znamená především zajištění ochrany a bezpečnosti zdraví při práci a kontroly a dokumentace pracovního prostředí společnosti, ale zaměřuje se také na pracovní dobu a sociální služby, které organizace poskytuje. Poslední činností je personální informační systém. Ten se týká souhrnných informací o všech pracovnících, pracovních místech, pracovních činnostech

a tak dále, potom také jejich zjišťování, uchovávání, zpracovávání a využívání. Všechny tyto procesy se sebou úzce souvisí a plně na sebe navazují.

Tato bakalářská práce se bude zaměřovat pouze na procesy získávání a výběru pracovníků.

Podle Armstronga (2007, s. 343) je proces získávání a výběru pracovníků rozdělen do tří fází.

První je definování požadavků, což znamená příprava všech potřebných dokumentů k nové uvolněnému místu, sepsání nutných schopností, znalostí a dovedností potřebných pro danou pracovní pozici a podmínek přijetí uchazeče. Další fází je přilákání uchazečů. To obsahuje analýzu silných a slabých stránek získávání pracovníků a zvolení zdrojů a metod získávání. Poslední fází je vybírání uchazečů, kdy se jedná o třídění již přijatých žádostí, posuzování referencí, pohovory, testování a další metody výběru z uchazečů. Do této fáze se navíc řadí potřebná administrativa a sepisování smluv s úspěšně vybranými uchazeči.

Stýblo (2011, s. 91) rozděluje procesy získávání a výběru pracovníků do šesti kroků. Nejdříve se soustředí na vymezení pracovního místa, které bude obsazováno, co je jeho obsahem a základními cíli. Na to navazuje stanovení základních podmínek na pracovníka ke správnému zvládnutí pracovních povinností této pozice. Zahrnuje znalosti, schopnosti, zkušenosti a další důležité předpoklady. Následuje rozhodnutí o tom, jakým způsobem se noví pracovníci budou získávat, jaké metody oslovení budou použity a tak dále. Dalším krokem je příprava výběru, neboli výběrové řízení. K tomu patří zvolení metod výběru a plánování počtu výběrových kol. Dalším krokem je vlastní provedení získávání a výběru pracovníků podle naplánovaných instrukcí a vybraných metod. Posledním bodem je výběr úspěšného uchazeče a jeho přijmutí.

Procesy získávání a výběru pracovníků ve společnosti se podle Koubka (2007, s. 21) zabývají přípravou a zveřejňováním informací o uvolněném pracovním místě, přípravou daných formulářů a dokumentace s pracovním místem spojených, shromažďováním materiálů získaných od uchazečů a jejich zkoumáním, dále předvýběrem, organizací výběru a jeho postupů, rozhodováním o vybraných uchazečích, vyjednáváním s nimi a jejich následném zařazení do pracovní evidence, orientaci nových pracovníků a nakonec uvedením na jejich nové pracoviště.

## 1.1. Plánování lidských zdrojů

*“Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků.”* (Armstrong, 2007, s. 304)

Podle Armstronga (2007, s. 304) se personální plánování zaměřuje nejen na kvantitativní stránku potřeb lidských zdrojů, zabývající se dosažením dostatečného počtu pracovníků, ale také na kvalitativní stránku, tedy na to, jací by měli pracovníci být. Týká se to jejich osobních vlastností, zájmu pracovat, rozvíjet se, ale také chuti získávat nové informace.

Personální plánování se podle Koubka (2007, s. 88) zabývá potřebou pracovních sil v organizaci a jejím rozpoznáním. Dále zdroji pokrytí této potřeby a dosáhnutí tak dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovní síle ve společnosti a nabídkou pracovní síly v ní i mimo ni. Personální plánování se ale také zabývá samotnými pracovníky společnosti. Především například o jejich personální rozvoj, uspokojení základních potřeb, nebo také spokojenost s vykonáváním dané práce.

Podle Milkoviche a Boudreau (1993, s. 210-221) je proces plánování pracovníků rozdělen na tři části. Na analýzu poptávky po lidských zdrojích, která se týká zjištění množství pracovníků, které bude organizace potřebovat, jejich vlastností a schopností. Jako další je analýza nabídky práce, která se dělí na vnitřní, což je rozbor současných pracovníků, a vnější, neboli výběr nových pracovníků z vnějšího prostředí. A nakonec na vyrovnání významných nesouladů mezi těmito analýzami. Týká se především zajištění toho, aby poptávka nepřevyšovala nabídku a naopak. Všechny tyto analýzy by měly být v rovnováze.

Rozlišujeme “tvrdé” a “měkké” plánování lidských zdrojů. Podle Armstronga (2007, s. 305) tkví jejich rozdíl v tom, jaké pracovníky společnosti chce a jak jí záleží na jejich spokojenosti. Tvrdé plánování se vyznačuje hlavně tím, že společnosti jde především o získání daného počtu pracovníků na daných místech, je také založeno na kvantitativní analýze. Co se týče měkkého plánování, tak u toho jde především o to, aby pracovníci byli dobře motivovaní a jejich postoj k práci a výkon se odvíjel na oddanosti ke společnosti.

Plánování lidských zdrojů je činnost úzce spjatá s plánováním společnosti a celkovou organizační strategií. Jak píše Koubek (2007, s. 89-91), mezi oblasti personálního plánování patří všechny důležité procesy společnosti, jako je například plánování počtu pracovníků, plánování pokrytí jejich potřeby ve společnosti a plánování personálního rozvoje a kariéry pracovníků.

Podle Urbana (2003, s. 38) si je třeba nejdříve zvolit daná kritéria plánování potřeby pracovníků. Zaměřují se na definování pracovního místa, což znamená především vytvoření popisu pracovního místa, základních charakteristik, pravomocí, odpovědností, výkonnostních kritérií, povinností pracovníka na tomto místě a dalších podmínek s tím spojených. Dalším krokem je potom specifikace charakteristiky vhodných kandidátů. Neboli sestavení předpokladů, které musí pracovník splňovat, aby mohl vykonávat práci na určeném pracovním místě. Tyto předpoklady lze rozdělit na zaměřené na vzdělání, specifické pracovní zkušenosti, řídicí schopnosti a zkušenosti, sociální schopnosti a osobnostní předpoklady a nakonec motivační předpoklady. Všechny tyto požadavky se musí shodovat s požadavky z prvního kroku, tedy kritérii určeného pracovního místa.

Matějka ve své knize uvádí (2007, s. 26), že podkladem pro vytvoření nabídky na určité pracovní místo je vytvoření jeho popisu. Popis pracovního místa by měl být detailní a úplný a každé pracovní místo společnosti by mělo mít svůj vypracovaný popis. Popis pracovního místa se používá nejen při získávání nového pracovníka, tedy když potřebujeme vědět, jaké požadavky musí splňovat, ale také při jeho zařazení do pracovního procesu a následném seznámení se s pracovištěm a budoucí pracovní náplní.

V procesu plánování pracovníků je podle Koubka (2007, s. 92-93) nejdůležitější částí prognóza. Detailní prognóza, neboli předvídání potřebných pracovních sil ve společnosti a jejich zdrojů, musí být dostatečně kvalitní a podložená odpovídajícími analýzami. Tyto analýzy se rozdělují na základě zaměření prognóz. Příkladem je prognóza pracovních sil, kde je třeba analýza, která vychází z informací o zaměření činnosti společnosti, situaci a možných změnách na trhu, stavu vývojových technických a technologických tendencí, demografické struktury společnosti a mobility pracovníků. Další je prognóza zaměřená na zdroje pracovních sil, ta potřebuje informace o využívání a úsporách pracovních sil ve společnosti, o současné profesní a kvalifikační struktuře pracovníků, populačním vývoji

státu i zázemí společnosti, situaci na trhu práce a nakonec o hodnotových orientacích lidí, zejména vzdělávání a kvalifikace.

## **II. Získávání pracovníků**

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“ (Koubek, 2007, s. 117)*

Celý tento proces podle Koubka (2007, s. 117) tkví hlavně v rozpoznávání potřebných a následném vyhledávání vhodných pracovních sil společnosti.

Koubek popisuje (2007, s. 118), že v procesu získávání pracovníků stojí proti sobě strana společnosti, která potřebuje nové pracovníky, a samotní uchazeči, ať už ze zdrojů vnějších či vnitřních. Mezi těmito stranami musí vzniknout plynulý přenos informací, aby nedošlo k žádné chybě ve správném zvolení budoucího pracovníka.

Dvořáková (2007, s. 133) pokládá za důležité, aby byl soulad mezi potřebami společnosti a potřebami uchazečů. Toho se dosáhne především zadáním přesných požadavků pro požadovanou pozici a získáním od uchazeče, zveřejněním požadavků na organizační kulturu a dalších očekávání od společnosti.

Získávání pracovníků, musí být podle Koubka (2007, s. 118) přizpůsobeno strategickému zaměření společnosti. Je velice důležité, aby potřeba a nároky na dané pracovní místo byly dlouhodobé. V moderním personálním managementu jednoduše nejde jen o to získat zadané množství nových pracovníků, ale také, aby byli řádně kvalifikovaní, motivovaní, zaujatí o tuto pracovní pozici, a jejich individuální zájmy se ztotožňovaly se zájmy společnosti.

Vliv na získávání nových pracovníků má podle Werthera a Bělohávků (1992, s. 171-177) ale například také:

Zásady dané společnosti, neboli to, čeho se společnosti snaží dosáhnout. Jedná se především o jednotnost, finanční stabilitu, zájem o vzdělávání atd. Dalším vlivem jsou

personální plány, což jsou plány toho, jaká volná místa budou zaplněna a kým. Zejména jestli se plánují získávat pracovníci z vnějších či vnitřních zdrojů. Plány pozitivních činností se zabývají například tím, jestli jsou pracovníci přijímáni z řad ženského pohlaví, nebo z řad absolventů a podobně. Návyky náborových pracovníků se týkají určitých návyků personalistů při přijímání. Tyto návyky nemusí být nutně negativní, ale v každém případě by si jich měl být personalista vědom. Vliv na získávání mají však také okolní podmínky. A to zejména vnější podmínky, jako například ekonomické ukazatele, míra nezaměstnanosti, politické ukazatele a zákony a tak dále. Požadavky určité práce se zaměřují na náročnost práce a jejích požadavků. Například u technických oborů nebo jiných specializovaných oborů jsou tyto požadavky vyšší, než jinde. Jedním z největších vlivů jsou náklady. Společnost většinou stanoví rozpočet, do kterého se při získávání musí personalisti vejít. To může vést ale až k získání špatného pracovníka a k opakovanému procesu získávání, což se nakonec společnosti finančně nevyplatí. Stimuly jsou posledním vlivem a týkají se stimulace nových uchazečů k tomu, aby žádali o volné pracovní pozice společnosti.

## **2.1. Podmínky a zdroje získávání pracovníků**

Na to, kolik a jací lidé budou mít o nabídku o pracovní místo zájem, má vliv spousta okolností, ať už vnitřních, které lze ovlivnit, tak i vnějších, které společnost ovlivnit nemůže.

Podle Koubka (2007, s. 119) vnitřní podmínky souvisí buď s danou společností, která místo nabízí. Sem patří například význam, prestiž a pověst společnosti, jakým způsobem firma o své pracovníky pečuje a jak je odměňuje, způsoby vzdělávání a školení, umístění samotné společnosti nebo mezilidské vztahy na pracovištích. Nebo dále také vnitřní podmínky získávání pracovníků souvisí s určitým konkrétním pracovním místem, které chce firma obsadit. Jedná se o podmínky jako: „*povahu práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace), rozsah povinností a zodpovědnost, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce, pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí či zvláštní zaměstnanecké výhody pracovního místa aj.)*.“ (Koubek, 2007, s. 119)

Vnější podmínky získávání pracovníků se týkají vnějšího okolí společnosti, jedná se především o demografické, ekonomické, sociální, technologické a legislativní podmínky.



Podle Koubka (2007, s. 120) lze názor uchazeče ovlivnit pomocí vnitřních podmínek, proto se každá společnost snaží co nejvíce zaujmout a plnit všechny tyto podmínky co nejlépe. Vnější podmínky se ovlivnit nedají, a proto s nimi firma musí za každých okolností počítat.

Mezi zdroje pracovníků patří podle Milkoviche a Boudreau (1993, s. 262-274) zájemci přichozí do společnosti, kteří se sami ptají a mají zájem o práci, dále zájemci doporučení od současných pracovníků, lidé z náborů na vysokých či jiných školách, zprostředkovatelný práce a profesní sdružení, které vyberou vhodné uchazeče, dále potom inzerce, ať už v multimédiích, odborných publikacích či prostřednictvím letáků. Dalšími možnostmi jsou přechodně zaměstnaní pracovníci na určitou dobu a přistěhovalci, kteří ale potřebují speciální přístup společnosti, hlavně co se týče zařízení potřebných dokumentů pro zajištění jejich možnosti práce v zahraničí.

Koubek (2007, s. 120-122) rozděluje zdroje získávání pracovníků na vnitřní a vnější. Společnost se většinou snaží nejprve získat pracovníky ze svých vnitřních zdrojů. Je to hlavně snadnější z hlediska informací společnosti o pracovníkovi. Ale je tu i výhoda znalostí pracovníka o společnosti. Výběr je také kratší a odpadá složitý průběh adaptace. Pokud společnost nevybere vhodného kandidáta z řad svých pracovníků, zvolí výběr ze zdrojů vnějších. I tato možnost má své výhody, jako nové pohledy a zkušenosti s prací nebo, na rozdíl od přijetí současného pracovníka, odpadá závist spolupracovníků. Zde je více možností, které zdroje použít. Mezi nejčastější patří nezaměstnaní registrovaní na úřadech práce, čerství absolventi a pracovníci jiných společností, kteří chtějí změnit zaměstnavatele. Je možnost také zaměstnat studenty, důchodce či matky na rodičovské nebo mateřské dovolené na částečný úvazek.

## **2.2. Proces získávání pracovníků**

Podle Dvořákové se proces získávání skládá z následujících postupů:

- *„analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,*
- *zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,*
- *výběr včetně vytvoření metody výběru, tj.:*

- *předvýběr uchazečů na základě jejich materiálu,*
- *testování,*
- *assessment centre,*
- *výběrový pohovor,*
- *hodnocení efektivnosti získávání a výběru.*“ (Dvořáková, 2007, s. 134)

Koubkům (2007, s. 132–154) výčet získávání pracovníků obsahuje tyto kroky:

Počátečním krokem je identifikace potřeby získávání, týká se určení počtu a kvalifikace budoucích nových pracovníků. Vše musí být stanoveno s dostatečným předstihem a hlavně se musí shodovat s budoucími plány společnosti. Popis a specifika pracovního místa je další krok. Ten se zaměřuje na potřebné informace o pracovním místě, pracovních podmínkách a hlavně požadavcích na pracovníka, který na pozici pracuje. Dalším krokem je zvážení alternativ. To znamená, že společnost musí zvážit, zda-li pracovní místo potřebuje zaměstnance na plný úvazek, nebo postačí například pokrýt práci pomocí přesčasů ostatních zaměstnanců či rozdělit práci mezi všechny zaměstnance, dále jsou možnosti jako pokrytí práce na základě částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti a nebo pomocí externího dodavatele. Poslední možností je úplné zrušení pracovního místa. Následujícím bodem je výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých se následně založí i pozdější výběr pracovníků. Neboli rozhodnutí, jakým způsobem budeme charakterizovat pracovní místo a jaké informace jsou pro společnost důležité, jaké jsou cíle pracovního místa, požadavky, povinnosti, odpovědnost atd. Je nutné provést analýzu pracovního místa a odpovědět na všechny otázky, které se místa týkají. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů je krok, kdy se rozhoduje, zda se budou budoucí pracovníci získávat z vnějších či vnitřních zdrojů. Volba metod získávání pracovníků je jeden z nejdůležitějších kroků. V něm se vybírá jedna nebo více metod, které budou při získávání použity. Volba metod je ovlivněna například tím, o jak vysokou pozici se jedná, jakou má zodpovědnost a jak velké jsou na ní požadavky. Jako další je volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. To znamená, které dokumenty jsou potřeba k lepšímu informování o uchazečích. Podle Koubka jsou nejlepším způsobem jak tyto informace získat dotazníky, kde uchazeči odpovídají na dané otázky od společnosti a tím poskytují přesně ty informace, které je třeba znát. Formulace nabídky zaměstnání je další krok, kdy se určí způsob, jakým se budou noví uchazeči oslovovat. Také se určí jak taková nabídka bude vypadat a co bude přesně obsahovat. Následuje pak už jen uveřejnění nabídky zaměstnání.

Je vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby a kombinovat je. Po uveřejnění nabídky je třeba shromáždit dokumenty a informace. Tento bod se týká jednání s uchazeči o tom, jaké dokumenty od nich společnost potřebuje. Všechny tyto informace musí být pravdivé a ověřené. Dalším krokem je předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací, neboli je vhodné například na základě pohovoru získat předběžné informace o uchazeči a vyjasnit si, zda-li se opravdu na tuto pozici hodí. Protože ne vždy postačí písemné materiály a dokumenty. Posledním bodem je sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. To znamená, že všichni uchazeči, kteří splňují zadaná kritéria nyní půjdou do další fáze, neboli výběru. Je lepší mít větší počet těchto uchazečů, nežli menší, protože mnoho uchazečů i samo během výběru ztratí o danou pozici zájem.

Werther a Bělohlávek (1992, s. 138) popisují, že k lepšímu a detailnějšímu zpracování jednotlivých druhů práce se tvoří dotazníky. Také se jim říká formuláře pro pracovní analýzu. Zjišťují se v nich pomocí otázek pro pracovníky odpovědnosti, schopnosti a požadavky na výkon na daných pozicích ve společnosti.

Podle Werthera a Bělohlávka (1992, s. 140-144) jsou ústní pohovory nejlepším způsobem získání informací. Často se jedná o vyplňování dotazníků, ale analytik či personalista si může doplnit otázky navíc nebo si připsat jednotlivé body do dotazníku. Také je pohovor výhodný při případné nejasnosti otázek nebo odpovědí. Dotazování se týká nejen pracovníků, ale i jejich nadřízených. Dalším možným způsobem je komise. Tato komise by měla být složená z odborníků a jejich úkolem je vést rozhovor s pracovníky, kteří mají na starost vytváření analýzy. Další možností jsou dotazníky zasílané poštou. Tento způsob je sice levný a časově výhodný, ale může přinášet mnoho nejasností, zejména v nepochopení otázek či nedostatečnému věnování pozornosti při vyplňování, které může vést dokonce k neúplnému vyplnění dotazníku. Pracovní deníky jsou další možná alternativa, kdy pracovníci musí pravidelně psát všechny jejich pracovní činnosti na dané pozici. Tento způsob je výhodný díky hodnotným a detailním získaným informacím, ale na druhé straně je časově náročný. Pozorování můžeme využít jako další postup, je však zdoluhavý, finančně nákladný a ne úplně přesný. Posledním způsobem je kombinace všech metod. Tento postup se doporučuje, jelikož je zde největší pravděpodobnost vyhnutí se všem nedostatkům, které mají jednotlivé metody. Získané informace jsou potřebné pro další procesy související s získáváním pracovníků.

Důležitým krokem při přípravě procesu získávání je také výběr a příprava pracovníků, kteří se budou tímto procesem zabývat. Podle Milkoviche a Boudreau (1993, s. 277, 278) jsou těmito pracovníky zástupci personálního oddělení a mohou to být i budoucí řídicí pracovníci a budoucí kolegové, popřípadě dokonce budoucí podřízení daného pracovníka. Tito pracovníci musí mít znalosti a pracovním místu, o jeho požadavcích a musí mít dostatečné zkušenosti se získáváním a výběrem nových zaměstnanců.

### 2.3. Metody získávání pracovníků

Podle Koubka (2007, s. 135) je důležité nejdříve před výběrem metod zvolit, zda-li chceme získávat pracovníky z vnějšího či vnitřního prostředí, zvolit požadavky na danou pracovní pozici a zjistit situaci na trhu práce. Poté se teprve můžeme zaměřit na zvolení jednotlivých metod získávání nových pracovníků.

Zde je výčet nejpoužívanějších metod získávání pracovníků:

**Uchazeči se nabízejí sami.** Tato metoda se podle Koubka (2007, s. 135) používá u velmi prestižních společností, které nepotřebují shánět pracovníky vlastní iniciativou, ale na základě dobré pověsti a popularity volné pozice se jim mnoho lidí přihlásí samo od sebe. Je to výhodně z hlediska finančního, protože společnost nemusí vynakládat tolik peněz na inzerci a výběrové řízení, avšak je to i nevýhodné, a to například díky neúplné informovanosti uchazečů.

Werther a Bělohlávek (1992, s. 178) nazývají tuto metodu Pisatelé a příchozí. Jedná se o uchazeče, kteří se buď sami od sebe dostavují do společnosti a žádají informace o volných pracovních místech, nebo se na tyto informace ptají písemnou formou. Společnost by měla reagovat tím, že je nechá vyplnit formulář a ten si uchová pro pozdější využití.

**Pohled dovnitř společnosti.** Podle Stýbla (2011, s. 113) se jedná o metodu, kdy se vybere nejlépe se hodící pracovník z řad současných a minulých pracovníků společnosti. Výhoda je hlavně v tom, že tento pracovník už společnost i její kulturu zná, nevýhoda ale může být v tom, že pokud se určitý člověk hodí spíše na hledané místo, tak po jeho přesunutí vzniká jiné nové volné místo.

**Bývalí pracovníci.** Werther a Bělohlávek (1992, s. 188) popisují, že každá společnost má dokumentaci svých bývalých pracovníků a pokud hledají vhodného pracovníka na určitou pozici, je možné v ní takovému lidem najít. Přesto je třeba dbát na to, proč tito lidé již ve

společnosti nepracují, neboli pokud se například nejednalo o problémové pracovníky a podobně.

**Doporučení současného pracovníka společnosti.** Je Koubkova (2007, s. 136) další pasivní metoda, kdy společnost vytvoří jen informační předpoklady a požadavky na danou pozici a pracovníci doporučí vhodného uchazeče na základě vlastního uvážení. Výhodou jsou samozřejmě nižší náklady a za nevýhodu lze pokládat například omezené množství uchazečů.

V doporučení od stávajících pracovníků vidí Werther a Bělohlávek (1992, s. 179) výhody hlavně v tom, že pracovníci již vědí, co daná pozice obnáší a podle toho posoudí, kdo je schopen danou pozici zvládat. Dále jsou také uchazeči informováni o společnosti a o tom, co od ní lze očekávat. A nakonec pracovníci doporučují většinou své známé, kteří mívají stejné pracovní návyky a proto pro ně není těžké přizpůsobit se. Co se týče možných nevýhod, tak by si personalista měl dát pozor, zda-li při výběru na základě doporučení nejde o diskriminaci.

Stýblo (2011, s. 114) ve své knize nazývá tuto metodu jako osobní doporučení. Jedná se tedy o doporučení vhodného uchazeče na základě jeho posouzení, a to ovšem nejen z řad pracovníků společnosti, ale i kolegů z minulého zaměstnání, bývalých nadřízených či podřízených, přátel a známých. Nevýhodou může být samozřejmě to, že tato doporučení budou ovlivněná a subjektivní.

**Přímé oslovení vyhlédnutého jedince.** Jak uvádí Koubek (2007, s. 136), tato metoda spočívá hlavně v tom, že zaměstnavatel či vedoucí pracovník musí mít informace o tom, kdo by se hodil na uvolněnou pozici. Musí se zúčastňovat setkání, sledovat dění v oboru, využívat svých odborných kontaktů a dění v ostatních společnostech a tím si vytvořit rozhled o možných pracovnících, vhodných na tuto pozici. Výhodou této metody je odbornost a dostatečné znalosti vyhlédnutého jedince, nevýhodou je možnost zhoršení vztahů se společností, z nichž daný uchazeč původně pochází.

**Vývěsky (ve společnosti nebo mimo ni).** Podle Koubka (2007, s. 137) se jedná o zveřejňování novinek a informací na volně dostupných vývěskách, ať už přímo ve společnosti, které jsou určené jen pro pracovníky společnosti, nebo i mimo ji, kde jsou přístupné pro širokou veřejnost. Umístění tedy podléhá tomu, zda-li chce společnost získávat pracovníky z vnějších či vnitřních zdrojů. Nově uvolněné pozice se tedy ihned objeví na těchto vývěskách i s požadavky na jejich umístění. Mezi výhody patří opět nižší náklady a také to, že informace jsou v této metodě dostatečné a přesné. Nevýhodami lze

označit to, že mnoho lidí vývěsky vůbec nečte, nebo o nich ani neví, tudíž se informace vůbec nemusí dozvědět.

Vývěsky jsou podle Dvořákové (2007, s. 135) vhodné pro nižší manuální či administrativní pozice a je nutné napsat přesné požadavky, protože jinak je tu možnost přihlášení nadměrného počtu uchazečů.

**Letáky vkládané do poštovních schránek.** Koubek (2007, s. 137-138) uvádí, že letáky se zaměřují přímo na určité území a díky snadnému určení oslovují všechny potenciální uchazeče. Letáky se rozdávají pomocí poštovních doručovatelů nebo odborných specializovaných agentur. Výhodou letáků je dostatečná informovanost a to na daném území, na které je společnost zaměřená. Nevýhoda je stejná jako u vývěsek, a to především to, že ne všichni letáky čtou a mají o ně zájem.

**Inzerce.** Je možnost, která je podle Werthera a Bělohlávka (1992, s. 179, 180) výhodná hlavně v tom, že oslovuje širokou veřejnost. Umístění inzerátů je různorodé, ať už v odborných časopisech, novinách, na internetu či v multimédiích. Obsah inzerátu je většinou krátký a stručný, vypisují se povinnosti pracovní pozice, její výhody a nároky na její vykonávání.

Koubek (2007, s. 138) píše, že nejrozšířenější metodou je právě inzerce ve sdělovacích prostředcích. Výhodami jsou hlavně rychlost, kdy se poptávka dostane k potenciálním uchazečům a také velké množství čtenářů, které mohou informace předat dál. Nevýhodami jsou naopak cena a především to, že pokud je inzerát špatně zadán a neobsahuje všechny důležité informace, může se na něj potom ozvat mnoho uchazečů, které nespĺňují požadavky, a tím zbytečně prodloužit výběrový proces.

Podle Kociánové (2010, s. 86) je důležité zvolit místo inzerování podle toho, jaké pozice společnost hledá. Pokud jde například o nižší pozice, je výhodnější internet. Pokud jde o pozice vyšší, je vhodné zvolit prestižnější tisk. Dále také závisí na umístění budoucí pracovní pozice, podle toho lze použít buď celostátní tisk, nebo jen lokální média.

**Spolupráce společnosti se vzdělávacími institucemi.** Podle Koubka (2007, s. 138-139) je vhodné navázat spolupráci se středními a vysokými školami a tím si zajistit přísun kvalitních vyučených pracovníků. Výhodou pro společnost je to, že často škola sama vybere nejlepší studenty, které potom doporučí na dané pozice. Nevýhodou je sezónnost, protože studenti opouštějí studium a jsou k dispozici jen jednou ročně.

Stýblo (2011, s. 114) vidí získávání ze škol jako výhodnou metodu hlavně z hlediska školení. Pokud si totiž společnost chce sama vyškolit svoje pracovníky podle jejích představ, je pro ni nejlepší, aby byli bez praxe.

**Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému.** Koubek (2007, s. 139) ve své knize píše, že tato metoda se týká jen společností s odbory a že je výhodná hlavně v tom, že udržuje vztahy mezi pracovníky, odbory a vedením společnosti. Nevýhodou je omezenost možných uchazečů.

Podle Werthera a Bělohávků (1992, s. 185) odbory udržují seznamy lidí, kteří hledají práci. Proto je jednoduché, když se nějaké pracovní místo uvolní, kontaktovat odbory a určit jim požadavky na výběr vhodného uchazeče.

**Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými společnostmi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů.** Podle Koubka (2007, s. 139) se jedná o metodu ne tak často používanou, ale výhodnou pro získávání velice kvalitních odborníků a specialistů. A to hlavně protože všechny tyto společnosti shromažďují spoustu užitečných informací a zaměřují se právě na kvalitní pracovníky.

**Spolupráce s úřady práce.** Jak uvádí Stýblo (2011, s. 114), tato metoda je vhodná většinou pro méně kvalifikované pracovníky. Pro vyšší pozice je nevýhodná, protože pokud je pracovník žádaný, tak si pozici najde ihned a nehlásí se na pracovní úřad, ovšem není tomu tak vždy.

Koubek (2007, s. 139-140) popisuje, že tato výhoda je výhodná, protože je bezplatná a také protože pracovní úřad sám provádí zjištění potřebných informací o uchazečích a může tedy společnosti poskytnout vhodné uchazeče, splňující dané podmínky.

**Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen.** Podle Koubka (2007, s. 140-141) je tato metoda vhodná pro větší a bohatší společnosti. Zprostředkovatelny ručí za kvalitu vybraných uchazečů a často i nabízejí, že provedou celý výběrový proces a společnost pak jen odsouhlasí výsledek. Mezi výhody patří, že tyto zprostředkovatelny mají dobrou praxi ve vyhledávání pracovníků a prověřenou znalost trhu a ve svých databázích mají již vytipované kvalitní uchazeče. Mezi nevýhody naopak patří vysoké náklady a také to, že komerčním zprostředkovatelnám často chybí od společností zpětná vazba a proto často se ani nedozví, zda-li vybrali správného uchazeče.

Werther a Bělohávků (1992, s. 183-184) uvádějí podobnou metodu, pomocí profesionálních vyhledávacích firem. Ty se zabývají vyhledáváním pouze určitého druhu pracovníků a pro určitý druh společností. Výhodné je to hlavně pro společnost, protože má jistotu, že uchazeči budou kvalitně vybráni.

**Zaměstnávání v zahraničí.** Je podle Werthera a Bělohávků (1992, s. 187) se tato metoda využívá hlavně u nekvalifikovaných pracovních míst, kdy se často využívá levné pracovní síly právě ze zahraničí. Tato metoda však nese nevýhodu v nutném vyplňování dokumentů,

souvisejících se zaměstnáváním cizinců. Dále je také nevýhoda v tom, že společnost ví o uchazeči všechny informace jen z dokumentů, kterým musí věřit, protože pracovníka uvidí a pozná jeho schopnosti teprve, až dorazí do České republiky.

**Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků.** Koubek (2007, s. 142) popisuje, že tato metoda je v poslední době velmi oblíbená, hlavně díky rychlosti a možnosti detailní informovanosti. Také se dá tato metoda považovat za levnou. Nevýhodou pak je to, že ne všichni hledají práci na internetu a okruh potenciálních uchazečů je tedy omezený.

Podle Dvořákové (2007, s. 135) je tato metoda vhodná díky tomu, že v dnešní době je internet velmi oblíbený a týká se všech lokalit. Nevýhodou je však to, že má možnost odpovědět opravdu každý a to ne vždy uchazeč, který splňuje všechny požadavky, doba výběru ze všech uchazečů je tedy delší.

Internetová inzerce, neboli e-recruitment, je podle Kociánové (2010, s. 86) momentálně asi nejoblíbenější metoda, hlavně díky stále se zvyšující poptávce. Velkou výhodou je také rychlejší možnost přesunu dokumentů a informací přímo mezi uchazečem a společností. Tato metoda je nejen rychlejší a levnější, ale v dnešní době se rychle stává nejrozšířenější, používají se nejen specializované internetové stránky, ale volné pozice nabízí sami společnosti přímo na vlastních internetových stránkách. V dnešní době se také začínají ve velkém používat sociální internetová media, která celý proces ještě více ulehčují.

**Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání.** Jsou podle Stýbla (2011, s. 114) dobré pro získávání dočasných pracovníků. Jedná se o jednoduchou, rychlou a pro společnost nenákladnou metodu, kdy když pracovník nevyhovuje, může společnost jednoduše požádat o jeho výměnu.

Werther a Bělohávek (1992, s. 186) uvádí, že tyto agentury poskytují pracovníka jen na dočasnou dobu a to bez jakýchkoliv závazků, proto jsou pro společnost výhodné zejména, pokud některý pracovník onemocní, má dovolenou, nebo například odejde na mateřskou či rodičovskou dovolenou.

**Personální agentury.** Stýblo (2011, s. 114-115) popisuje, že tato metoda se používá při výběru nižších pozic, při vyšších bývá častější jen spolupráce, například možnost nahlédnutí do databází agentury, pomoc s inzercí, nebo využití jejich poradenských služeb. Wether a Bělohávek (1992, s. 183) ve své knize uvádí, že agentury nemusí být pokaždé nákladné pro společnost, protože také existují agentury, které si platí sám uchazeč, za to, že mu najdou vhodnou pracovní pozici.



**Veletrh pracovních příležitostí.** Je metoda, která je podle Dvořákové (2007, s. 135) moderní a efektivní. V dnešní době se zaměřuje hlavně na absolventy nebo studenty vysokých škol, kde je láká na atraktivní vyhlídky rozvoje kariéry, možnosti dalšího vzdělávání či zajímavostí pracovních pozic a dalšími výhodami.

**Den otevřených dveří.** Podle Werthera a Bělohávkova (1992, s. 188) je tato metoda výhodná v době, kdy je malý počet uchazečů, nebo se jedná o pozice, o které se hlásí málo lidí. V této chvíli společnost může rozhodnout o dni otevřených dveří, kdy veřejnost seznámí se společností a jejím zázemím a tak přiláká nové uchazeče.

### III. Výběr pracovníků

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2007, s. 166)*

Podle Dvořákové (2007, s. 138) je cílem výběru zvolit mezi uchazeči ty, kteří nejlépe splňují zadané podmínky. A to na základě jednotlivých zvolených metod. Nejdříve by se měl provést předvýběr uchazečů, kde se zjistí, zda-li jsou vybraní uchazeči způsobilí vykonávat práci na dané pozici, zda-li je schopen zapadnout do pracovního kolektivu a jakou má motivaci pracovat v dané společnosti a na dané pozici.

Při výběru pracovníků si je podle Milkoviche a Boudreau (1993, s. 311) nutno stanovit strategii. Neboli jaká kritéria výběru budeme volit a jaké informace budeme potřebovat, dále zvolit jakým konkrétním způsobem budeme tyto informace získávat a shromažďovat, jak je využijeme a jak budeme posuzovat výsledky samotného výběru.

Vlivy na výběr nových pracovníků jsou podle Werthera a Bělohlávka (1992, s. 205-209) etické, například úplatky, dary či dávání přednost známým a příbuzným, což může vést k přijetí nezkušeného pracovníka, který následně danou pozici nezvládne. Dále mají vliv zdroje pracovní síly. To znamená množství uchazečů, které by mělo být dostatečné veliké. U málo oblíbených pozic je s tím problém a malé množství výběru často znamená nízkou kvalitu. Dalším příkladem jsou nesrovnalosti v údajích, kdy údaje poskytnuté uchazečem nemusí být úplně pravdivé. Je třeba, aby si personalista tyto údaje vždy překontroloval. Společnost ale také výrazně ovlivňuje výběr pracovníků, jedná se o omezování z hlediska finančních prostředků, metod pro výběr nebo dalšími vnitřní nařízeními. Toto omezování se musí dodržovat, vede ale k vytvoření dalších možností, jak lze vybrat nové pracovníky a přitom se těmito vlivům vyhnout. Vlivy stejné pracovní příležitosti souvisí s diskriminací. Dalšími vlivy jsou například právní výnosy a zákony.

### **3.1. Průběh a fáze výběru pracovníků**

Dvořáková (2007, s. 138) píše, že důležitou součástí výběru pracovníků je předvýběr. Do předvýběru se řadí jednoduše příprava na následující výběr. Tedy rozbor materiálů, které budou v výběru potřebné. Personalista, nebo pracovník, který má výběr na starosti, určí, zda má všechny požadované informace o uchazeči, zda-li je vhodný pro výkon dané práce, jestli může zapadnout do kolektivu a nakonec jestli má dostatečnou a vhodnou motivaci a zájem o danou pozici.

Koubek ve své knize (2007, s. 170) rozlišuje tři druhy kritérií při výběru pracovníků. První skupinou jsou celoorganizační kritéria, která se týkají takových vlastností uchazečů, které mají pro společnost určitou hodnotu a díky nim si vedou úspěšněji při výběrových řízeních. Další skupinou jsou kritéria útvarová, neboli týmová. Jedná se o jednoduše o vlastnosti, které by měl mít člověk pracující v určitém útvaru. Co se týče týmu, tak jde o takové vlastnosti, aby zapadl do již zavedeného pracovního týmu. A nakonec jsou zde kritéria pracovního místa, která se týkají už dané pracovní pozice a vlastností, které jsou pro tuto pozici vhodné. Ty jsou tvořena z popisu pracovního místa, jeho požadavků a odpovědností.

Podle Werthera a Bělohávka (1992, s. 210-232) se průběh výběru pracovníků do společnosti rozděluje celkem do osmi kroků. Prvním je prvotní přijetí pracovníků. To začíná tím, že vybraný uchazeč zajde do personálního oddělení dané společnosti a podá svoji žádost. V tomto případě se dělá předběžný pohovor, který pomůže společnosti vybrat lidi, kteří se pro tuto pozici výhradně nehodí a zbytečně je nezatěžovat celým výběrovým procesem. Také to udělá určitý dojem na uchazeče a ten se může rozhodnout na tuto pozici nakonec nehlásit. Další fází jsou testy přijetí do zaměstnání. Jsou to písemné i ústní prostředky, které slouží k posouzení schopností, dovedností a vlastností uchazeče. Pro vyšší pozice se spíše používají testy založené na případových studiích. Testy jsou speciálně vytvořené pro každou pozici a mají omezenou platnost. Rozdělujeme testy psychologické, znalostní a vědomostní, zaměřené na pracovní výkon a názorné testy, neboli testy, kde se získávají informace, které uchazeč nemůže vyvrátit, příkladem jsou polygrafické testy. Dále jsou testy zjištění postoje uchazeče, většinou zaměřené na zaměstnání či jinou činnost s pracovní pozicí spojenou a nakonec zdravotnické testy, například na nemoci, ohrožující správný výkon dané pozice. Třetí fází je přijímací pohovor. Rozlišujeme více druhů pohovorů, které budou rozepsány v další kapitole. Přijímací pohovor vede zaměstnavatel nebo personalista a měl by se na něj dobře připravit, mít dostatečné informace a připravené otázky. Je také důležité uvědomit si časté chyby, jako jsou například první dojem, sugestivní otázky, předsudky, dominantní projev tazatele a podobně. Dalším krokem je doporučení a kontrola hlavních údajů. Každý správný pracovník, pověřený výběrem uchazeče, by si měl ověřit správnost a pravdivost všech údajů, které od uchazeče dostane. U všech doporučení by měl být kontakt na dané pracoviště, kde si tyto informace může ověřit. Následuje hodnocení ze zdravotního hlediska, což se týká zdravotní způsobilosti uchazeče k dané pracovní pozici. Šestým krokem je samotný pohovor s vedoucím, kdy nadřízený budoucího pracovníka vede pohovor s uchazečem a ptá se ho na vlastní otázky ze zkušeností s pracovní pozicí. Tento krok se provádí hlavně proto, že nadřízený má dostatečné zkušenosti s minulými pracovníky na této pozici. Předposledním krokem je předvedení práce v reálné podobě. To znamená předvedení práce v praxi. Uchazeč se musí přizpůsobit pracovním podmínkám, obsahu práce, nástrojům potřebným k výkonu a tak dále. Posledním krokem je rozhodnutí o přijetí. Pokud uchazeč splňuje všechny předchozí kroky a požadavky, je přijat. Je to tedy konec celého výběrového procesu.

### 3.2. Metody výběru pracovníků

Jaké metody budou použity je záležitost, kterou musí zvolit personalisti, nebo ostatní zaměstnanci, kteří se na výběru pracovníků podílí a mají ho na starosti.

Základní rozdělení metod výběru pracovníků:

**Dotazník.** Koubek (2007, s. 175) popisuje, že bývá používán u méně kvalifikovaných pracovních pozic. Dotazník obsahuje otázky, týkající se osobních údajů uchazeče, pracovních zkušeností, znalostech a vzdělání, osobnostních předpokladů, přístupu k práci a odpovědnost, schopností a dovedností, zájmů, znalostech o organizaci a o pozici, o kterou se uchází a tak dále. Společnost by měla mít na každou pozici zvláštní dotazník.

Podle Mikovice a Bodreau (1993, s. 323) slouží dotazníky hlavně k zjišťování dalších životopisných údajů, které nejsou napsány v životopisech nebo ve formulářích žádostí o práci. Tyto dotazníky často obsahují otázky praktické nebo logické, kde se zjišťují uchazečovy zkušenosti, znalosti a schopnosti chování v různých situacích.

**Formuláře žádosti o přijetí do zaměstnání.** Jak píše Werther a Bělohlávek (1993, s. 316), je to nejjednodušší metoda, jak získat informace o uchazečích. Společnost dá jednoduše všem uchazečům formulář, kde vyplní základní informace o sobě, svých zkušenostech a schopnostech. Rozdíl mezi formulářem a dotazníkem je v typu otázek, protože formuláře se týkají jen základních údajů nutných k rozhodnutí o dalším výběru.

Podle Dvořákové (2007, s. 138-139) se žádost o zaměstnání skládá z osobního dotazníku, kopie o ukončení studia či dalších certifikátů z dalšího vzdělávání, pracovních posudků a referencí, lékařského vysvědčení a přehled publikační činnosti. Tyto dokumenty se předkládají společně s životopisem.

**Zkoumání životopisu.** Tento způsob se podle Koubka (2007, s. 175) většinou používá v kombinaci s ostatními metodami jako doplňkový zdroj informací. Správný personalista by si měl všechny údaje v životopise ověřit.

Dvořáková (2007, s. 139) uvádí, že při hodnocení životopisu se sledují zejména změny. Například změny vzdělávacích institucí nebo pracovišť, jejich častost, cílenost, zda-li se v životopise neobjevuje nenadálé ukončení studia, jak dlouho trvaly pracovní poměry, jestli vedly ke změně funkcí, či jestli se v životopise neobjevují velké časové mezery.

**Testy pracovní způsobilosti.** Jsou podle Koubka (2007, s. 175-177) testy, které se zaměřují na různé stránky uchazeče, které jsou potřeba k plnění úkolů dané pozice.

Rozdělujeme jich několik, mezi nejpoužívanější patří například testy inteligence, ty hodnotí schopnosti myšlení a plnění duševních požadavků. Potom jsou testy schopností, které se zaměřují na mechanické i duševní schopnosti uchazeče a předpokladů jejich dalšího rozvoje. Jako další jsou například testy vzdělavatelnosti, neboli testy hodnotící schopnost uchazeče přizpůsobení se novým změnám a požadavkům a jejich zvládnutí. Další jsou testy znalostí a dovedností, které posuzují znalosti a dovednosti v oboru náplně pracovní pozice a další znalosti, získané především vzděláním. Často se také zjišťují pomocí praktického řešení určitého pracovního postupu. Testy osobnosti se týkají osobnosti uchazeče, jeho povahy, emocí a dalších důležitých rysů. Podle výsledků se uváží, zda se daný člověk na tuto pozici hodí či ne. Při skupinových testech se jedná o simulaci řešení určitého problému či vykonávání role na pozici, o kterou se uchazeč hlásí. Hodnotí se při tom nejen to, jak se chová a uvažuje samotný uchazeč, ale i jeho pozice v týmu. Používají se u vyšších a manažerských pozic.

Milkovich a Bodreau (1993, s. 338-346) rozdělují testy na testy schopností, které se týkají již zmíněných způsobilostí k plnění úkolů dané pozice, dále testy odborných znalostí, které jsou zaměřeny na znalosti nabyté vzděláním, školeními a kurzy. Jedná se o znalosti, potřebné k danému pracovnímu místu. Dalšími testy jsou fyzické a fyziologické předpoklady. Ty se používají u profesí fyzicky namáhavých a kontroluje se v nich, jestli uchazeč zvládá všechny povinnosti dané pozice. Posledním typem jsou testy osobnosti, poctivosti a grafologické testy. Neboli testy, kdy se z toho, co uchazeč píše a jak to píše určí, zdali se hodí pro danou pozici. Otázky bývají většinou zaměřeny na osobnost uchazeče a v hodnocení se klade důraz jak na detaily v odpovědích, tak i na to, jak uchazeč odpovídá.

**Assessment centre.** Je podle Koubka (2007, s. 177-178) způsob, který je v dnešní době čím dál oblíbenější. Spočívá v sérii různých pracovních simulací, které musí uchazeči řešit. Na základě toho, jak se k problémům postaví a jak iniciativně je řeší, se posuzuje jejich schopnost práce, způsobilost a rozvojový potenciál. Obsah cvičení se musí shodovat s budoucí pracovní náplní dané pozice a simulované místo by mělo odpovídat společnosti, kde se pracovní místo nachází. Ve velké míře se používají týmové skupiny, kdy se kontroluje, jak daný uchazeč spolupracuje v rámci skupiny, jestli má sklony k vedení, tedy jestli se hodí na pozici manažera a podobně. Avšak problémy lze řešit i individuálně. Posuzování probíhá zkušenými psychology a odborníky, kteří celý proces sledují.

Dvořáková (2007, s. 141) uvádí, že tato metoda je výhodná při výběru uchazečů na vyšší pozice, ale bohužel je také velice finančně náročná.

**Výběrový pohovor.** Koubek (2007, s. 178) píše, že rozhovor je nejpoužívanější metodou výběru nových pracovníků. Je ale nutné se na něj předem dobře připravit. Vedoucí pohovoru, což bývá nadřízený dané pozice, nebo personalista, by neměl mít jen informace o požadavcích na pracovní pozici, ale také by si měl dopředu zjistit informace o samotném uchazeči. Může se ho potom zeptat na potřebné doplňující informace a tím získat vše, co potřebuje. Dále by on sám měl uchazeči poskytnout základní informace o firmě a o dané pozici. A nakonec by měl být schopen posoudit na základě pohovoru uchazečovu osobnost. Dvořáková (2007, s. 141) ve své knize uvádí různé druhy pohovorů. Strukturovaný, kdy má personalista předem připravené otázky, na které musí uchazeč odpovědět, dále nestrukturovaný, neboli předem nepřipravený. Ten provádí buď tazatel, který se teprve učí, nebo tazatel, který je naopak velmi zkušený a ví, na co se ptát. Většinou to bývá zkušený psycholog, který je také schopen posoudit verbální i neverbální signály. Dalšími druhy jsou rozhovor jednoho s jedním, který vede personalista, nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky. Používá se u manuálních prací nebo administrativních činností. Rozhovor před komisí je rozhovor uchazeče s minimálně dvěma tazateli. Optimálně bývají tři, a to jeden přímý nadřízený a druhý buď ještě o jeden stupeň výše, nebo budoucí kolega, nebo psycholog. Další možností je rozhovor určený k ověření odborných znalostí, ten slouží k přesvědčení, že uchazeč má potřebné znalosti ke zvládnutí pracovní náplně. Tento rozhovor musí vést hodnotitel, který zná pracovní činnost pozice, hodnotí chování při řešení úkolů, výsledky úkolů, dovednosti a schopnosti uchazeče.

**Zkoumání referencí.** Je podle Koubka (2007, s. 183) zaměřeno na reference z předchozích zaměstnání, školy, nebo také osob, které mohou uchazeče doporučit. Pokud chce pracovník referenci o svých pracovních schopnostech a dovednostech, musí sám požádat zaměstnavatele o její zhotovení.

Milkovich a Bodreau (1993, s. 320) uvádí, že většině společností už jen životopis nestačí a proto žádají uchazeče o reference. V nich se dozví potřebné informace o tom, jak uchazeč pracuje, jaké jsou jeho předchozí znalosti a dovednosti. Reference si ovšem nutno ověřit a zjistit, jestli jsou pravdivé.

**Lékařské vyšetření.** Podle Koubka (2007, s. 183) se používá u pozic, kde je možnost ohrožení zdraví lidí. Nejvíce se například jedná o práci v potravinářství, kde je třeba mít zdravotní průkaz, potvrzující možnost práce s potravinami.

**Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu.** Koubek popisuje (2007, s. 183), že toto je sice efektivní metoda, je však finančně náročnější. Jedná se o to, že z nejvíce vhodných uchazečů se vyberou dva až tři a ti se přijmou na zkušební dobu. Pomocí monitorování se zjistí, jak si tito uchazeči vedou, a podle toho se provede následný výběr jednoho z nich, který se přijme.

**Profesionální zkoušky.** Podle Liviana (1997, s. 91) se jedná o praktické zkoušky, které se používají především u dělnických pozic. Jsou účinné, protože podle nich lze nejlépe zjistit, jestli uchazeč umí to, co říká. Nevýhodou je ale, že jsou časové náročné.

Livian také ve své knize uvádí (1993, s. 90), že mezi další málo používané metody patří také **grafologie**. Tato věda se zabývá vyvozením z písma uchazeče jeho osobnostních charakteristik. Je to metoda velice diskutovaná a proto ne tolik používaná.

Koubek popisuje (2007, s. 183), že existují ještě další metody, které však nejsou v České republice používané a jsou označovány za zvláštní. Jedná se například o frenologické metody, které posuzují způsobilost uchazeče na základě tvaru lebky a obličeje. Dále jsou to astrologické metody, kamerové zkoušky a tak dále.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část bakalářské práce se bude věnovat uplatnění výše uvedených teoretických východisek v praxi. K této problematice byla vybrána společnost ELTSEN, a.s., jakožto významná česká společnost, zabývající se dopravními a logistickými službami.

Nejdříve bude nastíněno personální plánování společnosti a jakým způsobem pracuje její personální oddělení, dále pak budou rozebrány jednotlivé používané metody získávání a následného výběru nových pracovníků.

Poté budou pomocí analýzy dvou vytvořených dotazníků posouzeny samotné procesy získávání a výběru pracovníků ve společnosti. Všechny odpovědi z dotazníků, které vyplnili současní pracovníci, a z dotazníků pro vedoucí procesů získávání a výběru ve společnosti, budou postupně rozebrány a vyhodnoceny. Na základě tohoto průzkumu bude v závěru práce zjištěno, jestli procesy získávání a výběru pracovníků ve společnosti ELTSEN, a.s. probíhají dle odborných standardů. Dle tohoto posouzení budou navržena případná konkrétní doporučení.

Provedeným šetřením bude zodpovězeno na výzkumné předpoklady, podané v úvodu této bakalářské práce. Tedy zjištění, jakým způsobem probíhá získávání a výběr pracovníků ve společnosti a jaké metody jsou k tomu používány. Ověření těchto metod u jednotlivých pozic společnosti a posouzení jejich správného výběru.

### **IV. Společnost ELTSEN, a.s.**

Společnost ELTSEN, a.s. je česká společnost, která vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 6.12.1995. Sídlo společnosti se nachází v Benešově u Prahy, v budově celního úřadu. Mezi aktivity společnosti patří doprava a logistické služby v rámci České republiky i zahraničí. Dále se společnost také zaměřuje na tuzemské a zahraničí zasilatelství, stěhování a služby intrastatu a celní deklarace. Ročně společnost přepraví podle svých internetových stránek (Eltsen, b.r.) až 1000 zásilek od různých společností. Mezi největší partnery a zákazníky patří například společnosti Nestlé, Mars, Danone, Opavia, LU, France, Numico nebo Rauch.



Zakladatelem a současně nejvýznamnějším akcionářem je Ing. Jiří Stibůrek, který je zároveň také předsedou představenstva. Podle interních zdrojů společnosti je řídicí jednotka společnosti představenstvo, to se skládá z předsedy a dvou dalších členů. Za společnost jednají buď všichni členové představenstva, nebo jen její předseda, nebo dva členové představenstva společně. Představenstvo má na starosti dlouhodobý vývoj společnosti. Dalším orgánem je dozorčí rada, která má na starosti zprávu společnosti. Ta se skládá z předsedy dozorčí rady a jednoho člena. Ostatními vedoucími jednotkami společnosti je ředitel, jeho zástupce a manažeři jednotlivých oddělení, na které je společnost rozdělena.

Strategií a filozofií společnosti, jak se píše v interních materiálech společnosti, je poskytnout zákazníkovi vysoce profesionální služby s důrazem na maximální flexibilitu, spolehlivost, bezpečnost a příznivou cenu. Cílem je stát se pro zákazníka dlouhodobým partnerem a budovat vztahy s dlouhodobou vizí. Tato tzv. filozofie je rozváděna do jednotlivých pracovních úkonů, které ovlivňují celkový výsledek práce společnosti ELTSEN, a.s. Kvalitní přátelský tým pracovníků se snaží být přidanou hodnotou společnosti a usiluje o zaručení individuálního přístupu a prvotřídní zákaznický servis.

Podle interních materiálů je celkem společnost rozdělena do čtyř hlavních oddělení, které mezi sebou vzájemně spolupracují. Oddělení zahraniční dopravy a zasilatelství poskytuje služby v oboru mezinárodní nákladní dopravy. Jedná se především o export a import zásilek na území celé Evropy. Přepravují se běžné komodity, potraviny a další různorodé zboží, které musí být přepravováno za určitých podmínek. Oddělení vnitrostátní dopravy a zasilatelství má na starosti nákladní automobilovou dopravu na celém území České republiky. Jde o zajištění přepravy zásilek běžných i jiných komodit, dále potom distribuci potravin a také nápojů díky speciálně upraveným vozidlům s nástavbou. Dalším oddělením jsou celní deklarční služby. Zde se jedná o kompletní servis zajištění všech dokumentů a podkladů na celním úřadě, potřebných pro bezproblémový proces při celním řízení. Dále zajišťuje celní poradenství a informační činnost ohledně hospodářské komory, zajištění celního dluhu a pomoc s dalšími důležitými postupy s tím souvisejícími. Jako poslední je oddělení stěhovací služby. To poskytuje zákazníkům stěhování na území ČR i celé Evropy. Společnost vlastní speciálně upravená vozidla pro bezpečný převoz kancelářských vybavení i těžkých břemen.

Společnost má mimo jiné i další aktivity, které patří pod stejného majitele a fungují pod záštitou značky ELTSEN. Jak se píše na internetových stránkách společnosti ELTSEN, a.s. (Eltsen, b.r.), jednou z nich je provoz penzionu Konopiště, luxusního čtyřhvězdičkového hotelu ve Středních Čechách. Ten se zaměřuje hlavně na poskytování ubytování při služební cestách či obchodních schůzkách. Organizuje mimo jiné i svatby. Další obchodní značkou společnosti ELTSEN, a.s. je World in Puzzle ®, česky Svět v hlavolamu. Jednalo se o nejdříve maloobchodní, ale od roku 1997 i velkoobchodní prodej hlavolamů, hraček a her pod chráněnou značkou Modré z nebe ®. Další podnikatelskou aktivitou společnosti je Muzeum motocyklů na Konopišti a v Netvořicích. V obou muzeích je vystaveno v současné době okolo 200 motocyklů. Součástí expozice jsou ale také další exponáty, jako historické automobily, tříkolky, invalidní vozíky a jiné. Muzeum na Konopišti je zároveň oficiálním továrním muzeem značky JAWA. Část exponátů v obou muzeích je zcela unikátní.

## **V. Personální plánování společnosti ELTSEN, a.s.**

Společnost personálně plánuje stavy svých pracovníků dle vývoje na přepravním trhu. Jak popisuje ve svých interních dokumentech, počty se odvíjí od množství zakázek a plánovaného tržního vývoje společnosti. Zejména to platí u počtu řidičů, kteří se mění na základě poptávky. Ostatní pozice zůstávají s menšími odchylkami beze změn. Společnost se snaží vychovávat si vlastní pracovníky podle svých představ. To znamená, že přijímá mladé absolventy, většinou bez praxe, a postupně je zaškoluje podle představ a filozofie společnosti. Tím se z nich stávají optimální kandidáti na následný postup do vedení. Pro tento postup se společnost rozhodla z důvodu, že při její 20ti leté historii se příjem pracovníků, naučených pracovních činnostech již z jiné společnosti, neosvědčil. Tento proces se netýká provozních pracovníků, kterých je na trhu nedostatek.

Zpravidla se pracovníci přijímají na pracovní poměr na dobu neurčitou, těch je ve společnosti celkem 79. Pracovníků přijatých na dohody, konané mimo pracovní poměr, je 5. To znamená, že celkový počet pracovníků společnosti je 84. Struktura pracovníků společnosti je celkem jednoduchá, pod hlavním vedením je dvoustupňové rozdělení. Společnost zřídila dvoustupňovou strukturu teprve nedávno, a to z důvodu modernizace

a rychlejšího jednání s pracovníky. Znamená to, že pod manažery jednotlivých oddělení jsou všichni pracovníci na stejné úrovni a zodpovídají se jen svému manažerovi. Celkovou organizační strukturu společnosti, včetně počtu pracovníků na jednotlivých pozicích, lze nalézt v příloze č. 1. Nejvyšší funkci zastává majitel společnosti. Jeho podřízeným je ředitel společnosti a následuje zástupce ředitele. Další struktura pracovníků je rozdělena do tří hlavních oddělení. Prvním je oddělení dopravy, které má na starosti manažer dopravy. Pod ním jsou pracovníci jako řidiči, dispečeri, technici a dílejší pracovníci. Dalším oddělením je spediční. Pod manažerem spedičního oddělení se nacházejí spediční dispečeri, fakturanti a celní deklaranti. Posledním oddělením je ekonomické a vede ho také jeho manažer. Pod ním jsou účetní, administrátor a kontrolor.

Vliv na získávání a výběr pracovníků mají strategie a cíle společnosti. Podle interních materiálů společnosti ELTSEN, a.s. by měl uchazeč znát filozofii společnosti, měl by s ní souhlasit a sdílet stejné vize. Dalším faktorem, a to hlavně u pozic řidičů, je věk. Společnost se snaží pokrýt věkové rozpětí řidičů mezi intervalem 25 až 50 lety. Starší pracovníci, kteří ve firmě už několik let spolehlivě pracují obvykle zůstávají až do důchodového věku. Jak již bylo v předchozí části této práce uvedeno, tak u ostatních pozic se společnost snaží vychovat si vlastní pracovníky z řad absolventů a naučit je tak vlastní vizi a strategii. Důležitou rozhodovací složkou při personálním plánování je také rozpočet společnosti. Společnost se snaží vybrat si ty nejvhodnější uchazeče na manažerské a administrativní pozice, což může být finančně problematické. Zatímco u pozic nižších je proces výběru většinou jednodušší. Co se týče dalších možných vlivů, tak si společnost neurčila žádné specifické požadavky ve vzdělání, délce praxe, ani jiné předpoklady. To znamená, že vše záleží na samotné specifikaci pozice, na kterou bude vypsáno výběrové řízení.

Personální oddělení ve společnosti ELTSEN, a.s. není zřízeno. Získáváním a výběrem nových pracovníků se zabývají jednotliví manažeři v úseku, kde se daná pozice nachází. V případě uvolnění pracovního místa ve společnosti ELTSEN, a.s., všichni manažeři spolu s ředitelem rozhodou, zda-li bude volné místo obsazeno či nikoliv. V případě kladného rozhodnutí dostane manažer daného oddělení, kde se pracovní místo nachází, celý proces na starosti. Stanoví požadavky na danou pozici na základě popisu pracovního místa a úkolů, které tato pozice obnáší. Dále také rozhodne, jak dlouho a jakým způsobem bude

celý proces probíhat, odkud se uchazeči budou získávat a jakými metodami se následně budou vybírat.

### **5.1. Metody získávání a výběru pracovníků používané ve společnosti ELTSEN, a.s.**

Jak se píše v interních materiálech společnosti, metody získávání i výběru závisí na povaze práce na jednotlivých pracovních pozicích. Celkem jsou rozděleny do třech zaměření, na provozní, administrativní a manažerské. Pod provozní pozice spadají řidiči, dispečeri, pomocní dispečeri, technici a díleňští pracovníci. Pod administrativní se řadí fakturanti, celní deklaranti, účetní, administrátoři a kontrolori a nakonec do manažerského zaměření patří všichni tři manažeři a další vyšší vedení společnosti.

Mezi metody získávání pracovníků na provozních pozicích patří především inzerce. A to internetová, společnost používá portály [www.prace.cz](http://www.prace.cz) a [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), ale i ve specializovaných časopisech Doprava a Logistika. Všechny volné pracovní pozice se také vyvěsí na nástěnce na pobočce společnosti, aby si je měli možnost prohlédnout i současní pracovníci a případně doporučit vhodné uchazeče. K dalším metodám získávání, které společnost ELTSEN, a.s. používá, patří personální agentury. Ty jsou ovšem velice finančně náročné a proto se používají jen zřídka a u manažerských pozic. Kromě všech těchto metod společnost vždy všechna nově uvolněná pracovní místa nahlašuje na úřad práce, což ho dělá jedním z trvalých zdrojů získávání pracovníků.

Všichni uchazeči o pracovní místo ve společnosti, musí nejdříve odevzdat svůj životopis. Mohou samozřejmě přidat i jiné zvláštní dokumenty, jako například reference z bývalých zaměstnání a jiné. Všichni také musí mimo jiné odevzdat výpis z rejstříku trestů. Na základě posouzení jednotlivých životopisů proběhne předvýběr uchazečů a vyloučí se ti, kteří jasně nevyhovují zadaným požadavkům na vybranou volnou pozici.

Metody výběru se rozdělují podle charakteru volné pozice. U nižších provozních pozic dává společnost přednost jednodušším výběrovým procesům a často se rozhoduje především na základě doporučení z bývalých pracovišť, u pozic vyšších je tento proces složitější. Všichni řidiči musí úspěšně zvládnout testy způsobilosti. Tyto testy si společnost vyrábí sama a skládají se z otázek na principu testů osobnosti, psychologických testů a několika otázek z testů řídičského oprávnění. U pozic, jako jsou dispečeri, pomocní

dispečeri a dílejší pracovníci se rozhoduje na základě ústního pohovoru, kde se neklade velký důraz na praxi a vzdělání, ale především na osobní vlastnosti, schopnosti a dovednosti uchazeče. U techniků už je ale důležitější praxe, nebo alespoň kvalifikace v oboru.

Administrativní pozice se vybírají především na základě ústního pohovoru. Zde se tazatel ptá nejdříve na otázky ohledně vzdělání a praxe, dále se pak zaměřuje na osobnost, zájmy, schopnosti a dovednosti uchazeče. Společnost ELTSEN, a.s. se zaměřuje především na uchazeče z řad absolventů, které si následně chystá sama zaškolit a zaučit podle vlastních představ. Praxe tedy není nutná, pokud ji ale uchazeč má, vedoucí přijímacího procesu je povinen si ji ověřit. Další možnou metodou je dotazník. Ten se používá v případech, kdy se sejde více kandidátů bez praxe a týká se základních otázek ohledně pracovní pozice, kterou uchazeči chtějí vykonávat.

Pro manažerské pozice je na rozdíl od ostatních pracovních míst nutná předchozí praxe. Po posouzení životopisů se pozvou uchazeči, kteří nejlépe vyhovují zadaným požadavkům společnosti k ústnímu pohovoru. Při něm se rozebírají jednotlivá předchozí zaměstnání a pracovní úkony, které tyto pozice obnášely. V neposlední řadě přihlíží společnost také k doporučením z řad minulých zaměstnavatelů, které si vždy osobně vedoucí přijímacího procesu vyžádá.

## **VI. Průzkum získávání a výběru pracovníků ve společnosti ELSTEN, a.s.**

Pro zjištění, jak přesně probíhají procesy získávání a výběru pracovníků ve společnosti ELTSEN, a.s., jsem provedla kvantitativní průzkum na základě dotazníkového šetření. Dotazníky jsem vytvořila celkem dva, oba dva jsem rozdala jen vzorku celkového počtu všech pracovníků. První dotazník byl určen jednotlivým pracovníkům společnosti, kteří byli poměrně vybráni ze všech oddělení a pracovních pozic. Druhý dotazník byl vytvořen přímo pro pracovníky, kteří mají na starosti získávání a výběr nových lidí do společnosti. Jde tedy o pracovníky, kteří nahrazují personalisty a jelikož se jedná o všechny tři manažery společnosti, tito pracovníci musí vyplnit oba dva dotazníky. První podle toho, jak vypadal jejich proces získávání a výběru do společnosti, druhý se bude týkat toho, jak oni sami získávají a vybírají nové pracovníky.

Nejdříve jsem osobně rozdala dotazník věnovaný manažerům, kteří mají na starosti proces přijímání nových pracovníků (dále jen Dotazník č. 2) a ten následně také osobně vybrala.

Poté přišly na řadu dotazníky pro ostatní pracovníky společnosti (dále jen Dotazník č. 1), ty jsem předala zástupci ředitele, který je rozdál postupně po všech odděleních celé společnosti a také sám vybral.

Dotazník č. 1 se rozdál celkem 20ti různým pracovníkům společnosti. A to v poměrném množství, podle celkového počtu pracovníků na jednotlivých odděleních a profesních zaměřeních. Každý dotazník obsahuje 15 otázek, na které musí dotazovaný pravdivě vybrat jednu odpověď, a další dvě otázky, kde je možno zaškrtnout maximálně 3 možné odpovědi z výběru. Otázky se týkají nejdříve obecných informací o respondentech, například věku nebo vzdělání a praxe, v další části se zaměřují na specifikaci informací ohledně procesu získávání a výběru dotazovaného pracovníka do společnosti. Jde například o otázky typu: jaká je jeho spokojenost s přijímacím procesem a jaké prostředky použil pracovník při hledání dané pozice. Co se týče Dotazníku č. 2, jeho otázky se zaměřují konkrétněji na osobní zkušenosti a názory v procesech získávání a výběru pracovníků. Tento dotazník jsem rozdala všem třem manažerům, kteří mají proces získávání a výběru nových pracovníků do společnosti na starosti. Dotazník obsahuje celkem 8 otázek, z toho u dvou je možné vybrat si až 3 odpovědi. Také se v něm nachází 4 otázky, kde má dotazovaný prostor na upřesnění svých odpovědí, jejich zdůvodnění, nebo možnost doporučit a navrhnout změny. Vzor obou vytvořených dotazníkových šetření se nachází v příloze č. 2 a 3.

Z vybraných odpovědí dotazníkového šetření jsem zjistila, jak dlouho a pomocí jakých metod probíhá proces získávání a následně výběr nových pracovníků u konkrétních pracovních pozic ve společnosti ELSTEN, a.s. Dále také jestli jsou samotní pracovníci s tímto procesem spokojeni a co by případně změnili. Posoudila jsem, zda-li se tyto procesy shodují s odbornými informacemi a doporučeními v teoretické části této bakalářské práce, a jsou tedy vhodně vybrané a používané, nebo by se měly změnit či přizpůsobit. V případě změny jsem navrhla vlastní konkrétní doporučení.

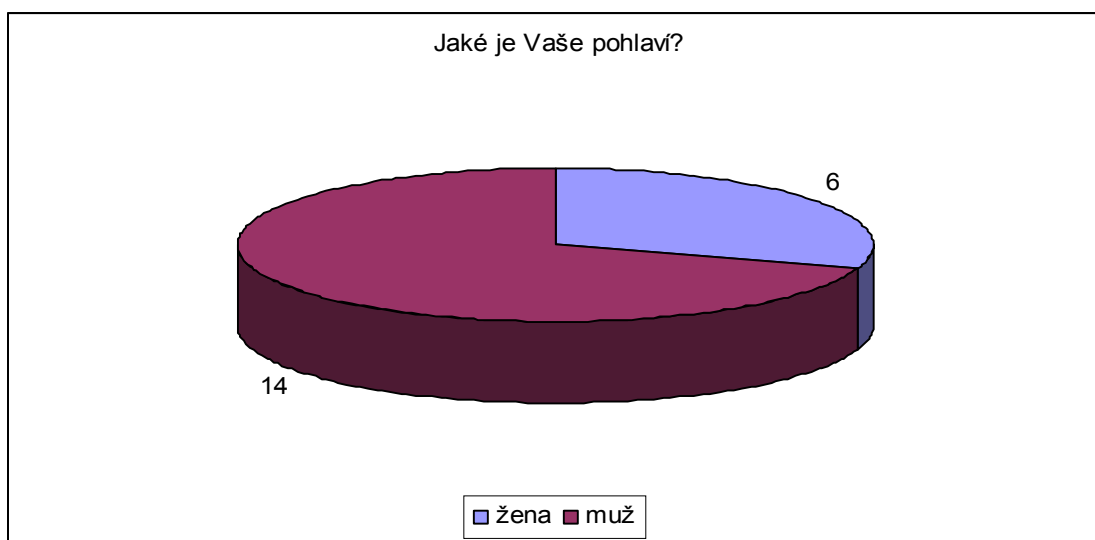
Porovnání výsledků jednotlivých odpovědí jsem zpracovala do grafů. Pro optimální orientaci jsem si zvolila výšečový graf. Nejprve rozeberu odpovědi na Dotazník č. 1, směřovaný všem pracovníkům společnosti ELTSEN, a.s.

První a základní otázka se týkala zaměření pracovních pozic respondentů. Jak jsem již v předchozí kapitole napsala, společnost rozděluje tři hlavní zaměření, a to provozní, administrativní a manažerské. Počty pracovníků v jednotlivých zaměřeních pozic jsou pro mě velice důležité, protože od těchto informací budu dále posuzovat, jak právě tito dotazovaní odpovídali na další otázky v dotazníku. Nejvíce dotazovaných je z provozních pozic, celkem 10, dalších 7 je z pozic administrativních a zbylí 3 pracovníci jsou manažeři.



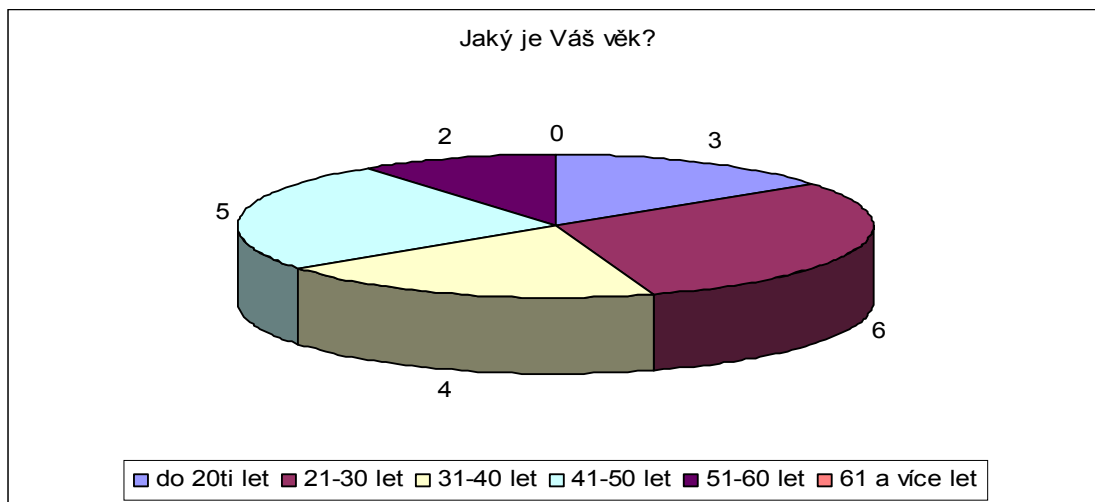
(Graf č. 1: Pracovní pozice respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Druhá otázka byla zaměřena na pohlaví. Z odpovědí lze zjistit, že převažujícím pohlavím je mužské. Je to dáno hlavně tím, že celá skupina respondentů z provozního zaměření, což jsou většinou řidiči automobilů, zaškrtnla mužské pohlaví. Z toho lze usoudit, že společnost dává přednost mužům, co se týče provozních pracovníků.



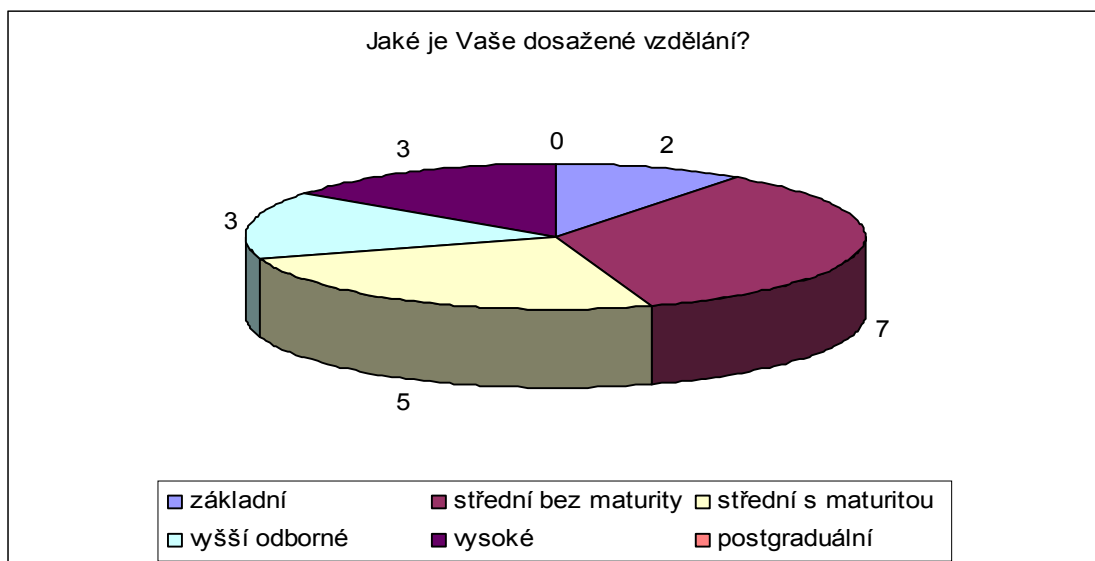
(Graf č. 2: Pohlaví respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Další dotaz byl směřovaný na věk. Nejvíce se objevoval věk 21-30 let, který byl ale hned následován kategorií 41-50 let. Střední věk 31-40 let byl vybrán jako třetí nejčastější. Jako další bylo nejmladší zastoupení do 20 let a jako poslední 51-60 let. Nikomu z dotazovaných nebylo 61 a více let. Starší věkové kategorie byly zastoupeny hlavně pracovníky z provozních oddělení, zatímco ty mladší nejvíce z administrativního.



(Graf č. 3: Věk respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

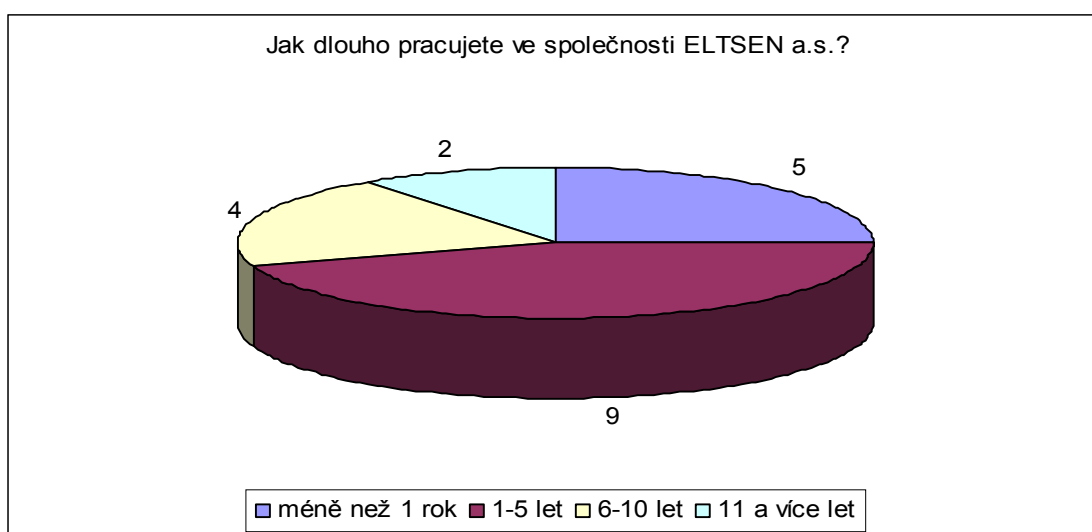
V následující otázce jsem se dozvěděla informace o vzdělání dotazovaných. Nejčastější odpovědí bylo střední bez maturity, takto zodpovědělo 7 dotazovaných, a všichni z řad provozních pracovníků. Jako další bylo vzdělání střední s maturitou, potom vyšší odborné a následně vysoké, které se objevilo spíše u vyšších pozic. Nakonec je zde vzdělání základní, na které opět odpověděli jen pracovníci provozního zaměření. Postgraduální vzdělání neměl z dotazovaných nikdo.



(Graf č. 4: Vzdělání respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

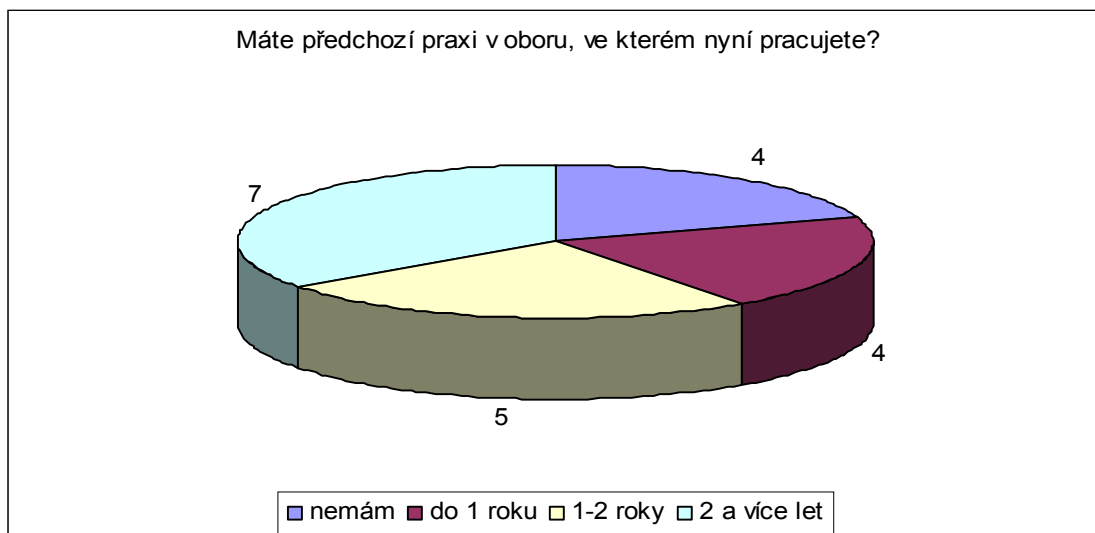


Otázka pátá byla zaměřena na to, jak dlouho jsou již účastníci šetření zaměstnání u společnosti ELSTEN, a.s. Největší zastoupení měli dotazovaní, pracující ve společnosti 1-5 let. Jako druhá nejčastější odpověď byla méně než 1 rok. Z obou těchto údajů vyplývá, že průměrně ve společnosti většina dotazovaných pracuje méně než 5 let. Jako třetí se nejčastěji vyskytla odpověď 6-10 let a jako poslední 11 a více let. K těmto výsledkům je dobré podotknout, že délka práce je nejdelší u pracovníků z manažerských postů a zkracuje se u pozic administrativních a provozních. To koresponduje s cílem společnosti vychovávat si své manažery postupně z řad pracovníků.



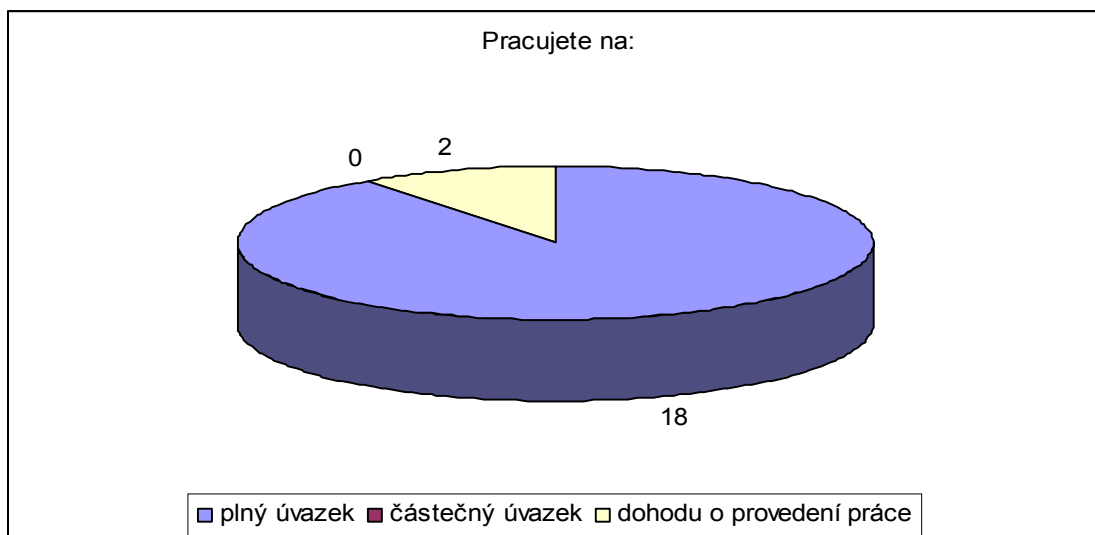
(Graf č. 5: Délka pracovního poměru respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Další otázkou v mém dotazníku byla délka předchozí praxe ve stejném oboru, v jakém nyní dotazovaní ve společnosti pracují. Celková průměrná doba praxe všech respondentů je poměrně dlouhá. 7 respondentů odpovědělo, že zde pracuje nejdelší dobu, to znamená 2 a více let, dalších 5 odpovědělo, že jejich praxe je 1-2 roky. Zbylé dvě odpovědi skončili se stejným počtem zaškrtnutí.



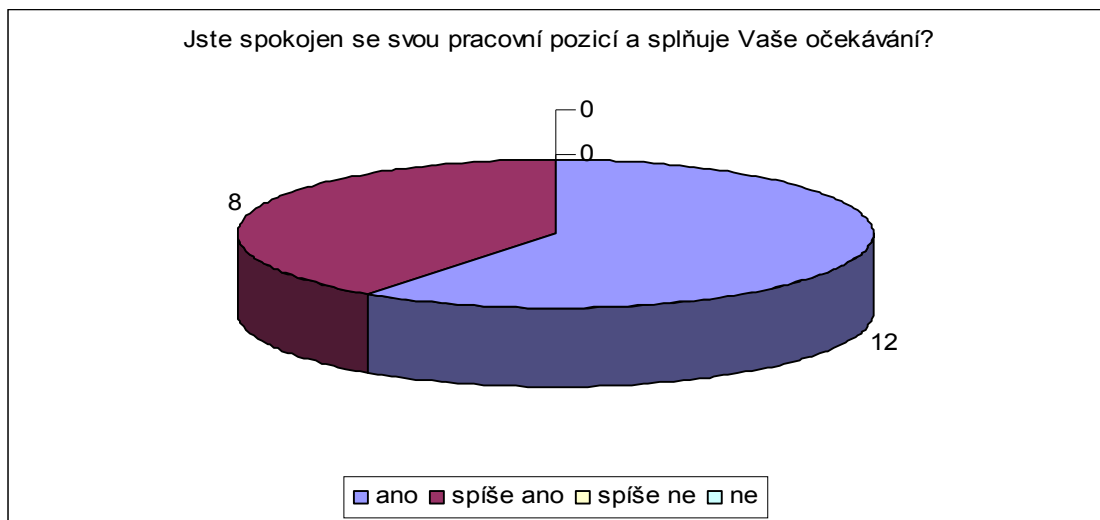
(Graf č. 6: Délka praxe respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Z odpovědí na sedmou otázku jsem se dozvěděla, že většina respondentů, to znamená celkem 18 pracovníků, pracuje ve společnosti na pracovní poměr na dobu neurčitou, neboli plný úvazek. Jen 2 lidé odpověděli, že pracují na dohodu o provedení práce. Oba dva tyto pracovníci jsou z provozního oddělení. Na částečný úvazek společnost nikoho nezaměstnává.



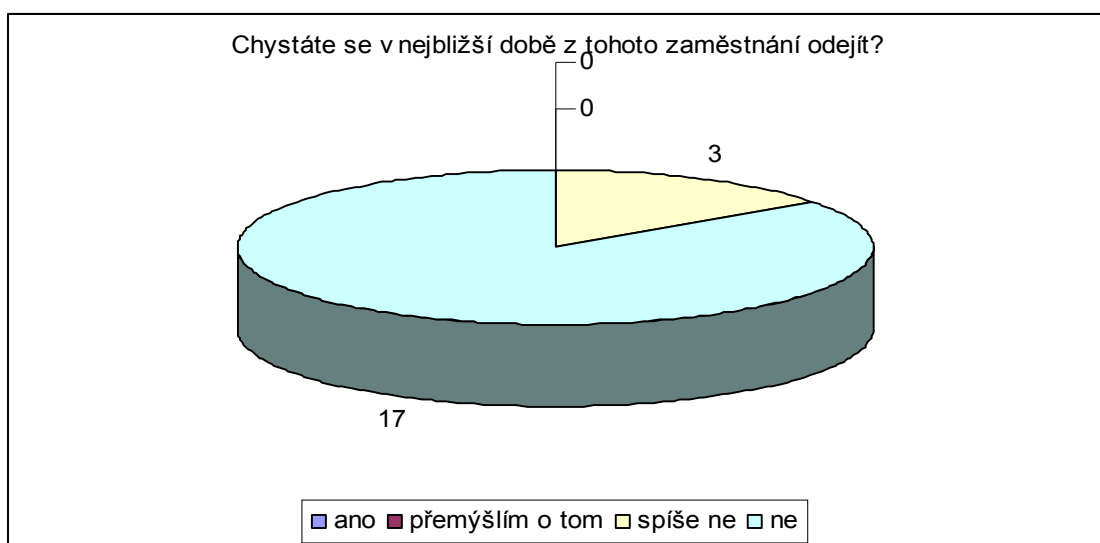
(Graf č. 7: Pracovní úvazek respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

V mém dotazníku jsem se také zeptala na spokojenost dotazovaných s jejich současnou pracovní pozicí a jestli splňuje jejich očekávání. Všichni odpověděli pozitivně, nikdo nezakroužkoval odpovědi spíše ne a ne. Nejvíce odpovědí bylo jednoznačné ano, takto odpovědělo 12 z 20ti dotazovaných. Zbytek vybral odpověď spíše ano. Je vhodné ještě podotknout, že všichni manažeři a také většina administrativních pracovníků odpověděli jednoznačně kladně.



(Graf č. 8: Spokojenost s pracovní pozicí respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

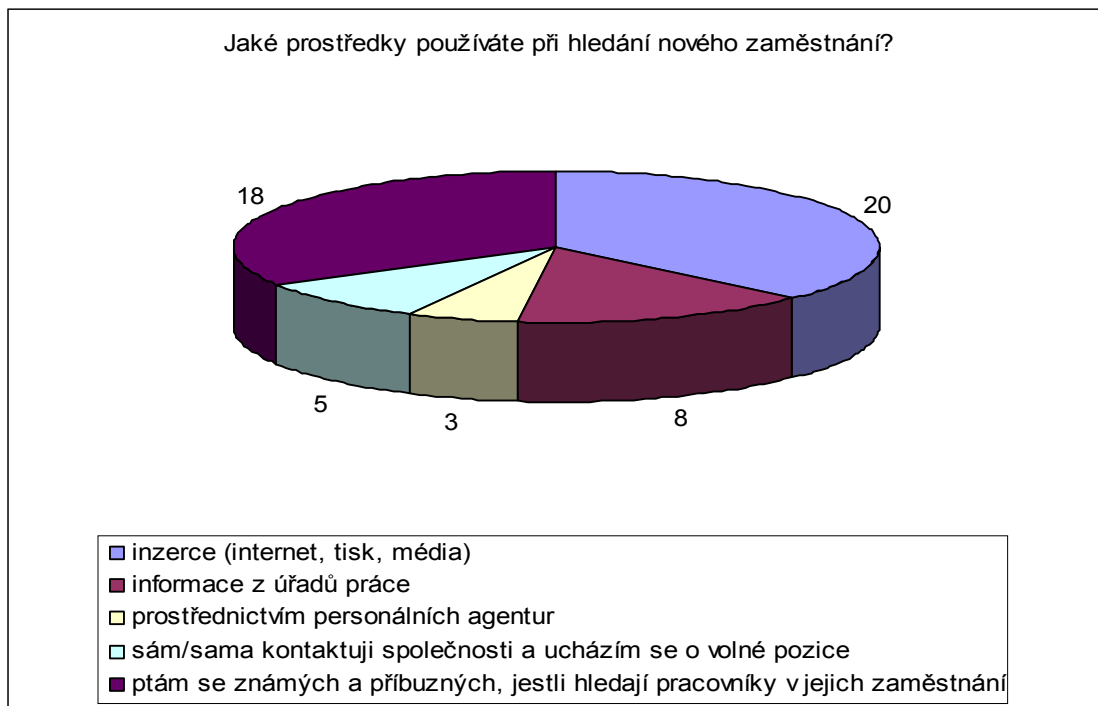
Následujícím dotazem bylo, jestli se účastníci šetření v nejbližší době chystají ze společnosti odejít. Tato otázka také nabízela možnost zodpovězení důvodu této odpovědi. Celkem 17 respondentů si vybralo, že se odejít nechystá. Zbýlé tři odpovědi byly spíše ne. Tyto odpovědi byly všechny od pracovníků provozního zaměření. Vzhledem k tomu, že nikdo neodpověděl negativně, nebylo nutné vypsát odůvodnění tohoto rozhodnutí.



(Graf č. 9: Uvažování o odchodu respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

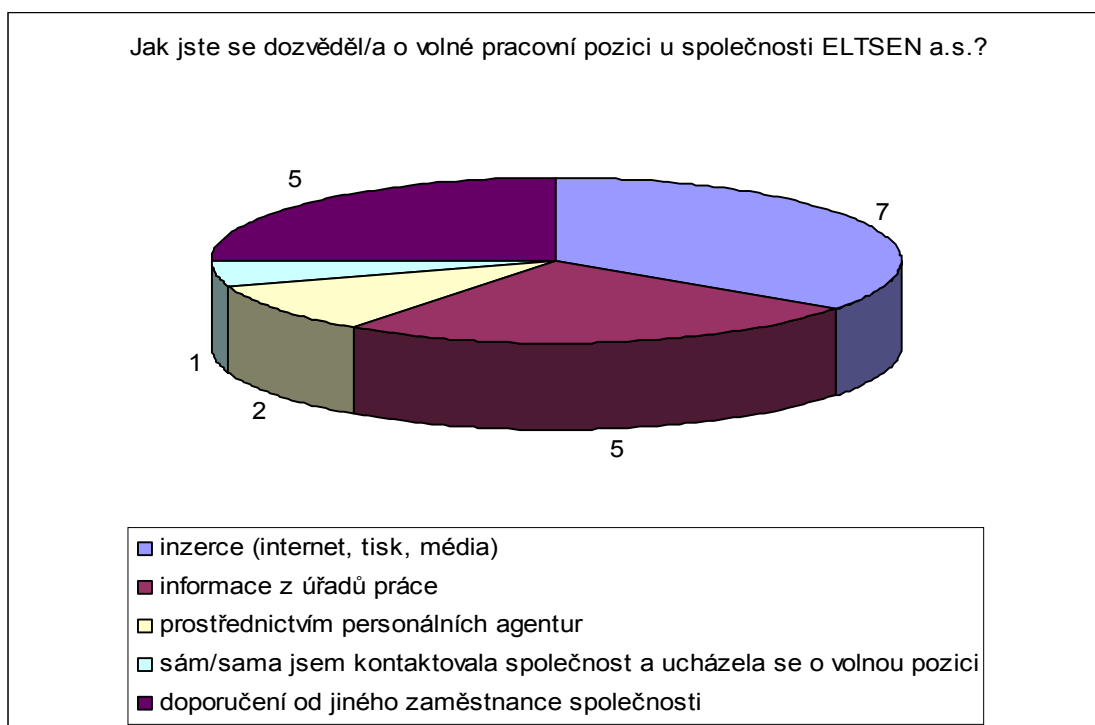
Odpovědi na otázku ohledně jakých prostředků nejčastěji využívají respondenti při hledání nového zaměstnání byly velice různorodé. Mezi dvě nejčastější odpovědi patřila inzerce, na kterou odpověděli všichni dotazovaní, a doporučení od známých či příbuzných uchazeče.

Jako další byly informace z úřadů práce, kterou používají především provozní pracovníci společnosti. Dalším prostředkem bylo samotné kontaktování společnosti a ucházení se o volné pracovní pozice a nejméně používaným způsobem je personální agentura. Tu zaškrtili jen všichni tři manažeři.



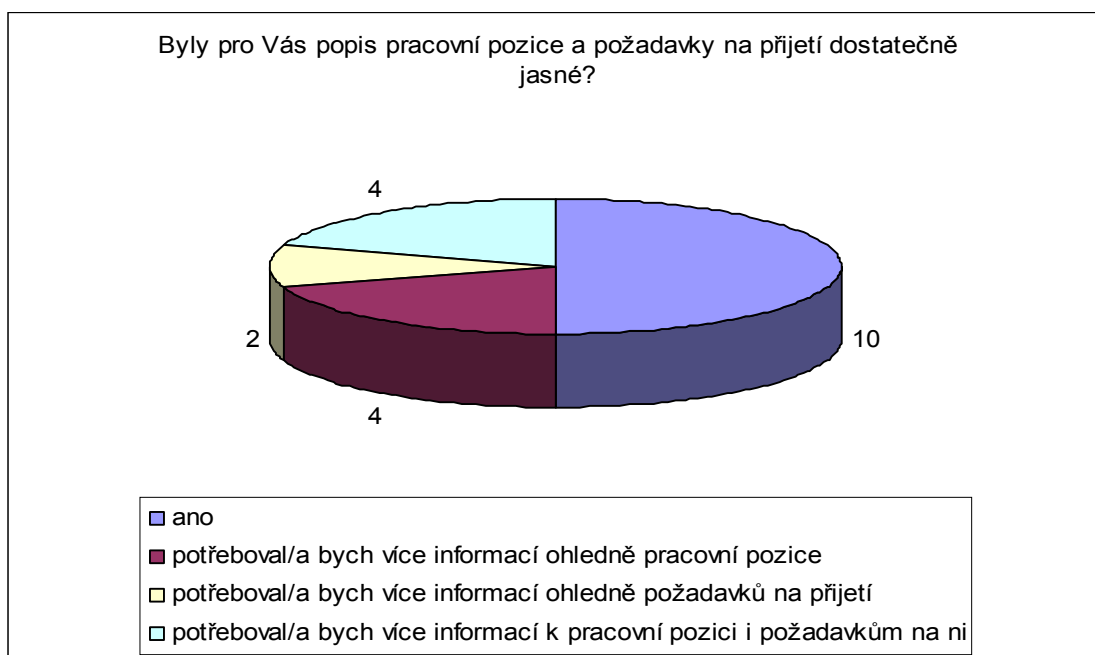
(Graf č. 10: Používané metody hledání práce respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Následující otázka se zaměřila na to, jak se dotazovaní dozvěděli o volné pozici, na které právě pracují. Nejvíce dotazovaných se o této pozici dozvěděla pomocí inzerce, což se shoduje s tím, že všichni respondenti tuto metodu také nejčastěji používají. Jako další nejčastější odpovědi byly informace z úřadů práce a doporučení od jiného zaměstnance společnosti, které byly oboje vybrány pěti respondenty. To také souhlasí s odpověďmi na předchozí otázku. Personální agentury využili dva dotazovaní z manažerského zaměření. Poslední možnost, kdy uchazeč sám kontaktoval společnost a zeptal se na volnou pozici, byla vybrána pouze jedním dotazovaným a to z administrativního oddělení.



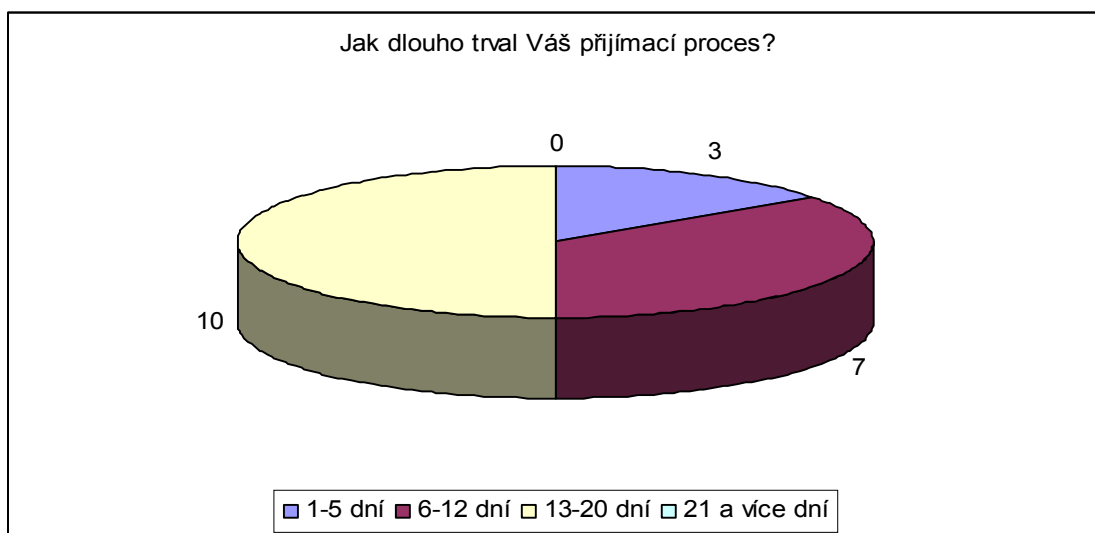
(Graf č. 11: Metody získávání respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Nejčastější odpovědí, týkající se toho, zda-li byly popis pracovní pozice a požadavky na přijetí na tuto pozici dostatečně jasně podané, bylo, že ano. Takto odpověděla celá polovina dotazovaných. Další nejčastější odpovědi byly dvě, obě se stejným počtem zakroužkování. A to potřeba o přesnější informace ohledně pracovní pozice a potřeba o podrobnější informace nejen o pozici, ale i požadavcích na ni. Poslední možnost, více informací o požadavcích na přijetí, byla zodpovězena dvakrát a oba dva tito respondenti byly z administrativního zaměření.



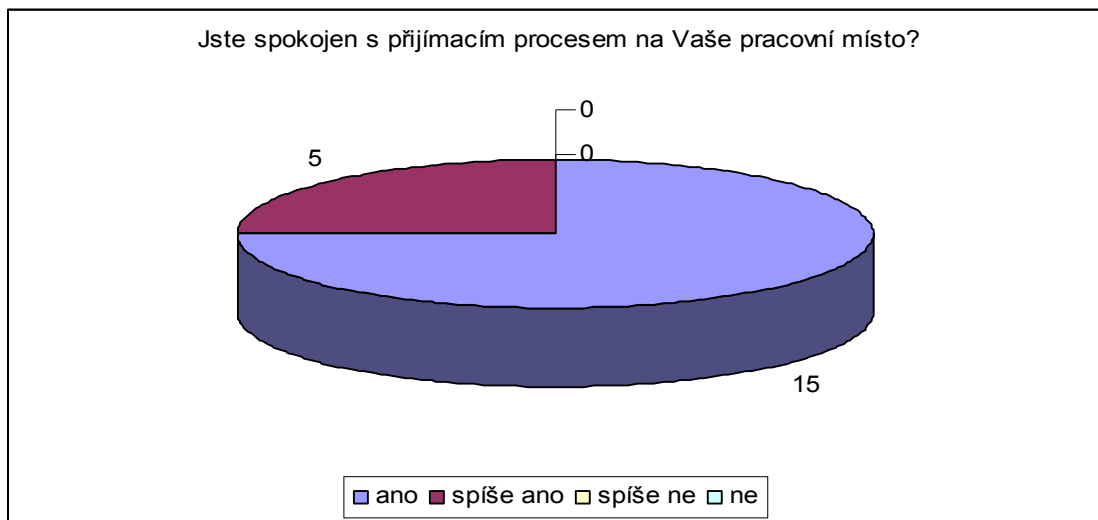
(Graf č. 12: Jasnost pozice a požadavků pro respondenty. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Nejvíce dotazovaných bylo přijato do společnosti během 13-20 dní. Jedná se o 10 respondentů, což je celá polovina dotazovaných. Zbytek byl přijat nejčastěji v 6-12ti dnech, nebo potom v ještě kratší době, 1-5ti dnech. Ve všech jednotlivých odpovědích se průměrně objevili pracovníci ze všech zaměření společnosti.



(Graf č. 13: Délka přijímacího procesu respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

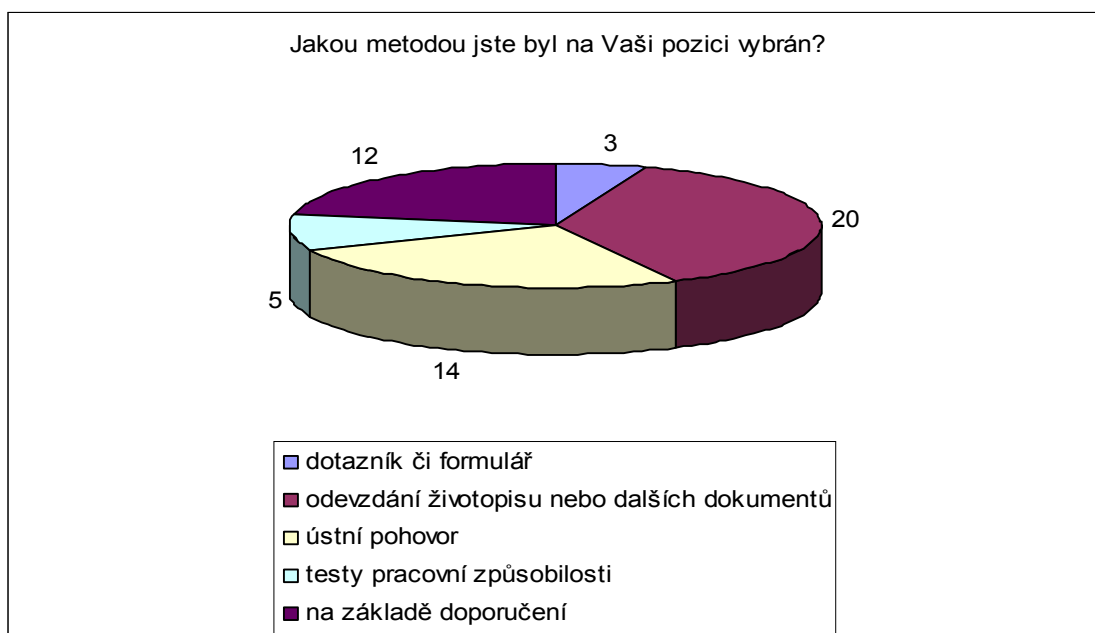
Co se týče spokojenosti s přijímacím procesem na současné pracovní místo, u této otázky odpověděly tři čtvrtiny respondentů, že jsou spokojeni. Odpověď spíše ano si zvolili 4 respondenti z řad administrativních pracovníků a 1 manažer. Negativní odpovědi se na tuto otázku vůbec nevyskytly. Respondenti měli navíc možnost připsat do dotazníků co by při jejich přijímacím procesu změnili, bohužel však na tuto otevřenou otázku nikdo neodpověděl.



(Graf č. 14: Spokojenost s přijímacím procesem respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

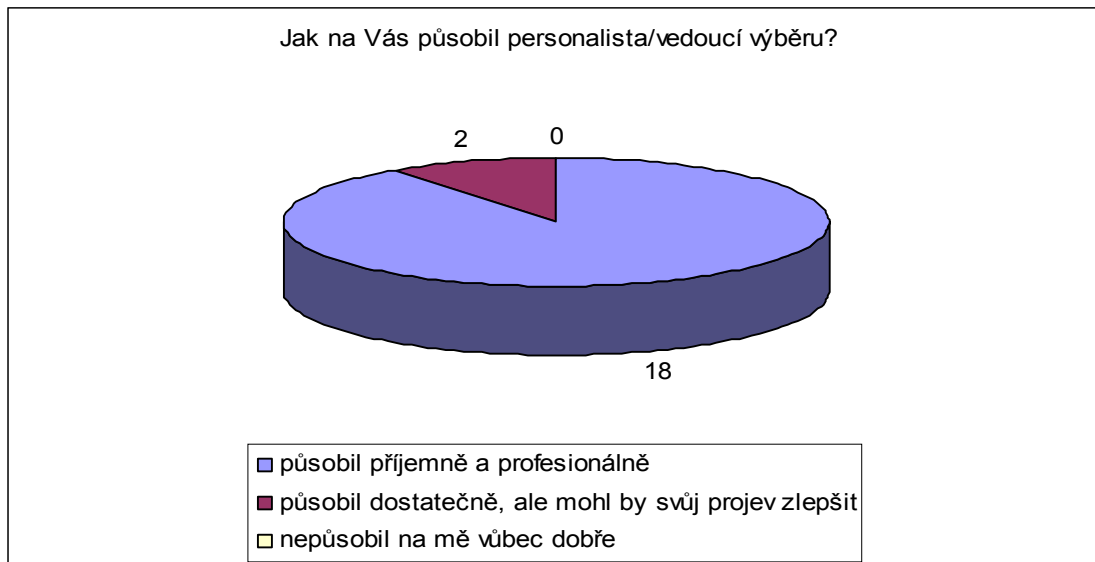
Jedna z nejdůležitějších otázek se týkala toho, jakou metodou byl dotazovaný na jeho pozici vybrán. Každý respondent si mohl vybrat nejvíce tři odpovědi podle toho, jakým výběrovým procesem prošel. Odpovědi byly různé, ale nejdříve je nutno podotknout, že všichni uchazeči jsou povinni odevzdat svůj životopis. To znamená, že tato odpověď se objevila u všech respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla metoda ústního pohovoru. Dále se nejvíce používalo přijetí na základě doporučení, testy pracovních způsobilostí a úplně nakonec dotazníky, které společnost moc často nevyužívá.

Podle výsledků této otázky se dá také určit, že všichni manažeři prošli ústním pohovorem a bylo u nich velice důležité doporučení z minulých zaměstnání, protože všichni manažeři vybrali obě tyto odpovědi. Co se týče pracovníků z administrativního zaměření, tak se také všichni zúčastnili ústního pohovoru, dále tři z nich ještě vyplňovaly dotazník a zbylí čtyři byli přijati na základě doporučení. U provozních pozic psalo celkem pět uchazečů testy způsobilosti, čtyři prošli ústním pohovorem a u pěti bylo nutné přinést i doporučení.



(Graf č. 15: Metody výběru respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

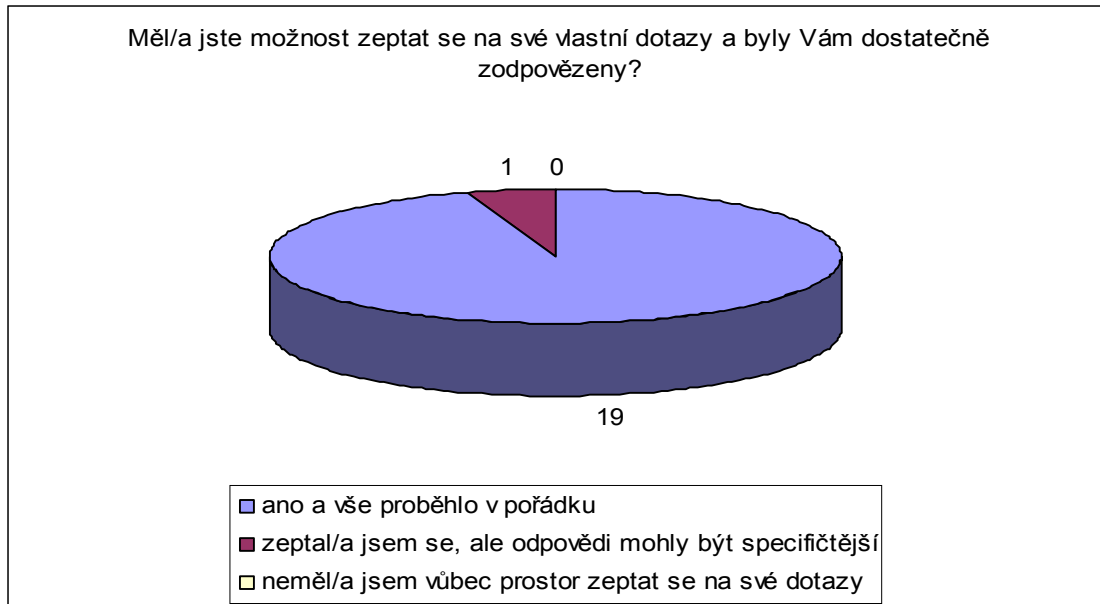
Většina respondentů se shodla na odpovědi, že se vedoucí při výběru choval profesionálně a působil příjemně a vstřícně. To znamená, že kromě dvou respondentů z provozních řad pracovníků, kteří by chování vedoucího zlepšili, jsou všichni dotazovaní spokojeni.



(Graf č. 16: Spokojenost s personalistou. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)



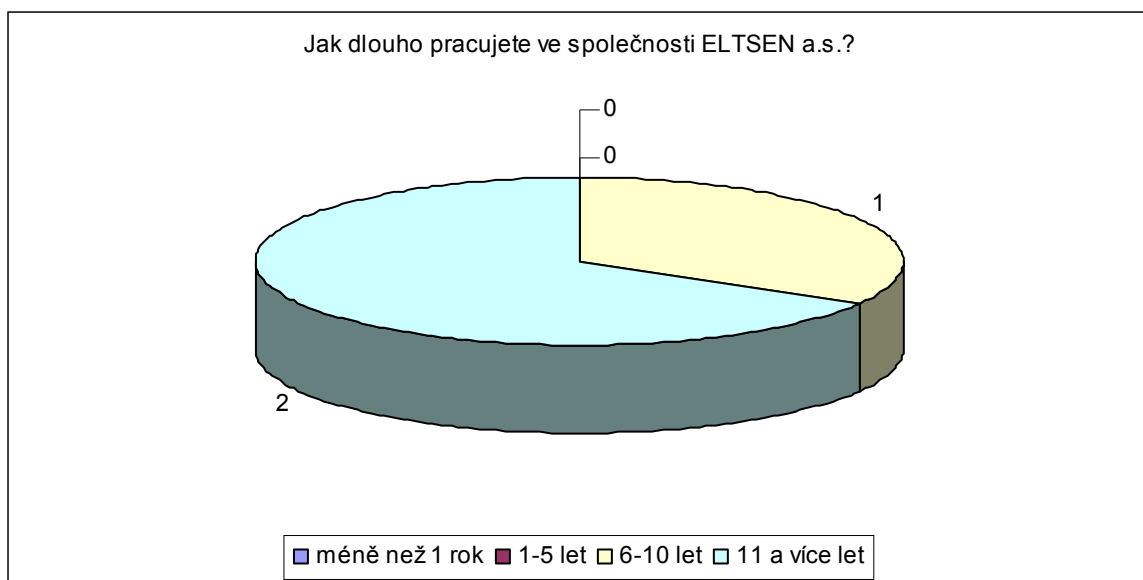
Odpověď na otázku, zda-li měli dotazovaní možnost zeptat se na své vlastní dotazy a také jestli jim na ně bylo dostatečně zodpovězeno, byla skoro u všech respondentů pozitivní. Jeden dotazovaný odpověděl, že prostor pro dostal, ale odpovědi mohly být více specifitější. Tento dotazovaný pracuje v administrativním zaměření společnosti.



(Graf č. 17: Možnost dotazování respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

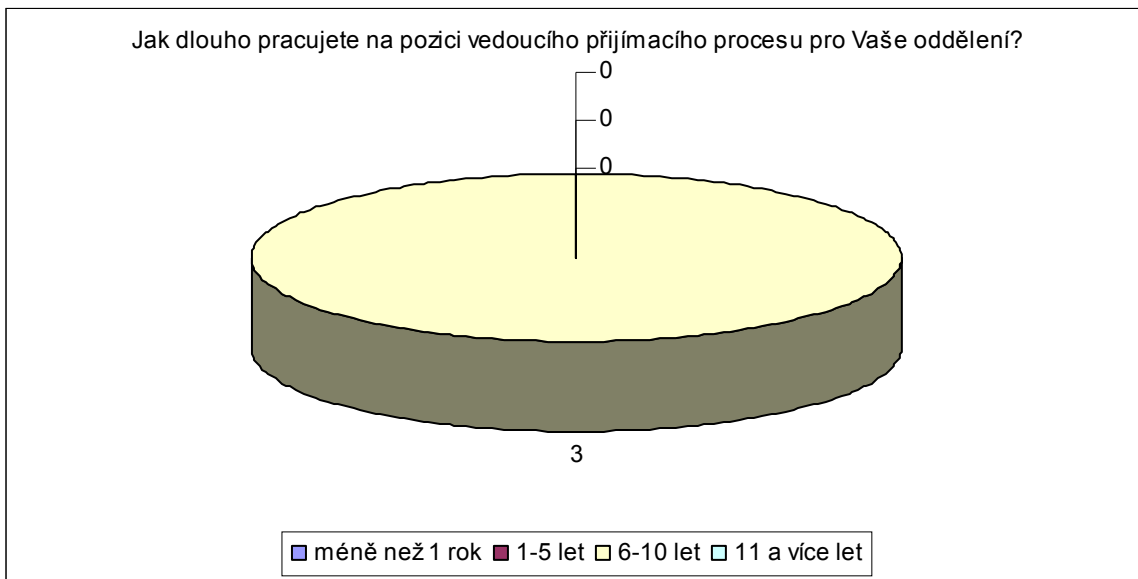
Nyní provedu analýzu Dotazníku č. 2 pro vedoucí procesů získávání a výběru pracovníků do společnosti ELSTEN, a.s.

První otázka byla zaměřena na to, jak dlouho respondenti pracují ve společnosti ELTSEN, a.s. Dva dotazovaní odpověděli 11 a více let a zbylý jeden odpověděl 6-10 let. Z toho vyplívá, že délka pracovního poměru pracovníků, kteří mají na starosti získávání a výběr je celkově nadprůměrná.



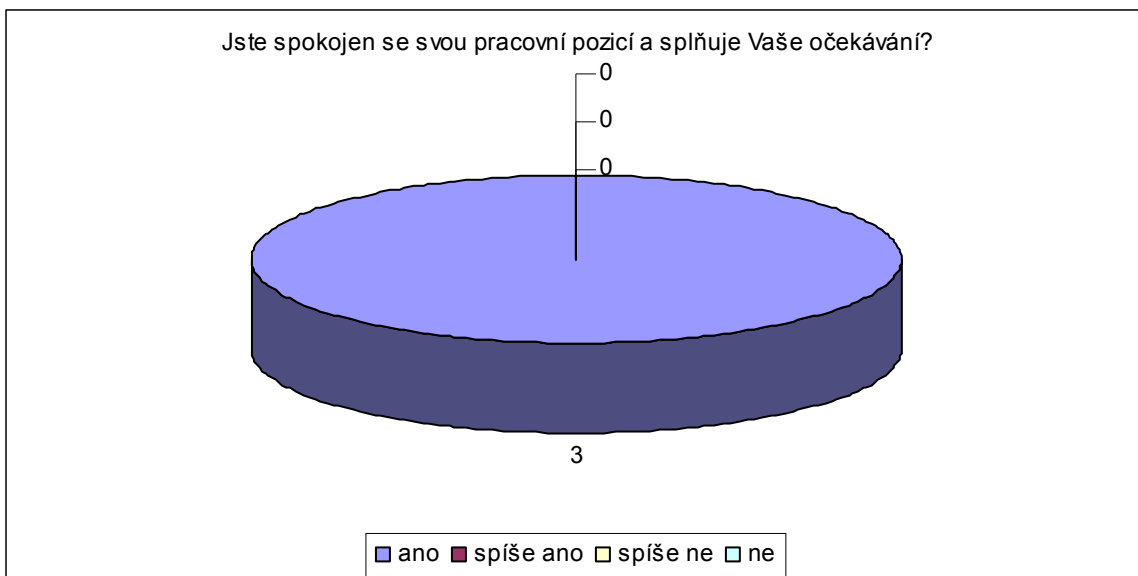
(Graf č. 18: Délka práce respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Další otázkou bylo jak dlouho mají na starosti příjem nových pracovníků. Všichni respondenti odpověděli délku 6-10 let, což znamená, že oba dva pracovníci, kteří odpověděli, že ve společnosti pracují déle než 11 let, byli původně přijati na nižší pracovní pozici. Z těchto výsledků vyplívá, že aby mohli pracovníci vést přijímací řízení, musí u společnosti pracovat dostatečnou dobu, aby si osvojili strategii společnosti poznali všechny jednotlivé pozice.



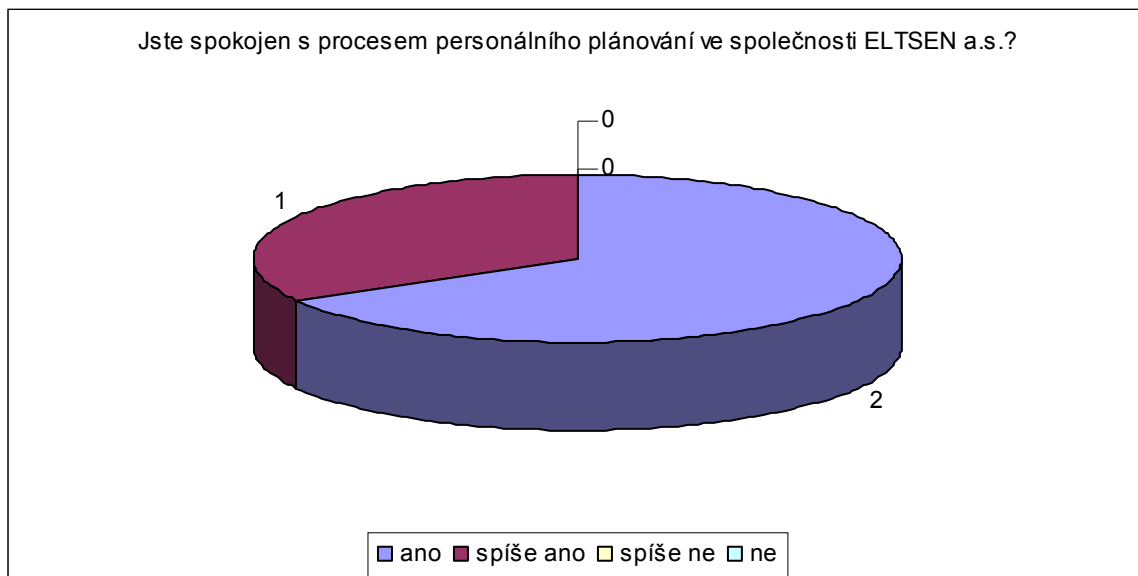
(Graf č. 19: Délka zodpovědnosti za získávání a výběr respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Celková spokojenost s pracovní pozicí a splnění očekávání je vynikající. Všichni tři manažeři, kteří mají navíc na starosti získávání a výběr nových pracovníků do společnosti, odpověděli jednoznačně ano.



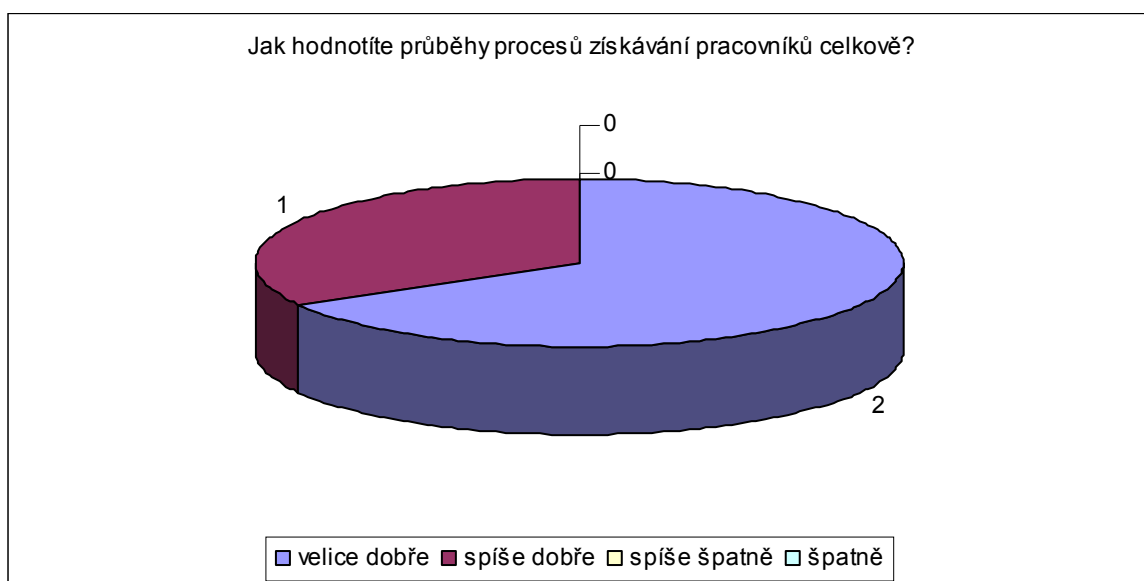
(Graf č. 20: Spokojenost s pracovní pozicí respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Na otázku, zda-li jsou pracovníci spokojeni s procesem personálního plánování společnosti ELSTEN, a.s., odpověděli dva respondenti, že ano a jeden zbylý, že spíše ano. Celkově je toto hodnocení pozitivní, důvody těchto odpovědí je možno nalézt v následujících, konkrétněji zaměřených otázkách.



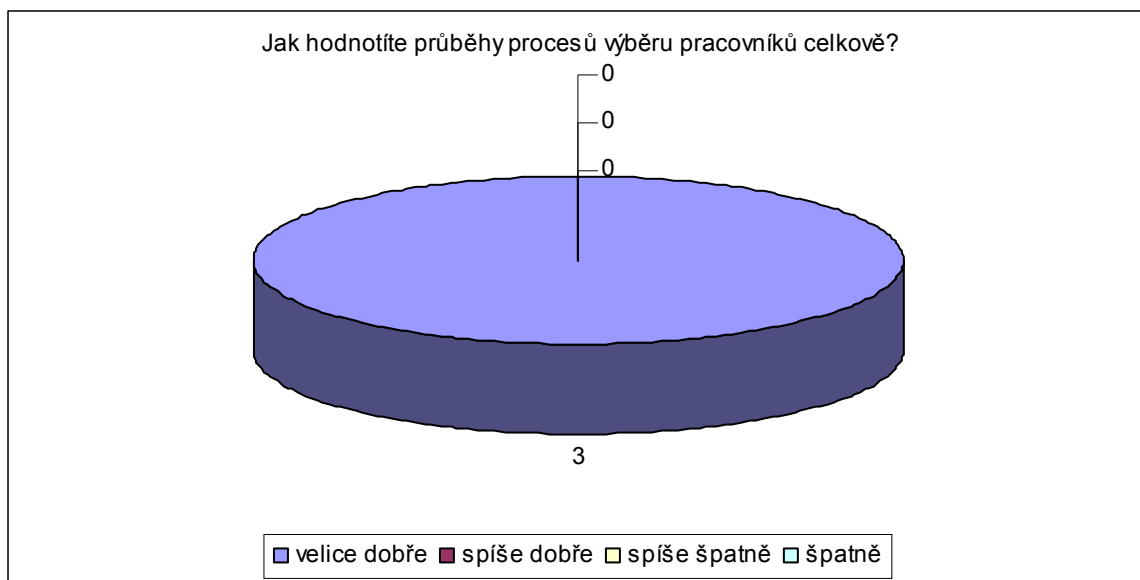
(Graf č. 21: Spokojenost respondentů s personálním plánováním. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Další otázka se týkala toho, jak dotazovaní hodnotí celkový průběh získávání pracovníků do společnosti. Dva respondenti tento proces hodnotí velice dobře, jednou se vyskytla odpověď spíše dobře. K této otázce byl vyhrazen prostor pro odůvodnění. Respondent, který nejspíše uvedl odpověď spíše dobře, ji zdůvodnil tím, že doporučuje společnosti více využívat personální agentury.



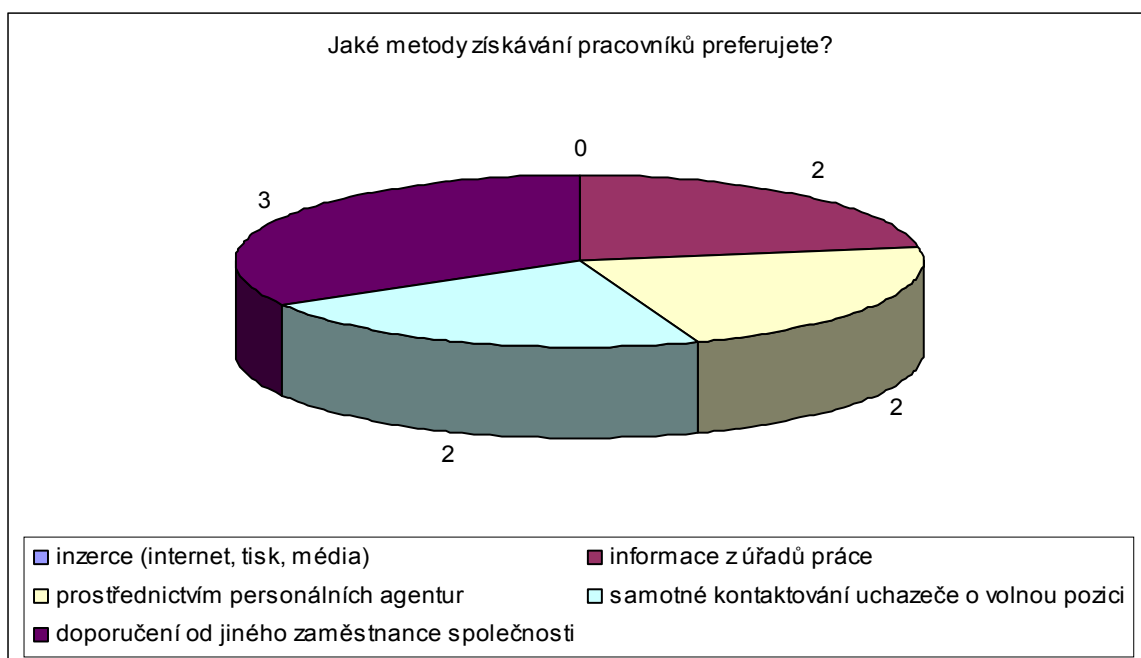
(Graf č. 22: Hodnocení získávání. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Šestá otázka v dotazníku se zaměřila na to, jak respondenti hodnotí celkový průběh procesu výběru nových pracovníků. Tento proces je podle všech dotazovaných hodnocen pozitivně. Do prostoru vyhrazeného pro upřesnění a odůvodnění odpovědi nikdo nic nevedl.



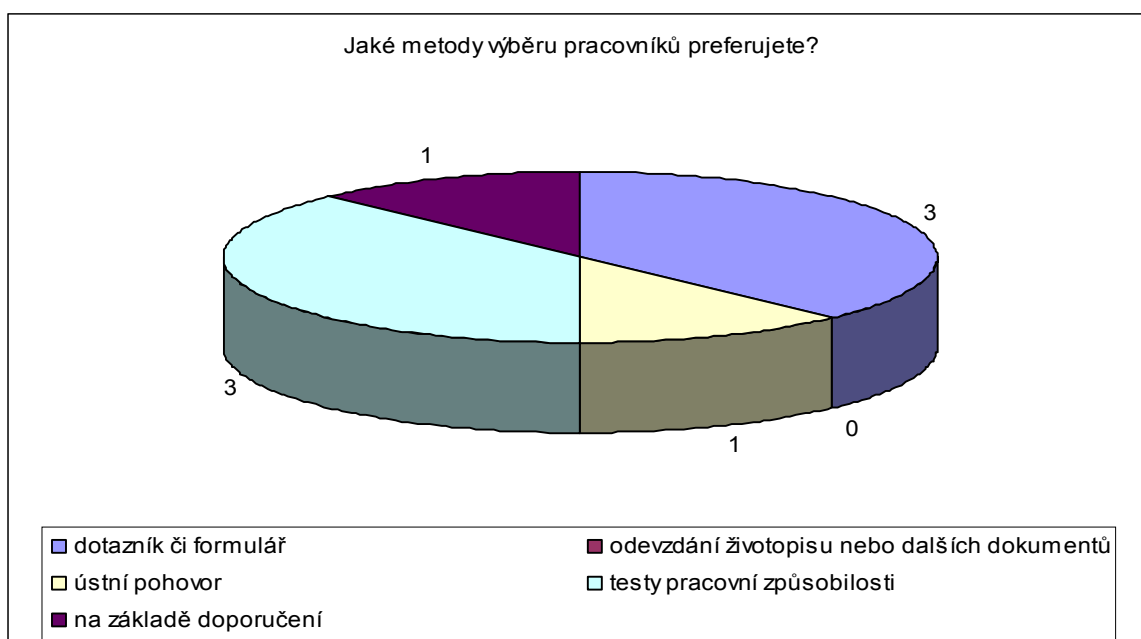
(Graf č. 23: Hodnocení výběru. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Odpovědi na otázku, jaké metody získávání pracovníků respondenti preferují, se celkem lišily. Nejvíce odpovědí bylo u doporučení od někoho ze současných pracovníků společnosti. Další odpovědi byly vybrány stejným počtem respondentů, až na jednu, což byla inzerce. Odůvodnění jsem dostala od jednoho z dotazovaných, který napsal, že preferuje úřady práce a personální agentury, jelikož jsou jako zdroj informací nejspolehlivější. Z toho lze usoudit, že vedoucí procesů získávání a výběru pracovníků potřebují dostatek kvalitních a důvěryhodných informací.



(Graf č. 24: Preferované získávání respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

Co se týče metod výběru, které pracovníci nejvíce preferují, tak mezi nejčastější dvě odpovědi patřily dotazníky, formuláře a testy pracovní způsobilosti. To znamená, že jsou jednoznačně preferovány psané formy testování. Jako druhými nejčastěji zvolenými byly metody ústního pohovoru a na základě doporučení. Také jsem získala několik odůvodnění. Jedním bylo, že testy a dotazníky se dají zpětně prohlédnout, druhým potom, že testy dokazují, zda-li je pravda to, co uchazeči uvádí ve svých životopisech.



(Graf č. 25: Preferovaný výběr respondentů. Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření)

## **VII. Vyhodnocení průzkumu a návrh na doporučení v procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti ELSTEN, a.s.**

Na základě analýzy výsledků mnou vytvořeného dotazníkového šetření jsem se rozhodla jednotlivé výsledky posoudit, porovnat je a určit, zda procesy získávání a výběru pracovníků ve společnosti ELTSEN, a.s. probíhají správně. Jsem si vědoma, že výsledky jsou poněkud zkreslené, jelikož se týkají jen vzorku celého množství pracovníků společnosti.

Celkem se zúčastnilo dotazníkového šetření 20 respondentů z řad pracovníků společnosti a 3 vybraní pracovníci, kteří mají na starosti vedení přijímacího procesu v jednotlivých odděleních. Nadpoloviční většina těchto pracovníků je mužského pohlaví. To je dáno hlavně tím, že většina pracovníků společnosti jsou řidiči a ty se na trhu vyskytují ve většinovém mužském zastoupení. Co se týče věku, je zastoupen průměrně ve všech kategoriích, to však odporuje vizi společnosti. Cílem totiž je získávání mladších lidí z řad absolventů a jejich následné zaučení. To ale plní společnost jen u několika pozic administrativních, kdy je většinové zastoupení do 30 let věku. Proto bych doporučovala zaměřit se v rámci této vize i na ostatní pozice společnosti. Naopak nejstarší věkové kategorie jsou zastoupeny pracovníky z provozního oddělení a to je způsobeno hlavně tím, že v dnešní době je na trhu těchto pracovníků nedostatek a společnost si proto nemůže tolik vybírat.

Další otázka se týkala vzdělání pracovníků. Z výsledků lze zjistit, že nejnižší vzdělání je zastoupeno pouze pracovníky z provozního zaměření společnosti. V tom nevidím problém, protože v tomto oddělení vyššího vzdělání není třeba. Vyšší vzdělání bylo zastoupeno u vyšších pozic, což je správně. Délka pracovního poměru ve společnosti ELSTEN, a.s. se pohybuje do 5 let. Nejdélší období jsou zde zaměstnání pracovníci na manažerských pozicích, což považuji za správné, protože je u nich třeba znát strategii a cíle společnosti. Praxe v daném oboru jednotlivých pracovníků je celkem dlouhá. U provozních pozic tato skutečnost ale nevadí, protože je společnost vybírá také na základě doporučení z bývalých zaměstnání. Ve společnosti pracuje většina pracovníků na pracovní poměr na dobu neurčitou, což schvaluji. Pracovníci tak nejsou vystaveni stresu, zda bude jejich smlouva v budoucnu obnovena. Co se týče spokojenosti pracovníků s jejich pracovním místem,

tak celková spokojenost je nadprůměrná a většina méně spokojených respondentů pocházela z provozního oddělení. Zde může jejich být částečná nespokojenost způsobena tím, že pracují manuálně a například pracovní doba řidičů je velice proměnlivá. K odchodu ze současného pracoviště se podle výsledků dotazníkového šetření nikdo nechystá.

Nejvíce pracovníků používá při hledání nového zaměstnání inzerci a také doporučení od svých známých či příbuzných. Tyto dvě možnosti se také shodují u otázky, jak se pracovníci dozvěděli o volné pozici u společnosti ELSTEN, a.s. Z toho vyplývá, že společnost využívá správně dva nejdůležitější zdroje získávání pracovníků. Na druhou stranu společnost byla kontaktována pouze jednou osobou z dotazovaných, což je nejspíš dáno tím, že společnost ELTEN, a.s. není tolik známá a zažitá v podvědomí potenciálních uchazečů. To by se dalo podle teoretických poznatků změnit například pomocí plakátů nebo letáků. Vzhledem k tomu, že společnost již na trhu působí přes 20 let, měla by se více snažit o svojí propagaci.

Také by se mohlo změnit využití personálních agentur, které společnost využívá při hledání nových manažerů. Podle výsledků dotazníkového šetření, vedoucí získávání a výběru pracovníků personální agentury upřednostňují, protože je na ně spolehnoutí. Také se podle informací z teoretických zdrojů tato metoda často používá i u nižší pozic, proto bych doporučila využívat ji v budoucnu i u ostatních pracovních pozic společnosti.

Největší změnou, kterou bych společnosti doporučovala, je zavedení získávání pracovníků ze vzdělávacích institucí. Jelikož společnost chce získávat mnoho nových pracovníků, kteří nedávno absolvovali studium a nemají žádnou praxi, dovoluji si podle informací z teoretické části této bakalářské práce navrhnout, že je vhodné podávat své nabídky do středních odborných i neoborných škol, zaměřených na dané profese společnosti, a tak získat další množství možných uchazečů.

Následující otázky v dotazníku se týkali toho, zda-li byl popis pozice a jejich požadavků dostatečně jasný a výsledky ukazují, že většinou ano. Délka přijímacího procesu trvala většinou 13-20 dní a nebo ještě kratší dobu, což si myslím, že je optimální doba. S přijímacím procesem byly spokojeny dvě třetiny dotazovaných. Pracovníci administrativního oddělení nebyly zcela spokojeni, ale bohužel jsem se nedozvěděla důvod tohoto názoru. Vedoucí přijímacího řízení působil na uchazeče v celku příjemně a profesionálně a uchazeči měli dostatek prostoru na podání svých vlastních dotazů. Proto jsem u žádné z těchto otázek zásadní problém nenašla.



Důležitá otázka se však týkala metod výběru, podle kterých byli pracovníci vybráni. Zde se samozřejmě nejvíce objevil životopis, který jsou povinni odevzdat všichni uchazeči. To koresponduje s teoretickými východisky, kdy se doporučuje tuto metodu zkombinovat s dalšími fázemi výběru pracovníků. Jako další nejčastější metoda byl ústní pohovor, ten se používá u manažerských i administrativních pozic. Konkrétně bych doporučovala ucelit výběrový postup u administrativních pozic, kdy se někdy používá dotazník a někdy se rozhoduje jen na základě pohovoru nebo doporučení. Dotazníky se používají především, pokud se sejde větší množství kandidátů se stejnými schopnostmi. Myslím si ale, že pokud se společnost rozhodne k použití dotazníkové metody, měli by jí podstoupit všichni uchazeči. To samé platí i u provozních pozic, kdy někteří uchazeči prošli ústními pohovory a někteří nikoliv. Doporučovala bych ústní pohovory používat jen u administrativních pozic a u pozic provozního zaměření je úplně vypustit a využít dotazníků. Společnost ELSTEN, a.s. dává také velký důraz na reference a doporučení od bývalých zaměstnavatelů, což schvaluji. Podle informací z teoretické části této bakalářské práce slouží doporučení k doplnění informací v životopisu.

Z dotazníku vytvořeného pro vedoucí získávání a výběru ve společnosti ELTSEN, a.s. vyplynulo, že všichni tito pracovníci pracují ve společnosti dostatečně dlouho a mají dostatek zkušeností, aby mohli vykonávat tuto pozici. Chtěla bych zdůraznit, že velkou předností společnosti je pro mě právě skutečnost, že procesy získávání a výběru nových pracovníků mají na starosti manažeři jednotlivých oddělení. Dále jsou se svojí pozicí spokojeni a splňují jejich očekávání. Co se týká personálního procesu společnosti, tak jen jeden manažer není spokojen. Důvod této odpovědi jsem usoudila z následujících otázek, kdy s průběhem procesu výběru pracovníků jsou spokojeni všichni, ale v procesu získávání nových pracovníků by jeden z dotazovaných doporučoval více používat personální agentury. To jsem také již společnosti sama doporučila. Metody získávání, které vedoucí přijímacího řízení preferují nejvíce jsou doporučení od jiného zaměstnavatele, informace z úřadů práce a personální agentury. V odůvodněních se lze dočíst, že hlavně díky tomu, že na všechny tyto zdroje se dá spolehnout. Z metod výběru upřednostňují nejvíce respondenti dotazníky a testy způsobilosti, tedy psané formy zjišťování informací, a to díky tomu, že si je následně mohou znovu překontrolovat. Jak jsem již v předchozí části napsala, doporučila bych u provozních pozic nepoužívat ústní pohovory a podle těchto výsledků by bylo vhodné použít metod písemných dotazníků pro tyto uchazeče.

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo posouzení používaných metod získávání a výběru nových pracovníků ve vybrané společnosti. Nejprve byly v teoretické části popsány jednotlivé procesy získávání a výběru a možné metody těchto procesů, podle toho jak na ně nahlíží odborní autoři.

K následující části byla vybrána společnost ELSTEN a.s., ryze česká společnost pracující v oblasti dopravy a logistiky. Postupně bylo rozepsáno, jak tato společnost provozuje své personální plánování a jaké zdroje získávání pracovníků a metody následného výběru pracovníků používá.

Na počátku této bakalářské práci jsem vytvořila výzkumné předpoklady, na které jsem na konci své praktické části této práce našla řešení. Těmito předpoklady byly: Jakým způsobem probíhá získávání a výběr pracovníků ve společnosti a jaké metody jsou k tomu používány. Ověření těchto metod u jednotlivých pozic společnosti a posouzení jejich správného výběru.

Pomocí kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření, které jsem sama zhotovila, jsem zjistila názory a spokojenost samotných pracovníků společnosti s používanými metodami získávání i výběru pracovníků ve společnosti ELTSEN, a.s. Na základě těchto výsledků jsem následně navrhla doporučení, které by mělo společnosti usnadnit a zlepšit její metody získávání a výběru nových pracovníků.

Většina pracovníků společnosti ELSTEN, a.s. je spokojena se svou stávající pracovní pozicí, společnost splňuje jejich očekávání a souhlasí i s průběhem získávání a výběru pracovníků. Co se týče pracovníků, kteří mají procesy získávání a výběru do společnosti na starosti, ty jsou také se svými pozicemi spokojeni. Dále z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina pracovníků společnosti používá nejvíce jako zdroje hledání nového pracovního místa inzerci a úřady práce. Tyto dvě metody také společnost nejvíce používá při hledání nových uchazečů. Tím si společnost ELTSEN, a.s. zaručuje dostatečné množství uchazečů.

Společnosti jsem na základě výsledků dotazníkového šetření doporučila několik změn. Nejprve více používat personální agentury, a to hlavně u nižších pracovních pozic. Personální agentury doporučují již prověřené pracovníky, takže je menší pravděpodobnost nespolehlivosti uchazečů. Dále jsem na základě teoretických poznatků zjistila, že by se společnost také měla více zaměřit na oblast propagace v podvědomí veřejnosti a získat tak další množství potenciálních uchazečů. V neposlední řadě bych za jednu z nejdůležitější změn považovala návrh na používání metody získávání pracovníků ze vzdělávacích institucí. Tuto metodu jsem navrhla na základě informace, že jedním z cílů společnosti ELTSEN, a.s. je získávat mladé pracovníky z řad absolventů, které si chce společnost dále sama zaškolit.

Co se týče metod výběru pracovníků, nejvíce bych doporučila sjednocení jednotlivých procesů výběru u konkrétních pozic. To znamená, že na základě informací z teoretické části této bakalářské práce doporučuji provádět ústní pohovory u všech pozic administrativních a výběr na základě odborných dotazníků u pozic provozních.

V dnešní době ve většině společností dochází k tomu, že jsou procesy získávání a výběru pracovníků potlačovány a pracovníci jsou vybíráni bez řádných personálních postupů. Jako jednu z největších výhod společnosti bych uvedla skutečnost, že personálními procesy získávání a výběru nových pracovníků se ve společnosti ELTSEN, a.s. zabývají zkušení manažeři jednotlivých oddělení a mohou si tak vybrat kvalitní pracovníky do svého týmu.

## Seznam použité literatury

### Monografie:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

LIVIAN, Yves-Frédéric, PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Systém, 1997, 148 s. ISBN 80-86009-19-X

MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2007, 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, a. s., 1993, 930 s. ISBN 80-85623-29-3

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4

WERTHER, William B., BĚLOHLÁVEK Jiří. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1992, 611 s. ISBN 80-85605-04-X

### Internetové zdroje:

ELSTEN, [online], [cit. 10.11.2014]. Dostupné z WWW: <http://www.elsten.cz/>

### Další zdroje:

Interní materiály společnosti ELSTEN, a.s.

## **Seznam zkratek:**

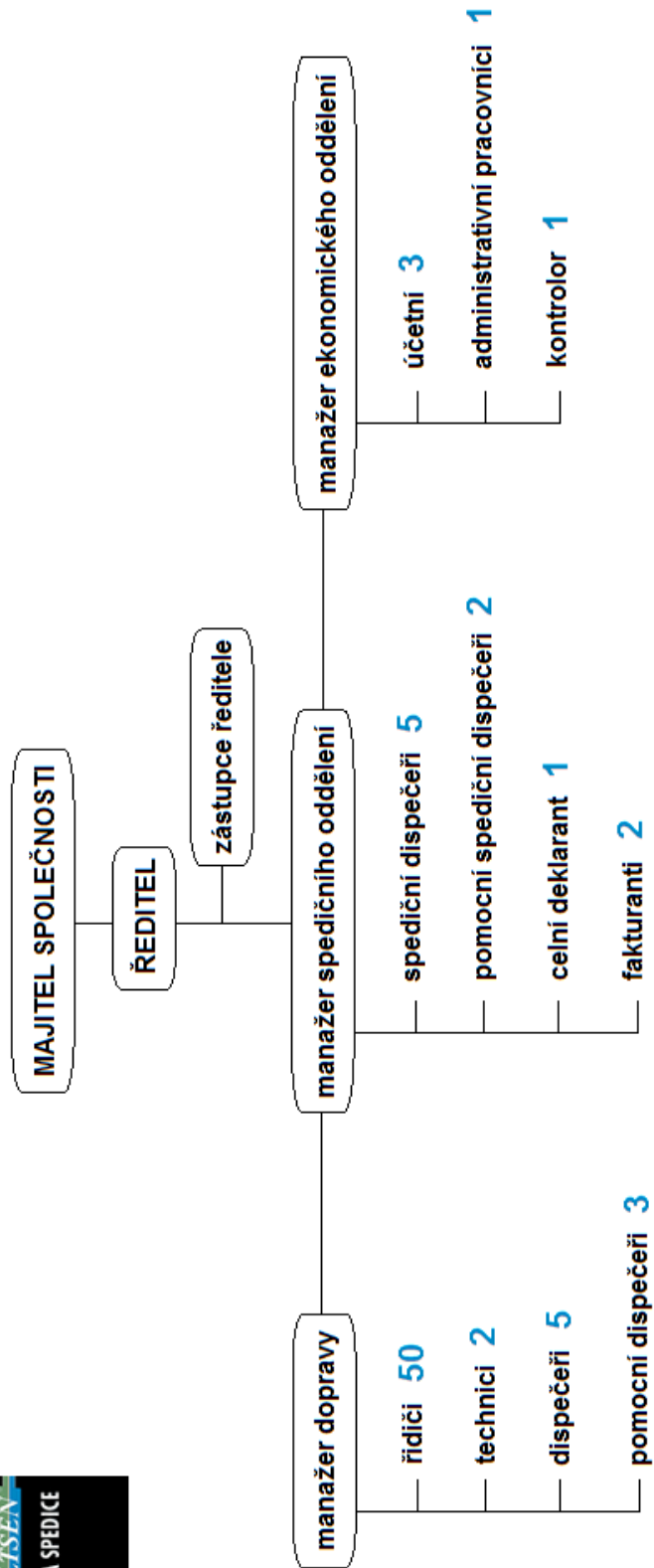
atd.	a tak dále
aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
ČR	Česká Republika
b.r.	bez roku
č.	číslo
tj.	to je
tzv.	tak zvané

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Graf č. 1: Pracovní pozice respondentů .....	32
Graf č. 2: Pohlaví respondentů .....	32
Graf č. 3: Věk respondentů .....	33
Graf č. 4: Vzdělání respondentů .....	33
Graf č. 5: Délka pracovního poměru respondentů .....	34
Graf č. 6: Délka praxe respondentů .....	35
Graf č. 7: Pracovní úvazek respondentů .....	35
Graf č. 8: Spokojenost s pracovní pozicí respondentů .....	36
Graf č. 9: Uvažování o odchodu respondentů .....	36
Graf č. 10: Používané metody hledání práce respondentů .....	37
Graf č. 11: Metody získávání respondentů .....	38
Graf č. 12: Jasnost pozice a požadavků pro respondenty .....	39
Graf č. 13: Délka přijímacího procesu respondentů .....	39
Graf č. 14: Spokojenost s přijímacím procesem respondentů .....	40
Graf č. 15: Metody výběru respondentů .....	41
Graf č. 16: Spokojenost s personalistou .....	41
Graf č. 17: Možnost dotazování respondentů .....	42
Graf č. 18: Délka práce respondentů .....	43
Graf č. 19: Délka zodpovědnosti za získávání a výběr respondentů .....	44
Graf č. 20: Spokojenost s pracovní pozicí respondentů .....	44
Graf č. 21: Spokojenost respondentů s personálním plánováním .....	45
Graf č. 22: Hodnocení získávání .....	45
Graf č. 23: Hodnocení výběru .....	46
Graf č. 24: Preferované získávání respondentů .....	47
Graf č. 25: Preferovaný výběr respondentů .....	47

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti ELSTEN, a.s. ....	56
Příloha č. 2: Dotazník č. 1 .....	57
Příloha č. 3: Dotazník č. 2 .....	50



## Příloha č. 2

### Dotazníkové šetření pro pracovníky společnosti

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Andrea Hýbková a studuji na Masarykově ústavu při Českém vysokém učení technickém v Praze. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Metody získávání a výběru pracovníků. S Vaší pomocí zjistím, jak probíhá proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti ELTSEN, a.s. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky použiji výhradně pro účely výzkumu ve své bakalářské práci.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

**Pokyny pro vyplnění:** Prosím o zakroužkování pouze jedné pravdivé odpovědi u každé otázky, pokud není uvedeno jinak.

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) provozní    b) administrativní    c) manažerská

2. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena b) muž

3. Jaký je Váš věk?

- a) Do 20ti let    b) 21–30    c) 31–40    d) 41-50    e) 51-60    f) 61 a více

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní    b) střední bez maturity    c) střední s maturitou    d) vyšší odborné  
e) vysoké    f) postgraduální

5. Jak dlouho pracujete ve společnosti ELTSEN, a.s.?

- a) méně než 1 rok    b) 1-5 let    c) 6-10 let    d) 11 a více let

6. Máte předchozí praxi v oboru, ve kterém nyní pracujete?

- a) nemám    b) do 1 roku    c) 1-2 roky    d) 2 a více let



7. Pracujete na:

a) plný úvazek                      b) částečný úvazek                      c) dohoda o provedení práce

8. Jste spokojen se svou pracovní pozicí a splňuje Vaše očekávání?

a) ano    b) spíše ano    c) spíše ne    d) ne

9. Chystáte se v nejbližší době z tohoto zaměstnání odejít?

a) ano    b) přemýšlím o tom    c) spíše ne    d) určitě ne

Popřípadě z jakého důvodu?

---

10. Jaké prostředky používáte při hledání nového zaměstnání? Vyberte maximálně 3 odpovědi

a) inzerce (internet, tisk, média)

b) informace z úřadů práce

c) prostřednictvím personálních agentur

d) sám/sama kontaktuji společnosti a ucházím se o volné pozice

e) ptám se známých a příbuzných, jestli hledají pracovníky v jejich zaměstnání

11. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici u společnosti ELTSEN, a.s.?

a) inzerce (internet, tisk, média)

b) informace z úřadů práce

c) prostřednictvím personálních agentur

d) sám/sama jsem kontaktovala společnost a ucházela se o volnou pozici

e) doporučení od jiného zaměstnance společnosti

12. Byly pro Vás popis pracovní pozice a požadavky na přijetí dostatečně jasné?

a) ano

b) potřeboval/a bych více informací ohledně pracovní pozice

c) potřeboval/a bych více informací ohledně požadavků na přijetí

d) potřeboval/a bych více informací k pracovní pozici i požadavkům na ni

13. Jak dlouho trval Váš přijímací proces?

a) 1-5 dní

b) 6-12 dní

c) 13-20 dní

d) 21 a více dní

14. Jste spokojen s přijímacím procesem na Vaše pracovní místo?

- a) ano   b) spíše ano   c) spíše ne   d) ne

Co by jste popřípadě změnil?

---

15. Jakou metodou jste byl na Vaši pozici vybrán? Vyberte maximálně 3 odpovědi.

- a) dotazník či formulář  
b) odevzdání životopisu nebo dalších dokumentů  
c) ústní pohovor  
d) testy pracovní způsobilosti  
e) na základě doporučení

16. Jak na Vás působil personalista/vedoucí výběru?

- a) působil příjemně a profesionálně  
b) působil dostatečně, ale mohl by svůj projev zlepšit  
c) nepůsobil na mě vůbec dobře

17. Měl/a jste možnost zeptat se na své vlastní dotazy a byly Vám dostatečně zodpovězeny?

- a) ano a vše proběhlo v pořádku  
b) zeptal/a jsem se, ale odpovědi mohly být specifitější  
c) neměl/a jsem vůbec prostor zeptat se na své dotazy

### Příloha č. 3

#### Dotazníkové šetření pro vedoucí přijímacího procesu

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Andrea Hýbková a studuji na Masarykově ústavu při Českém vysokém učení technickém v Praze. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Metody získávání a výběru pracovníků. S Vaší pomocí zjistím, jak probíhá proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti ELTSEN, a.s. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky použiji výhradně pro účely výzkumu ve své bakalářské práci.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

**Pokyny pro vyplnění:** Prosím o zakroužkování pouze jedné pravdivé odpovědi u každé otázky, pokud není uvedeno jinak.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti ELTSEN, a.s.?

- a) méně než 1 rok      b) 1-5 let      c) 6-10 let      d) 11 a více let

2. Jak dlouho pracujete na pozici vedoucího přijímacího procesu pro Vaše oddělení?

- a) méně než 1 rok      b) 1-5 let      c) 6-10 let      d) 11 a více let

3. Jste spokojen se svou pracovní pozicí a splňuje Vaše očekávání?

- a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

4. Jste spokojen s procesem personálního plánování ve společnosti ELTSEN, a.s.?

- a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

5. Jak hodnotíte průběhy procesů získávání pracovníků celkově?

- a) velice dobře      b) spíše dobře      c) spíše špatně      d) špatně

Popřípadě co by jste doporučil změnit?

---

6. Jak hodnotíte průběhy procesů výběru pracovníků celkově?

- a) velice dobře      b) spíše dobře      c) spíše špatně      d) špatně

Popřípadě co by jste doporučil změnit?

---

7. Jaké metody získávání pracovníků preferujete? Vyberte maximálně 3 odpovědi.

- a) inzerce (internet, tisk, média)  
b) informace z úřadů práce  
c) prostřednictvím personálních agentur  
d) samotné kontaktování uchazeče o volnou pozici  
e) doporučení od jiného zaměstnance společnosti

A proč?

---

8. Jaké metody výběru pracovníků preferujete? Vyberte maximálně 3 odpovědi.

- a) dotazník či formulář  
b) odevzdání životopisu nebo dalších dokumentů  
c) ústní pohovor  
d) testy pracovní způsobilosti  
e) na základě doporučení

A proč?

---

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Andrea Hýbková

V Praze dne .....

podpis: .....

<b>Jméno</b>	<b>Katedra / Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>

