



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

## **Získávání a výběr zaměstnanců v malé firmě**

### **Recruitment and selection of employees in a small firm**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Ing. Klára Šimonová

**Iveta Slavětínská**

---

**Praha 2015**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií  
Koleje 2637/2a, 160 00 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Iveta Slavětínská  
**Zadávatel katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Téma bakalářské práce:** Získávání a výběr zaměstnanců v malé firmě  
**Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:** Recruitment and selection of staff in a small firm

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky popište proces a metody získávání pracovníků.
- Teoreticky popište proces a metody výběru pracovníků.
- Proveďte polostrukturovaný rozhovor.
- Posuďte výsledky polostrukturovaného rozhovoru s teoretickými poznatky.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro oblast získávání a výběru pracovníků.

**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. *Rízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 780 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 580 s. ISBN 80-726-1064-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 488 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7178-883-4.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- STYBLÍ, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Klára Šimonová


**Podpis vedoucího bakalářské práce:** 

**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

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

L.S.

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

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:** 

## **Vzor citačního záznamu**

SLAVĚTÍNSKÁ, Iveta. *Získávání a výběr zaměstnanců v malé firmě*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) 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**

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kláře Šimonové za její cenné rady a připomínky. Dále děkuji všem zaměstnancům firmy za jejich ochotu a spolupráci.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců, jejich procesem a metodami v malé firmě. V teoretické části byl popsán proces a jednotlivé metody získávání a výběru zaměstnanců, které se v malých firmách využívají. V praktické části byla analyzována současná situace ve firmě a pro zjištění aktuálního stavu byl využit polostrukturovaný rozhovor. Na základě vyhodnocení současné situace bylo navrženo několik doporučení pro zlepšení účinnosti těchto dvou personálních činností ve firmě.

## **Klíčová slova**

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, proces, metody, manažer, personalistka

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with recruitment and selection of employees. The theoretical part presents the process and particular methods of the above mentioned personal HR activities that are used in small firms. The current situation in the firm is analyzed in the practical part of the thesis by the application of semi-structured interview. Subsequently, on the basis of the results were suggested some recommendations for improvements in efficiency of the two examined HR activities.

## **Key words**

Recruitment, selection of employee, process, methods, manager, human resources officer

# Obsah

Úvod .....	3
1. Získávání zaměstnanců .....	4
1.1. Proces získávání zaměstnanců .....	5
1.2. Zdroje získávání zaměstnanců .....	8
1.2.1. Získávání z vnitřního trhu práce .....	8
1.2.2. Získávání z vnějšího trhu práce .....	10
1.3. Metody získávání zaměstnanců .....	11
1.3.1. E-recruitment .....	12
1.3.2. Inzerce v lokálním tisku a v rozhlasové stanici .....	12
1.3.3. Spolupráce s úřady práce .....	14
1.3.4. Spolupráce se školami .....	15
1.3.5. Ústní nabídka .....	16
2. Výběr zaměstnanců .....	17
2.1. Proces výběru zaměstnanců .....	18
2.2. Metody výběru zaměstnanců .....	19
2.2.1. Analýza životopisů a průvodní dopis .....	19
2.2.2. Reference .....	21
2.2.3. Psychodiagnostické testy .....	22
2.2.4. Výběrový pohovor .....	23
2.2.5. Otázky při výběrovém pohovoru .....	25
3. Analýza firmy Arto a.s. ....	27
3.1. Organizační struktura firmy .....	28
3.2. Polostrukturovaný rozhovor .....	30
3.3. Výzkumné předpoklady .....	32
4. Vyhodnocení rozhovorů .....	33
4.1. Proces získávání .....	33
4.2. Zdroje získávání zaměstnanců .....	35
4.3. Metody získávání zaměstnanců .....	36
4.4. Proces výběru zaměstnanců .....	38
4.5. Metody výběru zaměstnanců .....	40
5. Návrhy a doporučení .....	44
Závěr .....	47

Seznam použité literatury .....	48
Přílohy .....	50

## Seznam tabulek, grafů a zkratk

Obrázek č. 1: Prvky a součásti procesu získávání zaměstnanců a jejich vztahy.....	8
Obrázek č. 2: Ukázka inzerátu.....	13
Obrázek č. 3: Zjednodušená organizační struktura firmy.....	28



# Úvod

Ve své bakalářské práci se zabývám tématem Získávání a výběr zaměstnanců v malé firmě. Toto téma jsem si vybrala, protože je pro mě zajímavé a tyto dvě personální činnosti považuji za velice důležité. Zaměstnanci představují pro firmu nejcennější kapitál. A právě proto je potřeba oslovit a následně vybrat nejvhodnější uchazeče o pracovní místo. Je nutné, aby každá firma měla systém získávání a výběru zaměstnanců dostatečně propracovaný.

Tuto teoreticko-empirickou práci jsem zpracovala na základě prostudování odborných zdrojů, které byly v souladu s mojí bakalářskou prací. Mnou vybraná literatura, která se pojila k danému tématu, byla snadno dostupná a vhodná na zpracování práce. V rámci tvorby bakalářské práce jsem využila i jednu cizojazyčnou literaturu. Literatura byla velmi dobře srozumitelná na čtení, což napomohlo ke zdárnému zpracování teoretických poznatků vybraného tématu. Nebylo reálně možné vycházet ze zdrojů, které by se specializovaly pouze na oblast získávání a výběru zaměstnanců. Tyto dvě oblasti byly v literatuře zpracovány v rámci uceleného pohledu na manažerské funkce. I přesto bylo možno se detailně ponořit do problému a díky tomu zpracovat teoretické poznatky o vybraném tématu.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit proces a metody získávání a výběru zaměstnanců a následně navrhnout doporučení pro jejich zefektivnění. Pro empirickou část jsem si vybrala strojírenskou firmu Arto a.s., která se řadí s přibližně padesáti zaměstnanci k malým firmám. I díky tomu, že výběr firmy nebyl náhodný (firma se totiž nachází ve městě, ve kterém žiji a trochu jsem byla seznámena s okolnostmi ve firmě ještě předtím, než jsem do ní vstoupila), neměla jsem výraznější problémy s realizací praktické části bakalářské práce. V této firmě jsem provedla, pro splnění vytyčeného cíle práce, s jednotlivými respondenty polostrukturované rozhovory, abych zjistila současnou situaci firmy. Na základě tohoto zjištění poté bylo možné navrhnout doporučení, která jsou uvedena na závěr této práce.

# 1. Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je personální úkol, který má za cíl přilákat potencionální zaměstnance v dostatečném množství, ale musí zároveň brát v úvahu počet pracovních míst tak, aby byl poměr uchazečů a pracovních míst vyvážený. Je to činnost, při které dochází k získávání zaměstnanců a dále rozhoduje o tom, kolik zaměstnanců budeme potřebovat a kterými bude firma v budoucnosti disponovat. Proto, aby bylo dosaženo souladu mezi nabídkou a poptávkou, je zapotřebí, aby zaměstnavatel poskytl skutečnou představu o nabízeném pracovním místě a s tím souvisejících požadavcích. Touto jasně danou specifikací dojde k eliminaci uchazečů, kteří svými znalostmi, dovednostmi a vzděláním neodpovídají pracovní pozici (Dvořáková, 2007, str. 133 - 134). Jako příklad bych uvedla jasně a srozumitelně sepsaný inzerát, v němž se uchazečům předloží seznam požadavků, které jsou potřeba pro výkon na daném pracovním místě.

*„Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas“* (Koubek, 2007a, str. 69). Na získávání by se měl podílet, kromě pracovníka v oblasti lidských zdrojů, také liniový manažer či manažeři. V neposlední řadě je také třeba dodat, že je vhodné získat zaměstnance, kteří jsou co nejvíce ztotožněni se zájmy a cíli firmy, jsou správně motivováni a zaujati pro práci. Dalšími požadavky na ideálního zaměstnance jsou také jeho hodnoty a postoje, které musí být v souladu s kulturou dané firmy (Koubek, 2007a, str. 69). Při získávání zaměstnanců mohou mít špatná rozhodnutí nepříjemné následky.

Je třeba mít na vědomí fakt, že je nutné zajistit takový přísun informací mezi firmou a uchazeči, aby uchazeči měli zájem obsadit pracovní místo. Personalista by měl uveřejnit pracovní nabídku v takovém formátu, aby potencionální zaměstnanec nabídka pracovního místa zaujala. Proto je tento proces oboustrannou záležitostí, jelikož očekávání má jak firma, tak i uchazeč o práci.

## 1.1. Proces získávání zaměstnanců

Postup při získávání zaměstnanců je kontinuálním personálním procesem, který by měla mít firma dobře propracovaný. Jeho striktním dodržováním bude zabezpečena korektnost v rámci politiky angažování nových zaměstnanců. „Získávání má začít plánováním, které vymezuje, kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Od toho se odvíjí načasování, kdy začít s oslovením vnějšího a vnitřního trhu práce“ (Dvořáková, 2007, str. 134).

Samotný proces by měl zahrnovat několik důležitých kroků. Tyto kroky podle Koubka (2011, str. 131 - 132) jsou:

1. **Identifikace potřeby získávání zaměstnanců**, vychází z mnoha plánů, jako jsou plán potřeby zaměstnanců, výroby, technického rozvoje aj. Potřebu nových zaměstnanců je nutno zachytit s dostatečným časovým předstihem, aby bylo dané pracovní místo neobsazeno, pokud možno, po nejkratší časový úsek. Tuto dobu nám pomůže vykrytí výpovědní lhůta (podle platného Zákoníku práce), nebo doba sjednaná v ukončení pracovního poměru. Jedinou překážkou může být například dlouhodobá pracovní neschopnost, pracovní úraz nebo náhlé úmrtí zaměstnance (Koubek, 2011, str. 132).
2. **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa** – jedná se o důležité dokumenty, které slouží k tomu, abychom byli schopni rozpoznat jakého zaměstnance, s jakými dovednostmi a kvalifikací budeme potřebovat. Dále slouží k tomu, abychom věděli, které dokumenty budeme od uchazečů požadovat. Kocianová (2010, str. 51-53) ve své publikaci zmiňuje, že popis pracovního místa by měl obsahovat alespoň tyto body:
  - název pracovního místa – název útvaru a funkce ve firmě;
  - přímý nadřízený – jeho vykonávaná funkce;
  - podřízení pracovníci – jejich funkce;
  - vztahy k dalším místům – mělo by být zřetelné z organizační struktury a tedy z ní i vycházet;
  - účel pracovního místa – měl by být napsán důvod, proč je dané pracovní místo zřízeno;
  - úkoly a činnosti na pracovním místě, které mají být vykonávány;
  - výsledky, které se od zaměstnance očekávají, které mohou sloužit jako kritéria hodnocení výkonu;

- povinnosti pracovního místa – úkolem je stručně popsat povinnosti, které jsou v rámci daného pracovního místa, doporučuje se vždy začínat slovesem (například: připravuje, plánuje, kontroluje);
  - odpovědnosti a pravomoci – odpovědnosti definují činnosti, za které zaměstnanec zodpovídá, a pravomoci jsou rozhodovací možnosti, které má zaměstnanec;
  - pracovní předpisy pro danou pozici včetně vnitřních předpisů, vyhlášek a směrnic, které musí zaměstnanec při výkonu své práce dodržovat a řídit se jimi;
  - technické prostředky a zařízení – do tohoto bodu se zapisuje všechno vybavení, se kterým zaměstnanec pracuje, může to být například stroj nebo počítač;
  - závěr dokumentu tvoří jméno a podpis pracovníka, včetně data.
3. **Zvážení alternativ.** V tomto bodě bereme v úvahu například zrušení pracovního místa, dočasné obsazení zaměstnancem, který ve firmě již pracuje nebo využití outsourcingu.
  4. **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců.** Jedná se o zjednodušenou verzi specifikace pracovního místa a popisu pracovního místa, konkrétně dvou obsáhlých dokumentů, které jsou poměrně obtížně zpracovatelné. Zde si personalista při jejich sestavování musí určit, které požadavky jsou pro danou pozici nejdůležitější, aby zaznamenal pouze tyto. V popisu pracovního místa by se měly objevit body, jako například: název pracovního místa, úkoly a pravomoci, kde se bude práce vykonávat a pracovní podmínky (například platové nebo pracovní). Do specifik pracovního místa, by měly být zařazeny požadavky jako rozvoj a vzdělávání, schopnosti, dovednosti a délka pracovní praxe (Koubek, 2007a, str. 78 - 79).
  5. **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.** Tento krok v procesu má za cíl rozhodnout, zda firma bude získávat zaměstnance z vnějšího nebo vnitřního trhu práce nebo využije jejich kombinaci (Koubek, 2007b, str. 135).
  6. **Volba metod získávání zaměstnanců.** Volba metody závisí na tom, odkud chceme zaměstnance získat. Pokud zvolíme externí získávání, máme možnost využít inzerátu (v novinách, na webových stránkách a jinde), e-recruitmentu, spolupráci s úřady práce a se školami nebo lze oslovit potencionální zaměstnance ústní nabídkou. Pokud zvolíme získávání z vnitřního trhu práce,

bereme v úvahu například vnitropodnikové vypsání pracovního místa nebo povýšení zaměstnance či přeložení.

7. **Volba dokumentů a informací, které chceme od uchazečů.** Tato fáze procesu získávání může hodně ovlivnit pozdější fáze výběru, protože zde uchazeči odevzdávají námi požadované dokumenty nebo informace o sobě. Závisí na firmě, jak detailní a spolehlivé informace chce od svých uchazečů. Koubek (2007b, str. 142 – 143) uvádí, jako nejčastěji vyžadované dokumenty následující: doklad o kvalifikaci a praxi, životopis vč. motivačního dopisu, doklad o lékařské prohlídce, výpis z rejstříku trestů a zvláštní dotazník, který sestavuje sama firma.
8. **Formulace nabídky zaměstnání** – vychází z popisu pracovního místa, formulace bere v úvahu, zda se získávají zaměstnanci z vnitřních nebo vnějších zdrojů, typu zaměstnance a dále k volbě dokumentů, které se budou od uchazečů požadovat, například výpis z rejstříku trestů.
9. **Uveřejnění nabídky zaměstnání.**
10. **Shromažďování dokumentů a informací požadovaných od uchazečů a jednání s nimi.** Tato fáze se vyskytuje od data zveřejnění nabídky o zaměstnání až po její ukončení. Musíme brát v úvahu délku uveřejnění, jelikož se předpokládá, že kvalifikovaní uchazeči již mají práci a musí mít určitý čas, aby si ujasnili, zda chtějí svou práci změnit či nikoliv.
11. **Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.** Pracovník provádějící získávání zaměstnanců roztřídí uchazeče podle toho, do jaké míry se jejich dokumenty a informace z životopisu shodují s kritérii pracovního místa. Koubek (2007b, str. 153 – 154) a Kocianová (2010, str. 95) tyto uchazeče doporučují rozdělit do tří skupin podle toho, do jaké míry se ztotožňují dokumenty s požadavky na pracovní místo. Tyto skupiny jsou: velmi vhodné, méně vhodné a zcela nevhodní.
12. **Sestavení seznamu uchazečů,** kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení. Takto firma ukončuje předem nadefinovaný proces získávání zaměstnanců. Je vytvořen seznam kandidátů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení. Za ideální počet je považováno 5 – 10 uchazečů na jedno pracovní místo (Koubek, 2007a, str. 81).



obr. č. 1 Prvky a součásti procesu získávání zaměstnanců a jejich vztahy (Stýblo, 2003, str. 56)

## 1.2. Zdroje získávání zaměstnanců

Po zvážení možných alternativ (zrušení pracovního místa, pokrytí práce formou částečného úvazku, dočasný pracovní poměr,...), je potřeba uvolněné pracovní místo obsadit zaměstnancem s odpovídajícím stupněm kvalifikace. Personalista by měl vzít například v úvahu, zda se někde ve firmě nenachází kvalifikovaný pracovník, který v důsledku zavádění nové technologie nebo změny v organizační struktuře ztrácí své pracovní místo. Alternativou výše zmíněného je snaha vytipovat ve firmě zaměstnance s dostatečnými zkušenostmi, vzděláním a takovou důvěrou k tomu, aby byl schopen samostatně zastávat náročnější práci na právě neobsazeném místě. Personalisté musí ještě vzít v úvahu zaměstnance, kteří by sami chtěli zaujmout uvolněné pracovní místo. Tyto tři možnosti využívají hlavně středně velké a velké firmy. Malé firmy by měly dávat přednost získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, jako například oslovit zaměstnance z jiných firem, které zaujal náš inzerát a jsou rozhodnuti pro změnu zaměstnavatele. Dále jsou to absolventi škol a pracovní síly na trhu práce, které mohou najít uplatnění zejména v menších firmách (Koubek, 2011, str. 66 - 73).

### 1.2.1. Získávání z vnitřního trhu práce

Získávání z vnitřního trhu práce je proces získávání zaměstnanců, kdy oslovíme naše stávající zaměstnance pracovní nabídkou. „V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně

*uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházejících se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů“ (Armstrong, 2007, str. 348).*

Kocianová ovšem tvrdí, že firmy mají stejná „měřítka“. Uvádí, že obsazení dané pracovní pozice je výsledkem zaměstnancovy výkonnosti a schopnosti a dále výsledek vzdělávání nebo plánování rozvoje. Jako příklad výsledku pracovní schopnosti uvádí development centra. *„Pokud organizace obsazuje pracovní místa z řad vlastních pracovníků, je to výrazem její personální politiky, možnost postupu v organizaci je pro pracovníky motivující a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí“ (Kocianová, 2010, str. 82).*

V těchto dvou pohledech na získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů bych se přikláněla k názoru Armstronga, protože se domnívám, že se jedná o objektivní způsob výběru. Lidé jsou ve výběrovém řízení vybíráni podle stejných kritérií, nikoliv podle osobních sympatií a podobně. Ovšem stávající zaměstnanci jsou zvýhodněni v tom, že zaměstnanec, který výběr provádí, je může už znát a vědět o jejich silných a slabých stránkách.

**Za výhodu** při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů Stýblo (2003, str. 54 - 55) považuje například, že současný zaměstnanec zná firmu, kde pracuje, a proto nebude potřeba adaptačního procesu v plném rozsahu, čímž se mohou výrazně snížit náklady na zaměstnance. Dále čerpání z vlastních zdrojů umožňuje zvyšovat motivaci a loajálnost nejen samotného zaměstnance, ale může pozitivně ovlivnit i pracovní kolektiv, ve kterém se daný zaměstnanec nachází. Co se týká finančního hlediska, dochází k návratu investic, které jsou vloženy do rozvoje pracovníků. Dvořáková (2007, str. 137) doplňuje, že získávání z vnitřního trhu práce může pozitivně působit na snížení odchodů zaměstnanců a na jejich stabilitu, jelikož jsou jim nabízeny možnosti rozvíjet svoji kariéru podle jejich schopností, kvalit, dosavadní pracovní výkonnosti a pracovní morálky. Dále bych zdůraznila, že získávání z vnitřních zdrojů výrazně snižuje nároky na adaptační proces, protože stávající zaměstnanec již má zažitou podnikovou kulturu a tedy s ní nemusí být seznamován.

Kocianová (2010, str. 82 - 83) k tématu dodává, že výhodný je pro firmu fakt, že uchazeč již zná své spolupracovníky. Ve firmě se udrží mzdová úroveň, protože povýšený zaměstnanec je stále méně nákladný než zcela nový z vnějšího trhu práce. Dojde také k rychlejšímu obsazení pracovního místa, jelikož je snadnější adaptační proces.

**K nevýhodám** při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří v přední řadě tzv. „provozní slepota“ zaměstnanců, kteří pracují ve firmě již řadu let. Provozní slepotu bychom mohli charakterizovat jako „nemožnost zaměstnance vidět věci jiným způsobem“. Zaměstnanec má zažitě určité postupy, které již nemůže nebo nedokáže přeměnit. Úskalí ovšem spočívá v omezeném výběru zaměstnanců, kteří by se na danou pracovní pozici hodili (Stýblo, 2003, str. 55). V důsledku povýšení zaměstnance může dojít ze strany spolupracovníků ke zklamání a rivalitě. Spolupracovníci mohou svého stávajícího kolegu ve vyšší pozici odmítat přijmout jako svého nového vedoucího. Jako další nevýhoda je zde tzv. „Peterův princip“. Tento princip spočívá v tom, že se lidé z důvodu svého kariérního postupu dostanou až do takové funkce, na kterou již nebudou stačit svými schopnostmi (Kocianová, 2010, str. 83).

Proto, jak uvádí Dvořáková (2007, str. 137), musí být získávání z vnitřních zdrojů provázáno s jinými personálními činnostmi ve firmě, jako jsou například výběr zaměstnanců a jejich hodnocení nebo proces plánování následovnictví. Aby byl zaměstnanec schopen vykonávat pozdější práci na vyšší pozici, musí jeho zaměstnavatel vynaložit určité finanční prostředky do jeho vzdělání a rozvoje.

### **1.2.2. Získávání z vnějšího trhu práce**

Zaměstnanci z vnějšího trhu práce dodávají firmě nový pohled na věc, odlišné přístupy v porovnání se stávajícími, mohou být firmě inspirací a dále vést ke změnám v ní. *„Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku a cizinci. Zaměstnavatel ovšem musí investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tyto pracovníci mohli podávat očekávaný pracovní výkon“* (Dvořáková, 2007, str. 134).



**Výhodou** získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je především možnost oslovit široké spektrum uchazečů. Při tomto personálním procesu můžeme využít pomoci personálních agentur, které mohou zvýšit kvalitu výběru požadovaných uchazečů. Nezaujatý přístup k normám a hodnotám firmy, pracovním postupům a zvyklostem, to vše patří k výhodám získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

**Za nevýhody** jsou většinou považovány vyšší finanční náklady, které jsou spojeny s využíváním personálních agentur a následně s adaptačním procesem nového zaměstnance. Nový zaměstnanec nemusí být vždy úspěšný, očekává jiné aspirace, firemní kulturu a komunikaci uvnitř firmy, proto je třeba tuto možnost zvážit.

Při rozhodnutí personalisty, zda bude získávat zaměstnance z vnějšího trhu práce, musí tento zaměstnanec zvážit:

- termín uveřejnění nabídky;
- termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení;
- datum výběrového řízení;
- datum oznámení jeho výsledků všem uchazečům o pracovní místo;
- den nástupu do zaměstnání;
- délku zkušební doby

(Dvořáková, 2007, str. 135).

Vhodné metody při získávání zaměstnanců jsou e-rucruitment, inzerce v lokálním tisku, veletrhy pracovních příležitostí, uveřejnění nabídky na desce úřadu práce, využívání personálních agentur, doporučení současným zaměstnancem a samotné přihlášení potenciálního zaměstnance.

### **1.3. Metody získávání zaměstnanců**

Metody získávání zaměstnanců představují místa, kde bude nabídka volného pracovního místa uveřejněna nebo jak oslovíme potenciální uchazeče. Většinou se jedná o více metod, aby nabídka oslovila dostatečný počet uchazečů.

### **1.3.1. E-recruitment**

„Pod termínem *Online Recruitment* (někdy *e-recruitment*) je v současnosti chápán způsob interaktivní komunikace mezi podniky hledajícími zaměstnance a uchazeči o práci“ (Stýblo, 2006). Tento termín bychom mohli také přeložit jako získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí.

Volně přeloženo, E-recruitment má dvě základní formy. První je zaměřena na zaměstnanecké vlastní stránky (intranet). Druhý přístup je složitější metoda, kdy personalista vyhledává v životopisech registrovaných uživatelů, kteří se na danou webovou stránku registrovali a nahráli do databáze svůj vlastní životopis (Torrington et al., 2005, str. 130 – 131). Tím pádem si mohou i malé firmy zabezpečit dostatečný počet uchazečů v širokém spektru. Výhodou hledání v databázích životopisů může být i nenáročné vyhledávání, při kterém personalista využije vyfiltrování pouze požadovaných kritérií, čímž si ušetří hodně času a starostí s oslovováním uchazečů.

Pod tento název spadají veškeré činnosti, které jsou používány pro získávání zaměstnanců. Velkým fenoménem se stalo získávání zaměstnanců na sociálních sítích, zejména na Facebooku. Nejúspěšnější firmy využívají právě této sociální sítě pro nábor zaměstnanců. Například pojišťovna Allianz má na své facebookové úvodní fotografii muže, který předává firemní posláni. Samotná fotografie člověka, který něco sděluje, je již tak dobrým marketingovým tahem, který může oslovit řadu uchazečů, protože muž působí důvěryhodně (Matolín, 2014).

### **1.3.2. Inzerce v lokálním tisku a v rozhlasové stanici**

Tento typ získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je vhodné uplatnit tehdy, když potřebujeme pracovní místo „oznámit“ velkému počtu uchazečů. Je třeba dobře promyslet, kde náš inzerát zveřejníme (Urban, 2013, str. 39). Inzerce v tisku je nejběžnější a ověřenou metodou při procesu získávání zaměstnanců. Velké uplatnění najde především, pokud hledáme lidi, od kterých požadujeme základní, nejvýše středoškolské vzdělání s maturitou (Koubek, 2011, str. 86 – 91).

Pokud ovšem hledáme vysoce kvalifikovaného zaměstnance nebo špičkového specialistu, je důležité využít vhodného sdělovacího prostředku. Aby byl inzerát

v tisku úspěšný, musí splňovat určité parametry a být vhodně umístěn. Za důležité body každého inzerátu považují:

- název pracovního místa
- místo výkonu práce
- stručná charakteristika pracovního místa
- uvedení požadovaného vzdělání, dovedností, praxe, aj.
- termín dokdy se mohou uchazeči na místo hlásit
- požadované dokumenty od uchazečů.

<b>Pro naši nově zřízenou organizaci v Praze hledáme</b>		
<b>Ředitele pro řízení lidských zdrojů</b>		
<b>Předpoklady</b>	<b>Odborná kvalifikace</b>	<b>Nabízíme</b>
věk do 30let	VŠ vzdělání v ekonomii či právech	náročná práce v nové organizaci
dobré komunikační schopnosti	obratnost v angličtině	kvalifikační příprava v moderním personálním řízení
bystrá, nezávislá osobnost	praxe v oboru výhodou	možnost osobní kariéry
připravenost pracovat v mladém a dynamickém týmu		přitažlivá odměna
iniciativa a elán		

Obr. č. 2 Ukázka inzerátu (upraveno podle Bedrnová a Nový, 2002, str. 327)

K této ukázce inzerátu bych byla spíše skeptická. Je zde, podle mého názoru, několik zásadních chyb. První chybu spatřuji v tom, že v inzerátu uvádí věk. Toto je typická ukázka diskriminace kvůli věku a na takovéto případy máme v České republice Antidiskriminační zákon. Dále v nadpise je pouze uvedeno, že firma hledá ředitele, zde by mohl také nastat problém. Mnozí uchazeči, ale i uchazečky by se mohli domnívat, že firma hledá pouze uchazeče mužského pohlaví. Proto by v nadpise mělo být uvedeno „Ředitele/ředitelku“.

Podle Koubka (2007b, str. 148 – 149) se může věk uvádět pouze tehdy, pokud je to nutné a v souladu se zákony. Zde se tedy domnívám, že to nutné není. A

dále autor dodává, že není příliš vhodné nabízet možnost pracovat v mladém, dynamickém kolektivu, jelikož této kolonce uchazeči nevěnují přílišnou pozornost při čtení inzerátu. Jedná se spíše o skrytou diskriminaci, kterou se snaží eliminovat starší uchazeče.

Výčtem těchto bodů vytvoříme pomyslný „filtr“, který nám pomůže zajistit, aby se nám hlásili pouze uchazeči, kteří splňují naše požadavky. Tím se může alespoň částečně zabránit hromadění žádostí uchazečů, kteří nesplňují naše požadavky na pracovní místo. Důležitá je také formální stránka uveřejněné nabídky pracovního místa. Ve volbě typu inzerátů rozlišujeme podle Armstronga (2007, str. 351) tyto typy:

- **Standardní sloupcové** – jsou umístěny pod odpovídajícím záhlavím inzertní části tiskovin (například v části Nabízená pracovní místa). *„Jejich text je umístěn mezi ostatní inzeráty ve sloupci, má standardní podobu, neobklopuje jej žádný volný prostor, není členěn na odstavce ani na odrážky. Jsou to levné inzeráty, ale jsou vhodné pouze pro nabízení nižších funkcí, méně kvalifikovaných či rutinních prací“* (Armstrong, 2007, str. 351).
- **Částečně nestandardní** – jsou umístěny stejně jako standardní sloupcové typy inzerátů. Rozdíl je v nadpisu, který má odlišnou velikost nebo font písma. Jsou členěny na odstavce s odrážkami. Kolem inzerátu je ponechán volný prostor, aby zrak čtenáře zaujal pouze daný inzerát s nabídkou pracovního místa.
- **Plně nestandardní** – má individuální charakter podle osoby, která inzerát uveřejňuje. Typickým poznávacím znamením je orámování, kde je opět uvnitř použit různý typ, font i velikost písma. Plně nestandardní inzerce se může umístit kamkoliv v novinách nebo časopisech. Od toho se odvíjí i jeho cena. Tento typ je vhodné použít při získávání zaměstnanců pro manažerské, technické a vysoce kvalifikované funkce (Armstrong, 2007, str. 351).

### 1.3.3. Spolupráce s úřady práce

Spolupráce s úřady práce je bezplatnou formou při procesu získávání zaměstnanců, jelikož se zde využívá tzv. aktivní politika zaměstnanosti. Využívání

spolupráce s úřady práce je vhodné uplatnit hlavně při získávání zaměstnanců, kteří jsou obsazováni do pracovní činnosti, která nevyžaduje vysoké nároky na kvalifikaci a dovednosti. Vhodná je například pro obsazení pozice, kde je vyžadována manuální práce, technické práce nebo nižší administrativa (jako příklad bych uvedla nižší účetní ve firmě). Pro tyto pracovní pozice jsou přijímáni lidé s výučním listem v oboru, středním vzděláním s maturitou nebo i bez maturity (Dvořáková, 2007, str. 135).

Tato metoda získávání zaměstnanců je závislá na aktuálním dění na pracovním trhu v daném kraji. Spolupráce s úřady práce vyžaduje detailní specifikace požadavků firem. Na základě definování požadavků může úřad práce uskutečnit první výběrové kolo uchazečů. *„Informováním o volných, obsazovaných nebo zrušených pracovních místech plní firma svoji povinnost plynoucí ze zákona, ale zároveň navazuje i kontakt s příslušným úřadem práce“* (Stýblo, 2003, str. 60 - 61).

Kocianová (2010, str. 87- 88) dodává, že samotné získávání zaměstnanců za pomoci úřadů práce může pro zaměstnavatele přinést i výhody, jako například inkasování finančního příspěvku, pokud bude zaměstnávat osobu se zdravotním postižením.

#### **1.3.4. Spolupráce se školami**

Jedná se o metodu, která je hojně využívána ve firmách při získávání nových absolventů škol nebo pro zajištění studentů, kteří jsou na učebních oborech, a zaměstnavatel bude chtít jejich služeb využívat po ukončení školy. Proto jim v době, kdy studují, nabídne práci na poloviční pracovní úvazek. Předpokladem je tedy uzavření spolupráce firmy s danou školou. Samotné školy (především technicky zaměřené s tříletou výukou) dělají svůj vlastní předvýběr, který student je nejvhodnější pro danou firmu, a tím si mohou firmy usnadnit budoucí výběr. Samotná firma může sledovat a vytipovat si studenta, kterého bude „zaučovat“ a připravovat pro jeho budoucí povolání v dané firmě (Koubek, 2011, str. 84). Firma může, kromě spolupráce se školami, pořádat řadu akcí a aktivit, aby oslovila studenty a absolventy škol. Do těchto aktivit lze zahrnout například školní odborné

exkurze, možnost psát v dané firmě závěrečné práce, setkání představitelů firmy se studenty.

### **1.3.5. Ústní nabídka**

Z ekonomického hlediska se jedná o nejlevnější, a co se týká formální stránky, nejsnazší způsob oslovení zaměstnance. Toto oslovení se může uskutečnit buď ve formě přímého oslovení uchazeče, nebo můžeme oslovit současné zaměstnance, zda neznají ve svém okolí někoho, kdo by měl o danou pracovní pozici zájem.

Podle mého názoru se jedná pouze o částečně dobrou volbu. Je to časově náročná metoda, kdy musíme oslovit naše blízké či kolegy. Velkou roli zde hrají osobní sympatie, kdy lidé mohou vybrat člověka, který je jim blízký. Při oslovování je nezbytně nutná důvěra v zaměstnance, kterému chci učinit nabídku.

Koubek (2011, str. 82) uvádí, že tato nenákladná metoda je vhodná pro všechny typy firem i pro všechny možné funkce, které potřebujeme novým zaměstnancem obsadit. Nesmíme ovšem zapomenout, že se ptáme našich známých, a proto je důležité mít na paměti, že zde nesmí působit naše náklonnost k nim. Měli bychom zabránit vstupu nedůvěryhodných informací, nedovolit, aby se ve firmě vytvářely tzv. kliky (skupiny, které se soustředí na prosazení své moci).

## 2. Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je navazující částí na proces získávání zaměstnanců. V momentě, kdy je získávání u konce, může začít výběrový proces. Podle Dvořákové (2007, str. 138) je jeho úkolem identifikace a správný výběr uchazeče, který bude pracovat výkonně, ale i po očekávanou dobu, která se předpokládá. „Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka“ (Dvořáková, 2007, str. 138).

Koubek (2011, str. 104) doplňuje, že uchazeč, kromě výkonové složky a námi požadované doby, musí také co nejvíce vyhovovat požadavkům daného pracovního místa a bude pozitivně přispívat k vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, ale i ve firmě. S tímto tvrzením také souhlasí i Kocianová (2010, str. 94) a Daleová (2007, str. 8 – 10), jeho úkolem je zvážení predispozic těchto uchazečů vůči nárokům na dané pracovní místo. Proto tedy výběr zaměstnanců je strategickou personální činností firmy, je totiž základem pro kvalitu zaměstnanců firmy. I přesto, že se jedná o poměrně nákladnou a časově náročnou činnost, měla by být této proceduře věnována značná pozornost, jelikož nesprávný výběr pracovníků může mít přímo fatální následky pro celou firmu. Na výběru budoucích zaměstnanců by se měl podílet, kromě samotného pracovníka personálního útvaru, také zaměstnancův budoucí nadřízený, a pokud to situace vyžaduje (například na obsazení vysoké pozice), měl by se výběrového řízení zúčastnit i externí odborník, se kterým může firma dlouhodobě spolupracovat při tomto procesu.

Při výběru platí, že nadřízený je tak dobrý, jak schopni jsou jeho podřízení. Stejně jako u získávání zaměstnanců, i výběr je oboustrannou záležitostí, jak ze strany firmy, tak ze strany potencionálního zaměstnance. Firma je vybírá a uchazeč si ji volí, protože projevil zájem tím, že se přihlásil o nabídku pracovního místa (Dale, 2007, str. 8).

## 2.1. Proces výběru zaměstnanců

*„Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně vymezován od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich“ (Kocianová, 2010, str. 94 – 95).*

Samotný proces výběru zaměstnanců můžeme shrnout celkem do osmi kroků. V těchto bodech se shodují Kocianová (2010, str. 95) s Koubkem (2011, str. 106). Jsou to:

1. analýza dokumentů od uchazečů (předvýběrová fáze)
2. první kontakt uchazečů s firmou ve výběrovém řízení (první rozhovor)
3. další informace od uchazečů (testy způsobilostí, AC, lékařská prohlídka)
4. přijímací pohovor
5. přezkum doporučení od minulých zaměstnavatelů
6. předvedení pracoviště uchazečům
7. rozhodnutí o přijetí/nepřijetí uchazeče
8. oznámení o přijetí (v tomto případě nabídka zaměstnání) a podání informací nepřijatým uchazečům o zaměstnání.

Podoba výběrového řízení se může od výše uvedeného značně lišit. Záleží na tom, jaké pracovní místo chceme obsadit (je rozdíl mezi obsazovaným místem na vyšší pozici a obsazení pozice u manuální práce), dále záleží také na finančních prostředcích, které chce firma na výběrové řízení vynaložit, popřípadě na zvyklostech firmy. Ve výše uvedeném procesu je třeba zdůraznit především první fázi, která je předvýběrová (Kocianová, 2010, str. 95). To je důkaz toho, že každá firma má své postupy, protože některá firma může mít fázi předvýběru zařazenou již v procesu získávání zaměstnanců (viz první kapitola).

Další rozdíl může být například v bodě 6, kde dochází k předvedení pracoviště uchazečům. Tento krok může být vynechán v případě, že jsme získali zaměstnance z vnitřního trhu práce a zaměstnanec tedy zná toto pracoviště a své kolegy.



## 2.2. Metody výběru zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců můžeme volit z několika metod, abychom vybrali toho nejlepšího uchazeče. Armstrong označuje dotazníky, výběrové pohovory a reference od minulých zaměstnavatelů za základní metody výběru. Tyto tři metody se dále mohou doplnit o další, jako například Assessment centra (AC), psychodiagnostické testy nebo biodata. (Armstrong, podle Cole, 2003, 2007, str. 363). Stýblo (2003, str. 65 - 68) rozděluje metody výběru zaměstnanců na dvě skupiny. První skupinu tvoří tzv. základní metody, kam řadí, stejně jako Cole, dotazníky, životopisy, ale místo referencí považuje za základní metodu, výběrový rozhovor. Do druhé skupiny řadí testování způsobilostí, kam patří odborné, psychické a speciální způsobilosti.

Jak uvádí Koubek (2011, str. 107 - 108), malé a střední firmy ke svému výběru zaměstnanců používají většinou zkombinované metody. Těmito metodami je analýza dokumentů a přijímacího pohovoru. V některých případech se přiklánějí i k referenčním posudkům. Opět zde záleží na typu firmy, kdy například ve strojírenské firmě může být používána místo referenční metody, metoda vzorků práce, aby si osoba, která provádí výběr pracovníka, mohla udělat představu, do jaké míry uchazeč zvládá svou práci (například na soustruhu).

### 2.2.1. Analýza životopisů a průvodní dopis

Analýza životopisů je základní metoda při výběru zaměstnanců, která se většinou vyskytuje ve fázi předvýběru. Životopis poukazuje na osobní a pracovní život a vývoj uchazeče. Od takového životopisu se předpokládá stručnost, uspořádanost a logická návaznost. Pokud se člověku, který má na starost výběr zaměstnanců, dostanou do rukou životopisy, měl by zaměřit svou pozornost na následující body:

- absolvované školy a firmy, kde uchazeč pracoval;
- zda uchazeč již skončil započaté studium;
- jak dlouho uchazeč pracoval pro předchozí zaměstnavatele;
- zda jsou nějaké časové prodlevy uchazeče ve vzdělání nebo v zaměstnání;
- kdy a jakým způsobem byly pracovní poměry uchazečů ukončeny (především neobvyklé termíny);

- zda jsou životopisné údaje uchazeče v souladu s referencemi od předchozích zaměstnavatelů

(Dvořáková, 2007, str. 139-140).

Podle Šikýře (2014, str. 102) je analýza životopisu metodou, která je využívána všemi pracovníky provádějícími výběr zaměstnanců (personalisté a manažeři na všech úrovních) a je zcela univerzální. Zaměstnanci, kteří provádí hodnocení uchazečů, porovnávají poskytnuté informace od uchazečů s požadavky na volné místo. Při analýze životopisů by se měli tito zaměstnanci zaměřit především na následující údaje:

- nejvyšší dosažené vzdělání a školy, které uchazeč studoval;
- místa pracovního působení včetně stručného popisu vykonávaných činností;
- uchazečovy schopnosti a dovednosti.

Společně s životopisem se ve většině případů očekává, že uchazeč o místo zasílá **průvodní dopis**. Jedná se o dokument, ve kterém uchazeč uvádí, proč se o dané místo zajímá. Pro personalistu to znamená, že má další podklad, aby byl schopen posoudit osobnost uchazeče a jeho vyjadřovací dovednosti. Elektronická forma dopisu je naprosto dostačující. (Koubek, 2011, str. 96). V rámci některých profesí by měl být vyžadován průvodní dopis, který je napsán rukou. Velmi důležitý je především pro profese, kde zaměstnanci píšou, například úřední dopisy. Tím mám na mysli především asistenty/ky ředitelů a manažerů ve firmách.

Na základě analýzy životopisů a průvodních dopisů je vhodné, aby zaměstnanec, provádějící výběr, si uchazeče vyhodnotil metodou tzv. „tří skupin“. Hovoříme o metodě, pomocí které lze uchazeče zařadit do tří skupin podle toho, jak jsou na dané pracovní místo vhodné. V tomto vyhodnocení „tří skupin“ se shodují Kaesler, Kaesler-Probst (2013, str. 37), Koubek (2007b, str. 153 – 154) a Kocianová (2010, str. 95):

- **první skupina:** uchazeči, kteří jsou vhodní a mohou být přizváni k pracovnímu pohovoru;

- **druhá skupina:** relativně vhodní uchazeči, kteří jsou v případě potřeby přizváni k pohovoru;
- **třetí skupina:** zcela nevhodní uchazeči, kteří jsou zamítnuti, protože se na dané pracovní místo nehodí.

Od výše uvedených autorů se liší Šikýř (2014, str. 103), který uchazeče rozděluje do dvou skupin, tedy na **vhodné uchazeče**, kteří splňují kritéria pro pracovní místo a na **nevhodné uchazeče**, ti naopak nesplňují kritéria pracovního místa.

## 2.2.2. Reference

*„Informace získané z životopisu, osobního rozhovoru a dalších hodnotících metod nemohou obsáhnout dlouhodobější pracovní zkušenost s uchazečem“* (Urban, 2013, str. 48). Proto jsou reference od minulých zaměstnavatelů dobrým, dodatečným podkladem, jelikož obsahují dlouhodobý obraz o uchazečových schopnostech. Je třeba je brát spíše jako dodatečný zdroj informací (Urban, 2013, str. 48).

Urban (2013, str. 48 - 49) v literatuře uvádí, že reference mají za svůj cíl ověřit uchazečovy informace, které uvádí ve svém strukturovaném životopise. Pomocí nich lze získat nestranný pohled na to, jak se uchazeč v práci doopravdy chová a jedná. Za nejlepší reference jsou považovány ty, které jsou získány od bezprostředních uchazečových nadřízených nebo jeho minulých spolupracovníků. Zjišťování referencí se zahajuje ověřením informací, které se týkají vzdělání nebo pracovních míst, která byla v životopise uvedena. Pokud se nám informace z životopisu nepotvrdí, měl by být uchazeč ihned vyřazen. Daleová (2007, str. 58) potvrzuje, že stále více lidí uvádí do životopisů nepravdivé informace, jen aby upoutali pozornost.

Koubek (2011, str. 96) je v otázce referencí skeptický. Zastává názor, že reference se příliš nevyžadují a mohou především uchazeči uškodit při snaze získat dané pracovní místo. Reference (hodnocení, posudky) mohou být často zkreslené, vždy závisí na tom, jak moc chce minulý zaměstnavatel zaměstnanci, který odchází ublížit nebo naopak přilepšit. *„Poněkud nepříjemné je, že*

*zaměstnavatel nemusí vydat pracovní posudek dříve než v období dvou měsíců před skončením pracovního poměru“* (Koubek, 2011, str. 98). Proto může zaměstnanec váhat, zda má podat žádost o skončení pracovního poměru a riskovat, že nebude muset být do nového zaměstnání vybrán, nebo zůstane ve svém stávajícím zaměstnání.

Na druhou stranu, reference nemusí vždy obsahovat pouze posudek od člověka, který byl bývalým zaměstnavatelem uchazeče. Ačkoliv si to lidé ve firmě mnohokrát sami neuvědomují, oni sami poskytují reference svým spolupracovníkům. Jako příklad bych uvedla situaci, kdy zaměstnanec personálního oddělení ví o někom ve firmě, kdo je v souladu s podnikovou kulturou a sdílí její hodnoty. V čem si je jistý, je to, že daný zaměstnanec má potenciál, se kterým by mohl dosáhnout na jinou nebo na vyšší pozici. Proto se může jeho potencionálnímu nadřízenému zmínit, že ví o někom, kdo má na volné pracovní místo schopnosti a dovednosti. Takovýmto způsobem mohou ve firmě fungovat vnitřní reference, které jsou, podle mého mínění, spolehlivější než reference poskytované od předchozích zaměstnavatelů. Pokud toto ve firmě nefunguje, je s největší pravděpodobností chyba v podnikové komunikaci, která je problémovou oblastí a měla by se začít, v tomto případě, řešit.

### **2.2.3. Psychodiagnostické testy**

Psychodiagnostické testy můžeme rozdělit do tří skupin: testy výkonností a schopností, osobnostní dotazníky a projektivní metody.

**Testy výkonností a schopností** (= mentálních, inteligenčních nebo kognitivních schopností) jsou první velkou skupinou, které se řadí pod psychodiagnostické testy. Testy inteligence slouží k posouzení uchazečových schopností myslet a plnit duševní požadavky, jako například: paměť, numerické myšlení, prostorové vidění aj. Do těchto testů lze zařadit taktéž test všeobecných vědomostí, jazykových znalostí a dovedností nebo testy logického myšlení. (Kolman, 2010, str. 50). „*Testy schopností se používají k hodnocení existujících i latentních (potenciálních) schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje*“ (Koubek, 2007b, str. 176). K těmto testům schopností patří také testy vzdělatelnosti, které se hojně využívají k posouzení uchazečových schopností

zvládnout nové pracovní postupy a získat znalosti, to znamená, jak rychle se dokáže uchazeč přizpůsobit změnám (Koubek, 2007b, str. 176). Tento druh testu měří faktory související s výkonem práce, jako například: číselné, verbální a mechanické schopnosti. Testy schopností můžeme rozdělit podle Armstronga (2007, str. 391) na testy potenciálních schopností, které mají za úkol předpovědět potenciál k výkonu práce, a testy získaných schopností, které měří současné uchazečovy schopnosti získané prací nebo vzděláním. V tomto tvrzení se shoduje i Koubek (2007b, str. 176), který do testů znalostí a dovedností zařazuje test, při kterém uchazeč prokazuje svoji schopnost a dovednost tzv. vzorkem práce (například smontování výrobku).

**Osobnostní dotazníky** mají různou podobu a formu. Každý osobnostní dotazník sleduje něco jiného, například dynamiku osobnosti, vlastnosti nebo osobnostní rysy, které jsou důležité v práci. Jako příklad bych uvedla test NEO - Pětifaktorový model (Big five). Jedná se o časově nenáročný test, který obsahuje šedesát otázek. Test měří obecnou osobnost v pěti dimenzích. Tyto dimenze jsou: neuroticismus, extraverte, otevřenost, svědomitost a vstřícnost (Hřebíčková, 2003).

**Projektivní metody** jsou založeny na tom, že testovaný uchazeč nemá příliš velké tušení, co je předmětem testování, protože projektivní metoda má podobu mnohoznačnosti. Do této metody vkládá uchazeč svou fantazii a řadu duševních procesů. V tomto testu můžeme zachytit uchazečovy emoce, potřeby, postoje, názory, intrapersonální vztahy a řadu dalších faktorů. Typickým příkladem je kresba stromu nebo postavy, kdy musí uchazeč část obrazu domalovat podle vlastní představy. Do projektivní metody můžeme zařadit i analýzu rukopisu. K vyhodnocení této metody je potřeba práce psychologa, který je schopen posoudit uchazeče. Proto tato technika není příliš v malých firmách využívána (Hroník, 1999, str. 176).

#### **2.2.4. Výběrový pohovor**

*„Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci“* (Dvořáková, 2007, str. 141). Autorka na stejné straně uvádí, že pro zaměstnavatele, ale i pro uchazeče je to zvláštní událost. Pro

oba to je možnost přinést informace, které poté vyhodnotí, aby posoudili, v jaké míře jsou shodné jejich požadavky a představy o pracovním místě. Kocianová (2010, str. 101), ale i další autoři jako například Koubek (2011, str. 109 – 111), Dvořáková (2007, str. 142) nebo Armstrong (2007, str. 361) uvádí, že můžeme výběrové pohovory rozlišit podle počtu účastníků výběrového řízení na individuální, výběrový panel a výběrovou komisi.

**Individuální rozhovor** typu 1 + 1 (neboli diskuse „mezi čtyřma očima“) je nejběžnějším typem výběrového pohovoru, protože poskytuje navázání úzké vazby mezi tazatelem a uchazečem. Při tomto typu pohovoru lze podle Koubka (2011, str. 109 – 110) navodit neformální atmosféru, která pomůže uchazečovi uvolnit se a bude ochoten se rozpovídat o věcech, o jakých by se za jiných okolností zdráhal hovořit. Uchazeč totiž nemá pocit, že proti němu stojí více lidí, kteří na něj bedlivě upírají zrak a neustále ho hodnotí. Dvořáková (2007, str. 142) tento typ rozhovoru doporučuje pro obsazování míst, která jsou určena pro manuální pracovníky a pracovníky v administrativě. Ve většině případů vede rozhovor zaměstnanec personálního oddělení, přímý nadřízený dané pracovní pozice nebo vedoucí týmu.

**Výběrový panel** (pohovor před panelem posuzovatelů) je stále více používaná metoda v malých firmách. Většinou se panel skládá z nejvýše postaveného vedoucího zaměstnance, nadřízeného dané pracovní pozici, kterou chce firma obsadit a může zde být přítomen odborník, který zná dokonale obsazované pracovní místo (Koubek, 2011, str. 110). Panel může sdílet informace a můžeme díky němu snížit výskyt otázek, které se překrývají (Armstrong, 2007, str. 361). „*Panel umožňuje sdílení postřehů a diskusí o uchazeči, jeho nevýhodou v případě většího počtu tazatelů je méně uvolněná atmosféra*“ (Kocianová, 2010, str. 101). V literatuře se můžeme setkat i s názorem, že výběrový panel by se měl používat pro nábor začátečníků. Pro někoho je tato metoda výběru obtížně zvládnutelná, protože člověk se nachází před několika lidmi, kteří jsou odborníky ve svém oboru, a tím pádem mohou být jejich otázky zaměřeny hodně do hloubky (Monnetová et al., 1997, str. 55).

**Výběrová komise** (tzv. konkurz) je větším výběrovým panelem. Rozdíl je v předem určeném a závazném postupu od chvíle vyhlášení do celkového

uzavření. Komise je oficiálně jmenována. Princip je stejný jako u výběrového panelu, kde komise posuzuje mezi sebou nabyté poznatky o uchazečích. (Dvořáková, podle Armstrong, 2010, str. 101).

### **2.2.5. Otázky při výběrovém pohovoru**

Výběrový pohovor (neboli interview) je individuální metoda, která je z časového hlediska náročnou metodou výběru zaměstnanců. Proto, jak uvádí Hroník (1999, str. 265 – 266), můžeme pohovor vést klidně i hodinu s omezeným počtem kandidátů. Důležitým aspektem je také to, že při výběrovém pohovoru jsou kladeny vysoké nároky na tazatele, který provádí pohovor s uchazečem o pracovní místo. Během rozhovoru pokládá tazatel několik typů otázek. Ty jsou podle Kocianové (2010, str. 105 – 107):

- otevřené – volná odpověď uchazeče, kdy se může o dané otázce více rozpovídat;
- uzavřené – odpovědi uchazeče jsou ano – ne;
- krátká otázka – není její snahou navést uchazeče na odpověď, ale jedná se o otázku, kde uchazeč nemůže tušit, co chce tazatel slyšet;
- kontrolní otázka – tazatel svými slovy v podstatě zopakuje, co uchazeč říkal, aby nedošlo k nedorozumění;
- doplňující otázky – tazatel po získané odpovědi si připraví další otázku na základě nabytých informací;
- projektivní otázky – slouží ke zjištění názorů uchazeče, většinou jsou pokládány tak, aby se uchazeč vcítil do nějaké role (např. unavený řidič kamionu).

Během výběrového pohovoru zazní řada běžných otázek, které mohou podle mého názoru uchazeče o pracovní místo, pokud bývá nervózní, uklidnit. Jsou to otázky, na které je uchazeč schopen odpovědět, jelikož se týkají jeho samotného. Monnetová a kolektiv (1997, str. 80 – 99) uvádí, že dnes jsou ovšem personalisté zvyklí, že uchazeči mívají odpovědi na tyto otázky naučené, a proto, pokud člověk provádějící výběrový pohovor má podezření, že se jedná o právě naučené odpovědi, snaží se ho nějakým způsobem rozhodit. Autorka ve své publikaci sestavila seznam sedmdesáti otázek, které se běžně u pohovorů vyskytují. Tyto otázky mohou být například:

- „Povězte mi něco o sobě.“
- „Kdybyste měl popsat Vaše silné a slabé stránky, které by to byly?“
- „Povězte mi něco o Vaší předchozí práci a z jakého důvodu jste se rozhodl odejít/byl jste propuštěn?“
- „Proč si myslíte, že bychom měli vybrat právě Vás?“
- „Co byste mohl říct o našem podniku?“
- „Jak si představujete Váš běžný pracovní den, včetně jeho náplně?“
- „Kde se vidíte v horizontu cca 10let?“
- „Představte si, že by nastal tento problém...Jak byste ho řešil?“

Při výběrovém pohovoru se může personalista také setkat s nepravdivými informacemi, které mu uchazeč o sobě sdělí. V dobře propracovaném pohovoru se na jeho realizaci podílí minimálně dva zaměstnanci. Aby došlo k eliminaci nepravdivých informací, zaměstnanci provádějící pohovor využívají triku k tomu, aby byli schopni určit, zda uchazeč lže. Celý trik spočívá v tom, že začátek pohovoru zahajuje pouze jeden personalista a během pohovoru přijde druhý zaměstnanec s tím, že se omlouvá, že jde pozdě. Druhý personalista se začne ptát úplně od začátku a první, který zde již nějakou dobu je přítomen, si zaznamenává odlišnosti odpovědí (Žák, 2015).

V teoretické části jsem uvedla proces a metody personálních činností získávání a výběru zaměstnanců. Jsou to činnosti, bez kterých se žádná firma neobejde, protože všechny firmy potřebují kvalitní zaměstnance, aby mohly dosahovat svých podnikových cílů. A toho mohou dosáhnout pouze za předpokladu, že budou mít správné lidi na správných místech.

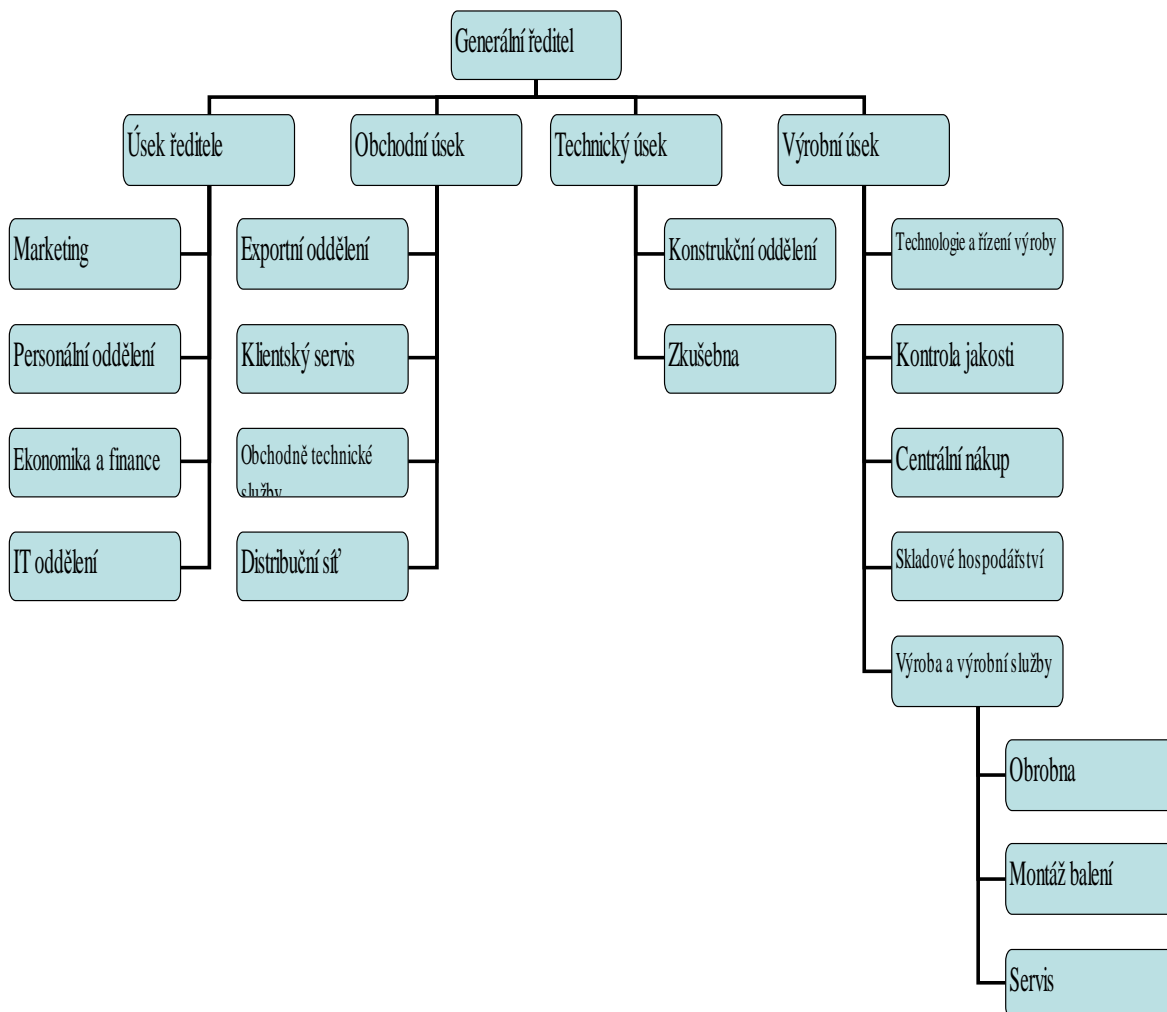


### 3. Analýza firmy Arto a.s.

Firma Arto a.s. (celým jménem Arto Systems Czech republic a.s.), je dceřiná společnost německé skupiny Arto AG, která se řadí mezi přední světové dodavatele technologií pro povrchové úpravy. Dominuje výrobou ruční vzduchové stříkací techniky, dále se zabývá automatizovanými aplikačními systémy. Firma vyvíjí, navrhuje, vyrábí a dodává zařízení pro nanášení kapalných nátěrových hmot, práškových plastů a žárového nanášení kovů. Arto a.s. dodává své produkty především automobilovým, nábytkářským, strojírenským a sklářským firmám. Firma je schopna pružně reagovat na specifické požadavky zákazníků, kterým navrhne a dodá kompletní linky dle jejich potřeb. Samozřejmostí je servisní a poradenská činnost. Výrobky splňují požadavky bezpečnostních předpisů a ekologických norem. Ve firmě momentálně pracuje asi 50 zaměstnanců. Většinu z nich tvoří zaměstnanci, kteří mají dlouhodobé zkušenosti s prací v této firmě a představují důležitý kapitál firmy.

Arto a.s. vzniklo v 50. letech 20. století v Ledči nad Sázavou, kdy bylo součástí národní firmy Kovofiniš. V 90. letech byl Kovofiniš zprivatizován a následně rozdělen na několik společností, které se dnes soustředí na povrchové úpravy. Od 90. let firmou prošla řada majitelů, kteří soustředili své obchody především na domácí trh, a proto po zaměstnancích firmy nebyla požadována znalost cizích jazyků. Firma vytvářela zisk, který stačil na uspokojení potřeb majitelů, prakticky se nerozvíjela, panoval zde zakonzervovaný stav. Situace se změnila prodejem firmy v roce 2014, tím došlo i k následné restrukturalizaci firmy a přijetí některých hodnot nové, mateřské společnosti. Firma rozšířila svůj trh do zahraničí, kde se také účastní například veletrhů, seminářů a jiných akcí. V roce 2014 se Arto a.s. zúčastnil veletrhů v Mumbai (Indie), Moskvě (Rusko), nebo Karlsruhe (Německo). V České republice je pravidelným účastníkem MSV PROFINTECH v Brně.

### 3.1. Organizační struktura firmy



Obr. č. 3 Zjednodušená organizační struktura firmy (zdroj: vlastní tvorba)

**Generální ředitel** představuje nejvyšší funkci ve firmě. Organizačně je nadřízen všem oddělením a úsekům. Přimo podřízená oddělení jsou Úsek ředitele, Obchodní úsek, Technický úsek a Výrobní úsek.

**Úsek ředitele** tvoří jednotlivá oddělení, za která je zodpovědný právě generální ředitel. Do tohoto úseku patří také marketing. Zde působí marketingový manažer, jehož náplní práce je prezentace výrobků na veletrzích a další akce podobného charakteru. Dále má za úkol propagaci výrobků a aktualizaci webových stránek firmy. Oddělení ekonomiky a financí se stará o finanční stránku firmy – eviduje a proplácí došlé faktury, dochází zde k proplácení mezd a cestovného, vede také evidenci majetku. Asistentka ředitele je zároveň

personalistkou, která zajišťuje veškeré personální činnosti ve firmě a jako asistentka ředitele řídí i veškerý chod sekretariátu. V IT oddělení se nachází jeden zaměstnanec, konkrétně správce počítačové sítě, který má na starost veškeré hardwarové a softwarové vybavení firmy. Jeho náplní je samozřejmě komunikace s marketingovým oddělením, se kterým spolupracuje na zlepšení a aktualizaci webových stránek, které firma vlastní.

Pod **Obchodní úsek** spadá exportní oddělení, které zajišťuje zahraniční obchod. Jeho úkolem je vyhledávat, nabízet a prodávat výrobky do zahraničí. V tomto oddělení pracuje i kvalifikovaná tlumočnice, která hovoří plynně anglicky, německy a polsky. V Klientském servisu jsou samostatní referenti prodeje, kteří na rozdíl od zaměstnanců exportního oddělení, nabízejí výrobky v tuzemsku. Zároveň tito zaměstnanci zajišťují účasti na různých výstavách a veletrzích v rámci České republiky. Obchodně-technické služby (OTS) je oddělením, které poskytuje svým klientům odborné poradenství, servis, doporučuje vhodná zařízení pro aplikaci nátěrových hmot používaných zákazníkem. Rovněž na požadavek klienta provádí uvedení zakoupeného zařízení do požadovaného provozu.

**Technický úsek** se zabývá návrhy a následným vývojem nových výrobků. V konstrukčním oddělení je nejvýše postaveným šéfkonstruktor, který vymýšlí a inovuje výrobky na základě nových poznatků z praxe. Sestavuje plán technického rozvoje a po odsouhlasení vedením firmy je zodpovědný za jeho realizaci. Dále se konstrukční oddělení stará o správu technických výkresů a náplní jeho práce je i samotná konstrukce jednotlivých výrobků. Ve zkušebně pracuje zkušební technik, který ověřuje a poté i zkouší prototypy jednotlivých výrobků.

**Výrobní úsek** je nejrozsáhlejší v celé strojírenské firmě. Do tohoto úseku spadá technologie a řízení výroby, kde se nachází vedoucí útvaru a samostatný technolog, který je zodpovědný za tvorbu výrobních postupů a úzce spolupracuje s vedoucím řízení výroby. Centrální nákup zajišťuje materiál potřebný na výrobu dílců a subdodávky pro montáž výrobků (například šrouby a matice). Skladové hospodářství přejímá a uskládňuje materiál, který je určený pro výrobu a zároveň obhospodařuje sklad hotových výrobků. Tento úsek uzavírá samotná výroba a výrobní služby, kde vše řídí mistr a pracují zde jednotliví dělníci a servisní technici.

## 3.2. Polostrukturovaný rozhovor

Pro svoji bakalářskou práci jsem zvolila jako techniku výzkumu dotazování, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Tento typ rozhovoru umožňuje pro potřeby realizační části bakalářské práce velmi vhodnou možnost flexibility otázek, a to v návaznosti na rozhovory. Polostrukturované rozhovory jsem uskutečnila s pěti zaměstnanci, po předchozí domluvě s generálním ředitelem firmy. Zmíněné šetření jsem uskutečnila v období prosinec - únor s výše jmenovaným generálním ředitelem, personalistkou, obchodním, technickým a výrobním manažerem. Tyto pozice jsem zvolila z toho důvodu, že tito vedoucí zaměstnanci se podílí na získávání a výběru svých podřízených zaměstnanců. Navíc byli schopni zodpovědět moje, předem připravené otázky.

Na základě získaných odpovědí jsem rozdělila získávání a výběr zaměstnanců na vyšší pozice a nižší pozice, kam jsem zařadila technicko – odborné pozice a v úseku Výroby dělnické (manuální) pozice. Do výběru uchazečů na manažerské pozice se zařazují uchazeči po předchozí konzultaci personalisty s generálním ředitelem, který má v této malé firmě rozhodující slovo.

Do polostrukturovaného rozhovoru jsem zařadila několik otázek, které byly pro všechny respondenty stejné. Dále, podle toho, s kým jsem právě prováděla rozhovor, jsem volila další doplňující otázky. Můj rozhovor byl vždy tvořen dvěma velkými okruhy. První okruh byl zaměřený na získávání zaměstnanců a druhý se soustředil na jejich následný výběr. Otázky byly voleny tak, aby mi respondenti byli schopni odpovědět vždy na následující otázku, jako například: Proč to takto ve firmě praktikují, proč se něco tak děje, atd. Veškeré rozhovory byly uskutečněny přímo ve firmě, kde se, podle mého názoru, respondenti cítili pohodlně. Veškeré informace jsem si pečlivě zapisovala a záznam z rozhovoru uchovala v diktafonu, s jehož použitím všichni respondenti souhlasili.

Zde uvádím otázky, které jsem položila každému respondentovi při provedení rozhovoru:

### **Obecné otázky:**

- Na úvod, můžete mi říct, jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

- Podílíte se nějakým způsobem na získávání a výběru zaměstnanců, pokud ano, jak?

#### **Okruh A:**

- Můžete mi popsat, jak ve firmě probíhá proces získávání pracovníků?
- Odkud získáváte Vaše zaměstnance – z vnějšího, vnitřního nebo kombinaci obojího trhu práce?
- Jaké dokumenty od svých potencionálních podřízených požadujete?
- Třídíte si došlé životopisy, popřípadě na kolik skupin?
- Kolik uchazečů přizvete k výběrovému řízení?
- Jaké metody k oslovení uchazečů používáte?
- Využíváte některé sociální sítě? Co na nich uveřejňujete?
- Je některý z Vašich podřízených zdravotně postižený?
- Spolupracuje Vaše firma s nějakou školou? Pokud ano, tak jak?
- Zkoušel(a), jste někdy oslovit nějakého člověka, zda by nechtěl pracovat u Vás ve firmě?

#### **Okruh B:**

- Popište mi, jak u Vás probíhá proces výběru zaměstnanců?
- Kdo a jak dlouho předvádí pracoviště uchazečovi?
- Jak dáváte uchazečům informace o jejich přijetí nebo naopak nepřijetí?
- Dokážete mi říct, jaké metody k výběru zaměstnanců používáte?
- Na co se v životopisech zaměřujete?
- Využíváte testy znalostí a dovedností? Jaké?
- Kdo všechno je přítomen u výběrového pohovoru?
- Jak dlouho výběrový pohovor trvá?
- Jakou otázkou výběrový pohovor začíná?

Po vybraných otázkách, kde byla potřeba zjistit příčina, vždy byla položena otevřená otázka „Proč“, aby mohl být naplněn cíl popisné části. Z tohoto důvodu jsem respondenty na začátku rozhovorů informovala, že se vždy zeptám, proč to tak je. Další doplňující, ověřovací a jiné otázky jsme kladla podle toho, jak se polostrukturovaný rozhovor vyvíjel. Z toho důvodu jsem zde neuváděla všechny položené otázky.

### **3.3. Výzkumné předpoklady**

V bakalářské práci se zabývám získáváním a výběrem zaměstnanců v malé firmě. Cílem práce je zhodnotit proces a metody získávání a výběru zaměstnanců a následně navrhnout doporučení pro jejich zefektivnění. Proto na začátku práce jsem si stanovila dva výzkumné předpoklady, které budou verifikovány. První výzkumný předpoklad byl stanoven na základě první schůzky s generálním ředitelem, který by si rád tímto způsobem potvrdil svůj úsudek o zaměstnancích nezávislou osobou, která není nijak svázaná s firmou. Druhý výzkumný předpoklad jsem stanovila na základě teoretické části a prostudované literatury.

1. Firma má správné lidi na správných místech.
2. Firma využívá efektivně spolupráci se školami pro získávání zaměstnanců.

## 4. Vyhodnocení rozhovorů

Rozhovory s respondenty byly vyhodnoceny v období únor až březen. Na základě jejich vyhodnocení jsem opět získávání a výběr zaměstnanců rozdělila do dvou velkých kapitol stejně jako v teoretické části pro lepší orientaci v textu.

### 4.1. Proces získávání

První otázka byla směřována na popis procesu získávání zaměstnanců. V prvním rozhovoru s generálním ředitelem vyšlo najevo, že zná dokonale proces při získávání zaměstnanců na manažerské pozice (tedy jeho přímí podřízení). Manažeři jednotlivých úseků pak společně s personalistkou dobře znali proces získávání zaměstnanců pro potřeby svěřeného úseku.

Nejprve si, jak uvádí Koubek (2011, str. 131 – 132), identifikují potřebu nového zaměstnance, popis pracovního místa využívají ve zkrácené formě, kde kladou důraz především na činnosti, povinnosti na pracovním místě, požadovaném vzdělání a praxi. Poté si zvolí zdroj, kde uveřejní nabídku zaměstnání. Tento krok je v pravomoci generálního ředitele. Od uchazečů požadují následující druhy dokumentů:

- manažerská pozice – životopis, maturitní vysvědčení nebo vysokoškolský diplom, výpis z rejstříku trestů, reference od předchozích zaměstnavatelů a je-li to nutné, tak certifikáty o absolvovaných kurzech a školeních;
- dělnické pozice – životopis, výuční list nebo maturitní vysvědčení, dále požadují nezbytné průkazy k výkonu profese – například řidičské oprávnění k řízení vysokozdvížných vozíků či svářečský průkaz.

V dalším kroku zformulují nabídku zaměstnání a poté dochází k uveřejnění na svých internetových stránkách (v sekci „kariéra“), v místních Ledečských novinách a krajském tisku. Tímto způsobem se vyhledávají hlavně zaměstnanci pro dělnické profese. Jelikož firma neposkytuje ubytování ani příspěvek na dopravu, oslovují primárně uchazeče z blízkého okolí. Inzerce na manažerské profese je uveřejňována nejen na internetových stránkách, ale i v celostátním tisku a odborných časopisech, protože se snaží na tyto pozice oslovit uchazeče z celé

republiky. Na těchto pozicích mají zaměstnanci služební automobil, který mohou využívat i k osobním účelům, tedy k dojíždění do zaměstnání.

Po uplynutí platnosti nabídky pracovního místa dochází ke shromažďování nabídek od uchazečů a na základě analýzy životopisů, dochází ke třídění do dvou skupin, a to na vhodné a nevhodné, podle toho, do jaké míry odpovídají popisu pracovního místa. Při třídění nabídek, které provádí personalistka, především bere v úvahu informace, které se vztahují k nabízenému pracovnímu místu. Například, pro **pozici zaměstnance exportu** je prvotním kritériem k roztrídění na vhodné a nevhodné uchazeče, jejich nejvyšší dosažené vzdělání, znalost cizích jazyků a znalost technické terminologie. Znalost cizích jazyků a technické terminologie firma ověřuje za pomoci testů znalostí a dovedností. Podklady jsou následně předány generálnímu řediteli, pokud se jedná o místo na manažerskou funkci. Třídění nabídek na nižší pozice je prováděno opět na základě specifikovaných požadavků a nároků, které jsou v souladu s popisem pracovního místa. Zde například manažer Technického úseku uvedl, že na pozici Konstruktera je prioritním požadavkem práce s 3D programy a doba odborné praxe, která je stanovena na dva roky. Uchazeči, kteří byli označeni jako „vhodní“, jsou předáni manažerovi oddělení, který si podle svého uvážení pozve vybrané uchazeče k výběrovému řízení.

Proces získávání zaměstnanců, jak se ukázalo, znají vedoucí zaměstnanci, včetně generálního ředitele a personalistky dobře. Každý z nich dokáže přesně specifikovat, co vlastně dotyčná práce vyžaduje (jaké povinnosti a odpovědnosti), a podle toho si pozvat k výběrovému pohovoru vhodné uchazeče.

V rozhovoru jsem se dotazovala (jelikož se o tom žádný z respondentů nezmínil), zda nezvažují alternativní řešení, jako je například zrušení pracovního místa a převedení pracovních povinností na jiného zaměstnance v rámci firmy, který by k tomu měl odpovídající schopnosti a dovednosti. Od všech respondentů se mi dostalo stejné odpovědi, že toto nepraktikují z důvodu pracovního vytížení stávajících zaměstnanců, jelikož před časem byla provedena restrukturalizace pracovních míst a další převedení práce by již bylo nad rámec možností a znamenalo by to zhoršení kvality práce.



## 4.2. Zdroje získávání zaměstnanců

Nové zaměstnance získává firma pouze z vnějších zdrojů. Jak již z doplňující otázky vyplynulo, firma Arto a.s. nevyužívá při personální činnosti získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Na moji doplňující otázku, proč firma nevyužívá vnitřních zdrojů, jsem obdržela různé odpovědi, avšak v jednom tvrzení se většina dotazovaných shodovala, a to je špatná znalost cizích jazyků, která je v důsledku restrukturalizace firmy důležitá, a zažité staré myšlenky a přístupy.

Dokládám doslovné odpovědi jednotlivých respondentů:

**Generální ředitel:** *„Myslím si, že brzy budeme muset v souvislosti se zvyšujícími se nároky na pracovníky řešit tuto situaci i obměnou některých pracovníků. Jako příklad uvádím pracovníci ekonomického úseku, která sice plní své úkoly dobře, ale pro potřeby německého vlastníka, který chce, aby ekonomické procesy probíhaly podle německých standardů, jsou její zkušenosti nedostačující.“*

**Personalistka:** *„Nevyužíváme vnitřních zdrojů z důvodu současné kapacity pracovníků podniku. Jednotlivé pozice jsou specifické svou náplní práce. Třeba více než před rokem jsme zkoušeli obsadit pracovní pozici referenta nákupu naší pracovnící, která pracovala jako zástupce vedoucího skladu, ale bylo to zdlouhavé zaučování, které nepřineslo žádné plody, a stejně jsme museli místo obsadit zcela novým zaměstnancem.“*

**Manažer obchodního úseku:** *„Pro mě je perspektivnější mladší zaměstnanec se znalostí cizích jazyků, protože se mnohem rychleji seznámí s problematikou prodeje výrobků, než kdyby se zkušenější pracovník učil cizí jazyk.“*

**Manažer technického úseku:** *„Zastávám názor, že je třeba oživovat podnik novými a mladými lidmi, kteří se dovedou rychle učit a na rozdíl od svých starších kolegů, dovedou lépe ovládat výpočetní techniku.“*

**Manažer výrobního úseku:** *„Jsme malá firma a pozici původního pracovníka by bylo stejně nutné nahradit novým člověkem.“*

Jak je vidět, vedoucí jednotlivých úseků, ale i generální ředitel s jeho asistentkou se shodli, že údajným problémem, proč firma nevyužívá vnitřních zdrojů je fakt, že ve firmě pracují většinou zaměstnanci vyššího věku (50+), kteří

by mohli mít problémy s adaptací na nové pracovní místo. Další problém spočívá v jazykové neznalosti (anglický nebo německý jazyk) a ve velikosti firmy.

### 4.3. Metody získávání zaměstnanců

V otázce metod výběru zaměstnanců se respondenti shodli na následujících metodách: inzerce na svých webových stránkách nebo v místním či regionálním tisku, dále pak na spolupráci s Úřadem práce v Ledči nad Sázavou a uzavření spolupráce s místní střední odbornou a částečně i vyšší odbornou školou. Generální ředitel a personální zaměstnankyně dále uvedli, že na manažerské pozice se nabídka zaměstnání osvědčuje i v regionálním rádiu Vysočina. Generální ředitel dodal, že se snaží oslovovat také své bývalé spolupracovníky z předchozího zaměstnání, protože je přesvědčen o jejich kvalitách.

**E-recruitment** využívá firma podle provedených rozhovorů pouze k uveřejnění nabídky volného pracovního místa na webových stránkách firmy Arto a.s. Po vyřčeném dotazu, zda využívají některou ze sociálních sítí, nebo mají na některé z nich založený profil společnosti, jako je například Facebook, Twitter nebo LinkedIn, se mi od generálního ředitele, personalistky a vedoucí obchodního úseku dostalo odpovědi, že využívají stránky Facebooku. To však pouze k prezentování informací o firmě a výrobcích, ale nikoliv k inzerci volného pracovního místa. Tímto způsobem zveřejnění volného pracovního místa nepovažuje firma totiž za vhodné.

Co se týká **inzerce v novinách** nebo v rozhlasových stanicích, zde mají respondenti dobrý přehled. Generální ředitel společně s personalistkou ve svých odpovědích uvedli, že pro manažerské pozice firma využívá především inzerce v místních a regionálních novinách, konkrétně jsou to Ledečský zpravodaj, Cesta Vysočinou a Noviny Vysočina. Na vyšší pozice, pokud je to nezbytně nutné, se osvědčila také inzerce v regionálním rádiu Vysočina. Manažer výroby a personalistka uvedli, že na dělnické pozice využívají především inzerce v místním Ledečském zpravodaji.

Na základě rozhovoru i prohlídky místního tisku jsem zjistila, že firma používá především **standardních sloupcových inzerátů**. Tento typ inzerátu je vhodný pro

nabídku zaměstnání na nižší pozici, což je podle Armstronga (Armstrong, 2007, str. 351) dobře, avšak firma podle provedeného rozhovoru jej využívá i pro manažerské funkce. Například vedoucí technického oddělení v provedeném rozhovoru uvedl, že pro pozici konstruktéra uvádí v inzerci následující údaje:

- **název pracovní pozice a náplň práce** – provádění technických výpočtů, inovace výrobního sortimentu, včetně technické dokumentace, zpracování technických výkresů a další;
- **požadavky** – VŠ technického nebo strojního zaměření, práce s 2D/3D CAD SW, samostatnost, flexibilitu, znalost anglického nebo německého jazyka, schopnost týmové spolupráce, znalost MS office a další;
- **co firma nabízí** – samostatné a kreativní zaměstnání, zajímavé finanční ohodnocení, tři dny dovolené navíc, služební mobil i pro soukromé účely, možnost profesního růstu;
- **kontakt** kam mají uchazeči zasílat své životopisy.

U položky „**co firma nabízí**“ došlo oproti minulým rokům ke změně, protože firma podle odpovědi generálního ředitele získala díky novému majiteli možnost profesního růstu, a tím pádem zaměstnanci mají daleko větší možnost prohloubení vzájemných vztahů v oblasti vývoje.

Další využívanou metodou získávání zaměstnanců je **spolupráce s místním Úřadem práce** v Ledči nad Sázavou. Zde se všichni respondenti shodli, že místního úřadu práce využívají především pro dělnické pozice. Ve firmě pracuje pouze jeden zdravotně postižený zaměstnanec, který zvládá svou práci téměř bez omezení.

Firma spolupracuje s místním Gymnáziem, střední odbornou a vyšší odbornou školou. **Spolupráce se školami** probíhá od samotného založení firmy Arto a.s. V 90. letech využívala firma učně z místních učebních oborů „soustružník a strojní mechanik“. S jejich zánikem začal využívat nabídek stejné školy, avšak učebního oboru „mechanik - seřizovač“. Tato spolupráce pokračuje dodnes. Firma nabízí všem školám možnosti školní odborné exkurze a místním učňům nabízí i čtrnáctidenní praxi, která je v rámci školní docházky povinná.

Podle informací získaných od manažera výroby a personalistky, jsou nadaným učňům nabízena studijní stipendia a práce na částečný úvazek již v době jejich studia. Po ukončení je jim nabídnuta práce na plný úvazek, ale většina absolventů ovšem neakceptuje tuto nabídku, raději vrátí stipendium a odchází do jiných firem. V současné době jsou zde tři absolventi školy, kterým bylo poskytnuto v době jejich studia stipendium. Příčinou této nepříznivé situace jsou nejen jejich poněkud vyšší finanční požadavky, ale především neochota pracovat ve vícesměnném provozu. Většina strojírenských firem v okolí těmto studentům nabízí jednosměnný provoz nebo montážní práce v zahraničí.

Motivace těchto mladých zaměstnanců je, podle respondentů, velkým problémem. Nelze je motivovat pouze větší mzdou, protože by hrozil střet se staršími zaměstnanci. Motivačním faktorem, podle výrobního manažera, by se mohla stát již v blízké budoucnosti práce na nejmodernějších CNC strojích, které Arto bude pořizovat za účelem zvýšení výrobní produkce. Zde se otevírá prostor pro tyto mladé zaměstnance a možnosti slušného finančního ohodnocení.

Generální ředitel s personalistkou dále v rozhovoru uvedli, že umožňují také psaní závěrečných prací, jak studentům vysokých škol, tak i studentům vyšších odborných škol, kteří zde zároveň mají možnost získat půlroční praxi v rámci svých absolventských prací. Po ukončení praxe a absolvování studia, firma vybraným studentům nabízí také možnost pracovat ve firmě na hlavní pracovní poměr.

**Ústní nabídku** zaměstnání, podle provedeného šetření, praktikuje pouze generální ředitel na vyšší pracovní pozici. Touto metodou byl osloven například současný Manažer výrobního úseku, kterého oslovil osobně generální ředitel, protože ho znal z jejich předchozího zaměstnání.

#### **4.4. Proces výběru zaměstnanců**

Proces výběru zaměstnanců, jak jsem uváděla v teoretické části, se většinou liší od toho, který se uvádí v odborné literatuře. Záleží na velikosti nebo dále na typu podniku. Zde se tedy proces také částečně liší.

Proces výběru zaměstnanců, jak mi byl popsán všemi respondenty, začíná u zaměstnankyně personálního útvaru, která se zabývá zkoumáním a analýzou životopisů od uchazečů. Roztřídí životopisy uchazečů na dvě skupiny. Jednu skupinu tvoří uchazeči, kteří splňují zadaná kritéria nabídky firmy, a druhou skupinu tvoří nevyhovující kandidáti, kteří tyto body nesplňují. Poté, pokud se jedná o pozice, které spadají pod jednotlivé úseky, se vyhovující životopisy předají jednotlivým manažerům, kteří si sami „zhodnotí“ jednotlivé uchazeče o dané pracovní místo. Tito uchazeči jsou následně pozváni k výběrovému řízení (v této firmě rovnou k přijímacímu pohovoru). Pokud se jedná o manažerské pozice, zde výběr provádí generální ředitel.

Firmou vybraní uchazeči jsou zároveň podrobni odpovídajícím psychodiagnostickým testům při výběrovém řízení. Při pohovoru se o uchazeči snaží personalista nebo jiný pověřený zaměstnanec dozvědět co nejvíce informací. Všem vybraným uchazečům, ať už se jedná o manažerskou nebo dělnickou pozici, je předvedeno i jejich možné příští pracoviště. Většina respondentů se shodla na tom, že předvedení pracovního místa provádí „v rychlosti“ a jednomu uchazeči se věnují přibližně dvacet minut. Manažeři jednotlivých úseků uvedli, že pracovní místo potenciálnímu zaměstnanci předvedou sami. Pokud se jedná o výrobu, manažer výrobního úseku uvedl, že při výběru zaměstnance na dělnickou pozici, požádá mistra o provedení po pracovišti. Mistr uchazeči předvede pracoviště a hlavně zařízení, na kterém by měl pracovat a dotáže se ho, zda tento nebo alespoň podobný stroj v minulosti již obsluhoval. Po těchto uchazečích firma nepožaduje vzorek práce. Pro výběr zaměstnanců na dělnické pozice se sejde personalistka s vedoucím úseku výroby a rozhodnou, zda daného uchazeče přijmou či nikoliv.

V případě obsazování vyšších pozic, je při výběrovém řízení přítomen kromě personalistky, také sám generální ředitel, který si osobně a důkladně ověřuje uchazečovy znalosti. Jako příklad mi generální ředitel uvedl následující: *„Když jsme do podniku hledali vhodného kandidáta na neobsazený post vedoucího obchodního oddělení, prováděl jsem s jednotlivými adepty na toto místo pohovor v angličtině, abych si prověřil jejich znalostní úroveň.“* Zde je také, stejně jako v případě dělnických pozic, předvedeno pracoviště, čehož se ujímá generální ředitel nebo personalistka. Uchazeči je předvedeno pracovní prostředí, tedy vybavení kanceláře a společně s tím je informován o bezprostředních podřízených. O přijetí zaměstnance rozhodne generální ředitel s personalistkou.

Proces výběru zaměstnanců končí oznámením o přijetí či nepřijetí jednotlivým uchazečům. Po otázce, jakým způsobem oznamují přijetí či nepřijetí, všichni respondenti uvedli, že k tomu v obou případech dochází telefonicky.

## 4.5. Metody výběru zaměstnanců

Firma k výběru zaměstnanců praktikuje, podle jednotlivých respondentů, analýzu životopisů, výběrový pohovor a psychodiagnostické testy, které vzájemně kombinuje. Generální ředitel s personalistkou dodali, že se na některé pozice požadují po uchazečích reference od předchozích zaměstnavatelů.

První metodou, kterou se firma zabývá, jestliže vybírá vhodného kandidáta na pracovní místo, je **metoda analýzy životopisů**. Pokud firma hledá vhodného uchazeče do vyšších, respektive manažerských pozic, zaměřují se v životopise, tak jak to uvádí Šikýř (2014, str. 103), podle generálního ředitele a personalistky, především na údaje, které se týkají vzdělání. Konkrétně jsou to informace o tom, zda má uchazeč dokončeno uvedené vzdělání, jaká měl předchozí zaměstnání (včetně funkcí, které zde vykonával) a dobu, kterou zde strávil. Dále pozornost věnují četnosti střídání zaměstnání. V současné době kladou velký důraz na jazykové dovednosti. Firma se totiž stala součástí německé společnosti a mezi zaměstnanci v rámci fúze, tak existuje stále čilejší kontakt a spolupráce.

Ve firmě se při analýze životopisů zaměřují jak na získané dovednosti a certifikáty, tak na praxi v oboru. Například na pracovní pozici Konstruktora, jsou kladeny vysoké nároky na precizní orientaci v technických výkresech a inovativní myšlení. Navíc je vyžadována alespoň dvouletá praxe v oboru.

V případě, že firma vybírá zaměstnance na nižší, tedy dělnické pozice, manažer výrobního úseku uvedl, že požaduje minimálně vyučení v oboru. Tam, kde je to nutné, tak i praxi v oboru a další dovednosti, které jsou pro výkon dané práce nezbytně nutné. Dále je požadován na specifické pozice výroby i svářečský průkaz a řidičské oprávnění na vysokozdvížné vozíky. Obchodní manažer vyžaduje, aby zájemci dodali reference od předchozích zaměstnavatelů. Pokud některému z respondentů chybí nějaké informace, které by se rád nový zaměstnavatel o uchazeči dozvěděl,

personalistka si udělá do životopisu uchazeče k tomuto poznámku a poté se při výběrovém pohovoru zeptá samotného uchazeče.

Další metodou, která by měla následovat po analýze životopisů, je **průvodní dopis**, který se obvykle posílá společně s životopisem. Žádný z respondentů tuto metodu nezmínil a po doplňující otázce, zda firma tuto metodu praktikuje, se všichni respondenti shodli, že není využíván především z toho důvodu, že z něho nelze objektivně posoudit uchazečovy vyjadřovací schopnosti.

**Psychodiagnostické testy** se ve firmě, podle jednotlivých respondentů, praktikují na všechny volné pozice, které je třeba obsadit. Na vyšší pozice se uplatňují, stejně jako i na ty nižší (technicky – odborné) pozice, testy schopností a dovedností, ale na rozdíl od těch nižších pozic se provádí na základě rozhovoru s generálním ředitelem i **projekční technika** a to kreslení stromu, kterou si firma nechává vyhodnotit od proškolené personalistky z jiné velké ledečské firmy. Na druhou stranu, podle personalistky, je to pouze vedlejší metoda, protože většina uchazečů zná její smysl a vedení tedy uvažuje, že od této techniky ustoupí a zavede jinou.

Jednotliví manažeři úseků mají odlišné testy schopností a dovedností pro své uchazeče:

- Vedoucí úseku konstrukce „zkouší“ své potenciální podřízené v oblasti technické dokumentace (především četba technických výkresů) a dále ověřuje praktické znalosti práce s programy 2D/3D CAD SW;
- Obchodní úsek se zabývá komunikačními dovednostmi a prověřují znalosti pomocí písemného testu z cizího jazyka a následného ústního pohovoru v cizím jazyce s generálním ředitelem;
- Manažer výrobního úseku ověřuje znalosti: čtení technických výkresů, znalosti nástrojů a materiálů, znalost PC programů (Excel, Word).

**Výběrový pohovor** je ve firmě nejvyhledávanější formou výběru zaměstnanců, protože zde dochází ke schůzce mezi potenciálním zaměstnancem a zaměstnavatelem z očí do očí. Podle provedeného šetření firma využívá většinou typ individuálního pohovoru 1+1 pro dělnické pozice, kde rozhovor probíhá s vedoucím

daného úseku a trvá v průměru 30 minut. Na délce pohovoru se shodli všichni manažeři úseků.

Po provedeném rozhovoru s generálním ředitelem a personalistkou se ukázalo, že firma tento typ výběrového pohovoru používá i pro obsazování míst na vedoucí pozice. Na druhou stranu, generální ředitel v rozhovoru uvedl, že při nedávném výběrovém řízení na pozici vedoucího výrobního úseku byl použit typ **Výběrového panelu** (u tohoto typu výběrového rozhovoru je přítomno více posuzovatelů), který byl složen z generálního ředitele, personalistky a bezprostředního manažerova podřízeného v tomto úseku, kterým je zaměstnanec Technologie a řízení výroby. Po doplňující otázce, proč byl přítomen potencionální podřízený, se mi dostalo odpovědi, že v době, kdy byl tento manažer vybírán, nebyl momentálně jeho post obsazen, a z toho důvodu zde byl bezprostřední podřízený, který rozumí náplni práce v tomto úseku. Po skončení výběrového řízení (jeden uchazeč byl na pohovoru asi 45 minut) si účastníci panelu porovnali poznatky o uchazečích a vybrali nejvhodnějšího kandidáta na toto místo.

Arto a.s. má podle provedených rozhovorů několik dopředu připravených otázek, které zazní v případě jakéhokoli výběrového pohovoru. Tyto otázky připravuje personalistka, která se účastní každého výběrového řízení. Podle toho, na které místo firma uchazeče vybírá, volí další otázky, které jsou již více zaměřené na volné pracovní místo.

Ve všech rozhovorech zaznělo, že při výběrovém pohovoru se vyskytují jak otevřené, tak i uzavřené otázky. Každý účastník výběrového pohovoru využívá kontrolních otázek, aby zabránil případnému nedorozumění během pohovoru. Generální ředitel klade svým potencionálním podřízeným manažerům projektivní otázky, aby si mohl zjistit a ověřit názory uchazeče. Ve všech případech se tyto otázky týkají, jak uvádí literatura, vcítění se do nějaké situace nebo role a následně, aby uchazeč o nabízenou pozici vysvětlil generálnímu řediteli, proč by danou situaci zrovna řešil tak, jak právě popisuje.

Podle provedeného rozhovoru, většina respondentů začíná vést výběrový pohovor klasickou otázkou, „Jak se máte?“. Ten, kdo pohovor vede, se snaží o to, aby se uchazeč při výběrovém pohovoru vnitřně uklidnil. Dále se ho zeptá, zda mu může říct



něco o sobě. Většina se shodla, že uchazeč o pracovní místo přichází do firmy s již naučenou odpovědí, a proto tyto věty berou tazatelé pouze jako formality, které nevyhodnocují, ani na ně dále ničím nenasazují. Dále se všichni respondenti shodli na tom, že při kontaktu s uchazečem při výběru kladou typické otázky, které uvádí ve své publikaci i Monnetová a kol. (2003, str. 80 – 89) jako například: „Povězte mi něco o sobě.“, „Co víte o našem podniku.“, atd.

## 5. Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení pro firmu Arto a.s. jsem provedla na základě prostudované literatury a analýzy současného stavu firmy. Do této kapitoly jsem uvedla, podle mého mínění, nejdůležitější návrhy na zlepšení, které může firma snadno realizovat, protože nejsou příliš finančně náročné pro malou firmu.

Firma, jak vyplynulo z rozhovorů, využívá uchazeče pouze z vnějších zdrojů práce a nebere v úvahu své stávající zaměstnance při obsazování volných pracovních míst ve firmě. Je tomu tak zejména kvůli jazykové nevybavenosti drtivé většiny zaměstnanců. Navrhuji, aby zaměstnanci, **kteří mají potenciál působit v budoucnu na vyšších pozicích, absolvovali jazykové kurzy**, které by mohla firma zařídit u jazykové školy a tím by jim poskytla i možnost dalšího rozvoje. Každý ze zaměstnanců by absolvoval kurz dle jeho funkčního zaměření, tzn. například konstruktér a technolog absolvoje kurz cizího jazyka se zaměřením na technologickou terminologii. Tímto krokem si firma rozšíří možnosti výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Arto a.s., dle mého názoru, nevhodně řeší situace, kdy dojde k uvolnění pracovního místa. Konkrétní řešení záleží na jednotlivých okolnostech, v rámci kterých dojde k uvolnění pracovního místa, nicméně managementu doporučuji, aby při řešení těchto situací bral v úvahu dvě možnosti, a to **zrušení pracovního místa** nebo **využití externích služeb**. Záměrně jsem vyloučila možnost převedení pracovních úkolů na jiného zaměstnance, jelikož jak všichni respondenti uvedli, již by tuto kumulovanou činnost jejich podřízení nebyli schopni odvádět kvalitně. Dle mého názoru je lepší v malé firmě outsorcovat například činnost bezpečnostního a požárního technika nebo ekologa skutečným specialistou na tyto procesy, než si udržovat svého zaměstnance, a to z důvodu neustále měnících se zákonů a vyhlášek. Dále v procesu vynechávají, jak uvádí Koubek (2011, str. 131), bod číslo 5, tedy „Identifikaci potencionálních zdrojů při získávání zaměstnanců“.

Dále bych personalistce doporučila, aby při třídění životopisů nedělila uchazeče pouze na dvě skupiny (vhodní/nevhodní), ale **utvořila tři skupiny uchazečů** tak, jak uvádí literatura. Současný systém neumožňuje zabezpečení dostatečného počtu uchazečů o pracovní místo. Nový systém firmy by tedy vypadal „velmi vhodní“, „méně vhodní“, „zcela nevhodní“. Systém rozdělení na tři skupiny je osvědčen a je užíván ve

více případech. Zavedením skupiny „méně vhodní“ si personalistka rozšíří možnosti výběru pro případy, kdy nebude mít dostatek velmi vhodných.

V problematice metod získávání zaměstnanců doporučuji, aby na svých stránkách **Facebooku firma uveřejňovala volné pracovní pozice**. Jedná se totiž o inzerci, která nevyžaduje žádné finanční náklady. Pomocí „sdílení“ se může o volné pracovní pozici dozvědět hodně lidí. Zároveň je velkým nedostatkem absence firemního profilu na ostatních sociálních sítích, tím myslím Twitter a LinkedIn. Obzvláště LinkedIn je moderní způsob informování o pracovních nabídkách a oslovování uchazečů. Zde bych doporučila, aby firma se nejen zaregistrovala, ale za měsíční poplatek 490 Kč využívala alespoň účet Business, který nabízí rozšířené možnosti oslovování uchazečů na rozdíl od běžné registrace, která je zdarma. Také je zde možnost o svých uchazečích zjistit fakta týkající se profesního života. Pochopitelně je nezbytné si veškerá tato fakta ověřit v rámci pohovoru, pokud by byl uchazeč firmou osloven. Doporučuji tedy **registraci firmy** na zmíněných sociálních sítích a využívat jejich služeb.

Nedostatek spatřuji na závěru celého procesu výběru zaměstnanců. Po ukončení tohoto procesu personalistka veškeré informace o uchazečově přijetí, dokonce i nepřijetí vyřizuje telefonicky. Zde bych jednoznačně navrhla, aby personalistka, která podává kladné informace uchazeči o přijetí, toto **oznamovala telefonicky** a nepřijetí **oznamovala písemnou formou**, kde poděkuje za projevený zájem, ale napíše, že firma dala přednost jinému uchazeči. Díky písemnému oznámení se tak vyhne emocionálním projevům, které mohou nepřijetí do pracovní činnosti doprovázet.

Psychodiagnostické testy, podle mého mínění, firma praktikuje na vyšší pozice vcelku dobře, až na dva nedostatky, které jsem díky ucelené analýze spatřila. Personalistka v rozhovoru uvedla, že kresba stromu je příliš známá a neefektivní metoda výběru. Jelikož se ve firmě momentálně rozhodují (v době kdy jsem firmu navštívila), kterou projektivní techniku budou používat místo výše zmíněné, navrhovala bych, aby zkusili používat obdobnou techniku, konkrétně **dokreslování postav**. Tato metoda není tolik známá a pro hodnotitele to bude znamenat stejný přístup jako k hodnocení kresby stromu. Negativně hodnotím absenci vzorku práce u uchazečů pro manuální práci ve firmě. Při plánovaném angažování zaměstnance se odpovědný vedoucí uchazeče pouze zeptá na to, zda vybraný typ stroje již někdy

obsluhoval a zná jeho funkce. Z toho důvodu radím zavést „**metodu vzorků práce**“ u těch uchazečů, kde to má smysl, tedy na dělnické pozice, protože manažer si bude moci udělat obraz o zručnosti svého případného podřízeného.

Ve firmě je standardně, již od svého vzniku, zaveden výběrový pohovor 1+1. Jeden hodnotitel je velmi málo pro vhodný výběr, proto navrhuji zavedení tzv. „**výběrového panelu**“, který již byl jednou vyzkoušen, alespoň na manažerské pozice. Tohoto typu pohovoru se účastní více „porotců“, z čehož plyne mnoho výhod. Konkrétně je možné docílit objektivního hodnocení, porovnání jednotlivých informací, které si vymění účastníci výběrového panelu mezi sebou. V rámci podmínek vybrané firmy by mohl být účastníkem panelu generální ředitel, personalistka a odpovědný vedoucí střediska.

# Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala získáváním a výběrem zaměstnanců v malé firmě. Cílem práce bylo zhodnotit proces a metody získávání a výběru zaměstnanců a následně navrhnout doporučení pro jejich zefektivnění. V teoretické části práce jsem využívala a čerpala především z odborné literatury, která odpovídala zvolenému tématu bakalářské práce.

V praktické části jsem provedla analýzu získávání a výběru zaměstnanců malé strojírenské firmy Arto a.s. Ještě před zahájením šetření jsem stanovila dvě výzkumné otázky, které jsou v rámci závěru vyhodnoceny. Ve firmě jsem uskutečnila polostrukturované rozhovory s pěti zaměstnanci, kteří se zabývají výše uvedenými personálními činnostmi, abych zjistila současnou situaci ve firmě a její důvody. Situace jsem vyhodnotila a následně navrhla doporučení pro jejich zefektivnění.

**Výzkumné předpoklady**, které se týkaly toho, zda „Firma má správné lidi na správných místech“, se mi **potvrdil**. Ve firmě jsou zaměstnanci s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi a vědí, co se od nich očekává. Druhý, tedy, že „Firma efektivně využívá spolupráce se školami“, se **nepotvrdil**, protože z výzkumu vyplynulo, že pouze dvacet procent z oslovených akceptuje nabídku firmy. Spolupráce se školami je, podle mého názoru, dobrý způsob jak získávat své nové zaměstnance. Arto a.s. k tomu využívá spolupráce s místní SOŠ a VOŠ v Ledči nad Sázavou, které firma umožnila vykonávat povinné praxe v rámci školní docházky. Firma vytipovaným učňům nabízí stipendia a po absolvování školy jim nabízí práci na hlavní pracovní poměr. Toto vše praktikuje firma dobře, ale za hlavní nedostatek považuji to, že si je firma zatím nedokáže udržet a většina absolventů raději zamíří ke konkurenčním firmám.

Díky této bakalářské práci jsem měla možnost více poznat problematiku získávání a výběru zaměstnanců v malé firmě, kde je většina postupů prováděna pouze jedním zaměstnancem personálního útvaru a většinou i samotným TOP managementem. Navštívit tuto firmu a provést v něm moji praktickou část bakalářské práce pro mě bylo přínosem. Účast ve firmě mi dala zaručeně nový pohled na výše uvedené personální činnosti, které v budoucnu jistě využiji.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Překlad Lucie Schürerová. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. Praxe personalisty. ISBN 80-722-6161-4.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2010, 238 s. Praxe personalisty. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

MONNET, Béatrice, Daniela PAUKNEROVÁ a Milena SOUŠKOVÁ. *Jak uspět při přijímacím pohovoru: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 116 s. Poradce (Grada Publishing). ISBN 80-716-9450-9.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human resource management*. 6th ed. New York: FT Prentice Hall. ISBN 02-736-8713-1.

URBAN, Jan, Daniela PAUKNEROVÁ a Milena SOUŠKOVÁ. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

### **Internetové zdroje**

HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *Psychodiagnostická diagnostika: Informační servis pro psychology* [online]. [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: <http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=neo>

MATOLÍN, Matěj. Lovec Hlav: Blog, který pomáhá nabrat dobré zaměstnance. [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/marketing/21-prikladu-pekných-karierních-stranek-na-facebooku/#more-148>

STÝBLO, Jiří. Mzdová praxe: Proměny získávání a výběru zaměstnanců. [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search\\_query](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query)

ŽÁK, Vojtěch. Vzdělání.cz. [online]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://clanky.vzdelani.cz/na-pohovoru-rikej-vzdycky-pravdu-aneb-10-otazek-ktere-by-te-nemely-zaskocit-a5680>

# Přílohy

## Ukázka rozhovoru s personalistkou firmy Arto a.s.

**Tazatel:** Dobrý den, děkuji, že jste si na mě udělala čas. Rozhovor potrvá přibližně 45 minut. Během něho zazní otázky na získávání a výběr zaměstnanců. Pokud nebudete některé otázce rozumět, já ji buď zopakuji, nebo přeformuluji. S Vaším dovolením bych si tento rozhovor nahrávala na mobil pro zachycení informací, které by mi mohly uniknout, souhlasíte?

**Personalistka:** „*Souhlasím, jen do toho.*“

**Tazatel:** Děkuji, tak tedy začneme. Nejprve bych se chtěla zeptat, jaká je Vaše pracovní pozice?

**Personalistka:** „*Jsem asistentka ředitele a personalistka v jedné osobě, protože jsme malý podnik a nemá cenu mít na tyto pozice dva zaměstnance.*“

**Tazatel:** Takže předpokládám, že se podílíte na získávání a výběru zaměstnanců, můžete mi upřesnit jakým způsobem?

**Personalistka:** „*Podílím se na něm oslovováním uchazečů prostřednictvím uveřejnění nabídky, následně třídím došlé životopisy, které poté předám příslušným vedoucím úseků podle toho, na jaké místo se uchazeč hlásí. Po provedeném výběru zvu uchazeče k pohovoru.*“

**Tazatel:** Můžete mi popsat, jak v podniku probíhá od začátku proces získávání pracovníků?

**Personalistka:** „*Při požadavku na obsazení volného pracovního místa sestavím inzerát dle popisu pracovního místa, který následně nechám uveřejnit. Po splatnosti inzerátu si shromáždím všechny došlé životopisy, které následně roztřídím na vhodné a nevhodné.*“

**Tazatel:** Děkuji. Chtěla bych se dále zeptat, jaké dokumenty od uchazečů požadujete na manažerské a jaké na dělnické pozice?



<p><b>Personalistka:</b> „Na manažerské funkce požadují samozřejmě životopis, vysokoškolský diplom nebo maturitní vysvědčení a výpis z rejstříku trestů. Jako perličku Vám mohu říct, že díky tomuto výpisu jsme vyloučili člověka z přijímacího řízení, protože se u nás kdysi dopustil trestného činu. V některých případech reference od minulých zaměstnavatelů. A pokud je třeba, tak i doklady o absolvovaných kurzech. Pokud potřebujeme obsadit dělnickou profesi nebo člověka do kanceláře, chceme opět životopis, výuční list u dělnické profese nebo maturitní vysvědčení, případně profesní průkazy.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Můžete mi říct, které průkazy například?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Třeba oprávnění k řízení vysokozdvížných vozíků, svářečský průkaz a téměř určitě řidičské oprávnění minimálně sk. B.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Můžete mi ujasnit, z jakého důvodu požadujete minimálně řidičský průkaz sk. B?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Každý montážní dělník je zároveň využíván jako servisní technik pro případné servisní zákroky u zákazníků.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Zmínila jste, že třídíte uchazeče, můžete mi to více přiblížit?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Třídím je na dvě skupiny, na vhodné a na nevyhovující. Třídění provádím porovnáváním poskytnutých informací, které se vztahují k dané pozici.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Proč zrovna třídíte uchazeče na dvě skupiny?</p> <p><b>Personalistka:</b> „V podstatě se jedná o prvotní oddělení „zrna a plev“.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Dobře, dále bych se chtěla zeptat, pokud se v podniku uvolní pracovní místo, nezvažujete například, zda by toto místo šlo zcela zrušit a převést práci na někoho jiného, nebo třeba využít outsourcingu?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Nic takového nevyužíváme.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Proč ne?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Protože to není možné. V současné době vedení zastává názor, že všichni technicko – odborní pracovníci jsou plně vytíženi svou současnou náplní práce.“</p>

**Tazatel:** Děkuji. Nyní se přesuneme ke zdrojům získávání zaměstnanců, tak by mě zajímalo, jaké uchazeče získáváte? Teď mám na mysli, zda se snažíte oslovit uchazeče, kteří již v podniku pracují nebo zcela nové uchazeče z vnějšku.

**Personalistka:** „Oslovujeme pouze externí uchazeče.“

**Tazatel:** Z jakého důvodu nevyužíváte vnitřních zdrojů?

**Personalistka:** „Nevyužíváme vnitřních zdrojů z důvodů současné kapacity pracovníků podniku. Jednotlivé pozice jsou specifické svou náplní práce. Třeba více než před rokem jsme zkusili obsadit pracovní pozici referenta nákupu naší pracovník, která pracovala jako zástupce vedoucího skladu, ale bylo to zdlouhavé zaučování, které nepřineslo žádné plody, a stejně jsme museli místo obsadit zcela novým zaměstnancem.“

**Tazatel:** Dobře, další moje otázka je, jaké metody získávání zaměstnanců používáte, respektive, kde všude uveřejňujete nabídku na volné místo a na jaké pozice?

**Personalistka:** „Klasicky využíváme tisk. Na dělnické pozice Ledečského zpravodaje, pro oslovení manažerů dáváme inzeráty do celostátních novin a odborných časopisů a v rádiu. Potom jsou nabídky na našich internetových stránkách, máme uzavřenou spolupráci s místní školou a využíváme služeb úřadu práce, když hledáme někoho na nižší pozice.“

**Tazatel:** Využíváte k oslovení uchazečů také některou sociální síť? Facebook, Twitter, LinkedIn, aj.?

**Personalistka:** Máme profil na Facebooku, ale nedáváme tam nabídky pracovních míst, protože to podle nás není moc dobrý nápad takto volná místa uveřejňovat.“

**Tazatel:** Vráťím se ještě k inzerci v tisku. Proč využíváte na nižší pozice místního tisku a proč na manažerské pozice celostátního tisku a odborných časopisů?

**Personalistka:** „V současné době nenabízíme ubytování ani příspěvek na dopravu, co se týká dělnických pozic, kdežto u manažerů je to něco jiného. Těm je poskytnut osobní automobil, který mohou používat i pro osobní účely a tak mohou dojíždět do zaměstnání.“

**Tazatel:** Aby, jste oslovili uchazeče, co uvádíte jako firma v inzerátech?

<p><b>Personalistka:</b> „Jsou to požadavky specifické pro jednotlivé pozice - o jakou pozici jde a co je náplní na tomto místě, dále co požadujeme a co nabízíme. Samozřejmostí jsou kontaktní údaje.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Předpokládám kontakt na Vás, protože právě Vám dochází životopisy, je to tak?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Přesně tak.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> V odpovědi jste taky uvedla, že spolupracujete s místní školou. Proto by mě zajímalo, konkrétně o jakou školu se jedná a jakým způsobem s ní spolupracujete?</p> <p><b>Personalista:</b> „Je to místní Střední odborná a Vyšší odborná škola. Využíváme hlavně strojních maturitních oborů. Pak vyhledáváme zdejší učně, obor Zámečnick. Studenti mají u nás možnost si udělat povinnou praxi, kterou škola vyžaduje. Ti kluci, co jsou pro nás perspektivní, tak jim nabídneme stipendium a dlouhodobou brigádu při škole a když jsme s nimi spokojení, tak jim nabídneme práci na plný úvazek.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Proč právě tyhle dva obory?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Protože jsou to kluci, které potřebujeme na odborné pozice, a už mají alespoň malé zkušenosti s CNC stroji.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> A mohla byste mi říct, kolik studentů u Vás vykonalo za poslední tři roky praxi, kolika jste poskytli stipendium a kolik jste jich zaměstnali na plný úvazek.</p> <p><b>Personalistka:</b> „Měli jsme tady za poslední tři roky patnáct učňů, všichni byli osloveni s nabídkou zaměstnání. Pět z nich jsme nabídli stipendium, tři nastoupili na hlavní pracovní poměr, protože ostatní neprojevili zájem.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> A nabízíte školám například exkurze a podobné akce?</p> <p><b>Personalista:</b> „Ano, hlavně jak říkáte, ty exkurze. Pak ještě u nás mohou psát studenti závěrečné práce, sama to právě děláte. To je umožněno jen se souhlasem pana ředitele.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Děkuji. Teď se dostaneme k druhé činnosti, tedy k výběru zaměstnanců. Mohla byste mi opět popsat kroky, jak u Vás dochází k výběru zaměstnanců?</p>

<p><b>Personalistka:</b> „Nejdříve, jak už jsem říkala, roztřídím životopisy, které předám jednotlivým manažerům, kteří si vyberou své kandidáty, ty potom kontaktuji a pozvu je k výběrovému pohovoru. Uchazeči jsou podrobeni testům, které má každé oddělení jiné, protože všude jsou potřeba jiné znalosti a dovednosti. Pak je taky uchazečům ukázáno pracovní prostředí, kde by případně pracovali. Pak jdou pochopitelně na pohovor. Po ukončení řízení si necháme 14 dní na rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí. A poté zavoláme všem uchazečům a sdělíme jim, jestli jsme je vzali nebo ne.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> A jak to vypadá, když vybíráte na manažerské pozice?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Vypadá to podobně, tady se vybrané životopisy předají panu řediteli. Poté projdou vybraní adepti různými testy, ale manažeři jdou ještě na jazykový pohovor k panu řediteli, který si je sám otestuje v angličtině, ale to už Vám určitě říkal.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Zmínila jste, že využíváte různé testy pro výběr uchazečů, jaké další metody využíváte?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Pochopitelně výběrový pohovor.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Předpokládám, že analýzu životopisů provádíte Vy, na co se hlavně zaměřujete?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Přesně tak. Když dostanu pod ruku životopis, tak nejdříve hledám body, které jsou v souladu s pracovním místem, a na základě toho udělám třídění. Pak se zaměřuji na informace, zda má adept ukončené vzdělání, kde pracoval a jakou má tím pádem praxi, zda ovládá cizí jazyky a podobně.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Jaké jsou rozdíly pro zkoumání životopisů pro manažerské pozice a nižší?</p> <p><b>Personalistka:</b> „To, co jsem Vám teď popsala, to bylo v podstatě na manažerské pozice. U dělnických se soustředím na vzdělání a praxi.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> A pokud jsou v životopise údaje, které Vám nejsou jasné?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Udělám tam poznámku a u pohovoru se doptáme.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Zabýváte se v životopise mezerami mezi vzděláním nebo prací?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Moc ne.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Proč ne?</p>

<p><b>Personalistka:</b> „Protože pro nás je důležitější ukončené vzdělání a četnost střídání prací.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Děkuji za objasnění. K životopisu si některé firmy vyžadují také průvodní nebo motivační dopis. Vy ho nepožadujete?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Nepožadujeme.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Proč ne?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Protože se píše dnes na počítači a stejně ho uchazeči mají asi desetkrát zkontrolovaný, aby byl perfektní. Takže ho podle mě ani nemá cenu vyžadovat.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Dále bych chtěla vědět více o testech, které jste uvedla jako metodu výběru zaměstnanců. Jaké všechny testy a na jaké pozice je konkrétně využíváte?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Konkrétně Vám to spíše popíše vedoucí úseků. Ale kdybych to měla nějak zobecnit, tak na manažerské pozice požadujeme určitě znalost angličtiny, ale to už jsem několikrát říkala a znalost strojírenské terminologie. Pak na technicko – odborné pozice děláme právě různé testy dovedností, to Vám vysvětlí kolegové.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> A na dělnické pozice požadujete co?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Tam nemáme stanoveného nic.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> A jak tedy poznáte, že dělník například umí pracovat na CNC stroji?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Zde klademe důraz na praxi. Při prohlídce dílny je mu předveden stroj, na kterém by měl pracovat a formou diskuze se zjišťuje, jestli má zkušenosti s CNC strojem.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Děkuji za odpověď. A co třeba projektivní techniky, myslím například různé dokreslování, to zde praktikuje?</p> <p><b>Personalistka:</b> „Ano, používáme kresbu stromu, která se nám moc nezamlouvá, jestli máte na mysli tohle.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Proč se Vám nezamlouvá?</p>

<p><b>Personalistka:</b> „Protože, už je moc známá a tím ztrácí na efektu. Zvažujeme, že zavedeme nějakou podobnou, ale ne tak známou.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> A už máte o nějaké technice představu?</p>
<p><b>Personalistka:</b> „Ne, ale můžete nám poradit.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Ráda Vám poskytnu moje nabyté teoretické znalosti. Jak přibližně dlouho trvá výběrový pohovor?</p>
<p><b>Personalistka:</b> „Trvá maximálně 45 minut.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> A kdo je tedy přítomen u výběru manažerských pozic a kdo u těch nižších?</p>
<p><b>Personalistka:</b> „U manažerských je to ředitel. Na technicko – odborné a dělnické, tak tam manažer úseku. Ale zase bych chtěla dodat, že to není pravidlem, protože při nedávném výběru jednoho manažera nás bylo víc posuzovatelů.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Proč Vás bylo zde víc?</p>
<p><b>Personalistka:</b> „Protože to bylo na přání pana ředitele, který tohle dělal ve svém předchozím zaměstnání. Tak proto.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> A kdo při něm byl přítomen?</p>
<p><b>Personalistka:</b> „Byla jsem tam já, generální ředitel a jeden z bezprostředních podřízených manažerské pozici.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> A jak byste tento typ pohovoru zhodnotila?</p>
<p><b>Personalistka:</b> „Zhodnotila bych ho pozitivně, dali jsme pak hlavy dohromady a zvolili jsme podle mě dobře.“</p>
<p><b>Tazatel:</b> Jaké otázky, když provádíte pohovor Vy, používáte na začátek?</p>
<p><b>Personalistka:</b> „Na začátek uchazeče požádám, aby se mi představili. Já se jich zeptám, jak se mají a řekli mi něco o sobě. A postupem času se dostáváme k otázkám, jako třeba, proč se rozhodli pro naši firmu, co si představují, že budou zde vykonávat a tak.“</p>

**Tazatel:** A poslední otázka, proč začínáte tak, aby Vám řekli něco o sobě?

**Personalistka:** „*Chci, aby se uchazeči uvolnili a nebyli tak v křeči, jako když sem přijdou. Zastávám názor, že na začátek je nejlepší, když budou říkat něco, co vědí sto procentně.*“

**Tazatel:** Ano, děkuji. Toto byla z mé strany poslední otázka. Pokud máte nějakou otázku na mě, ráda Vám ji zodpovím. Jinak Vám ještě jednou poděkuji za Váš čas, který jste mi věnovala.

(zdroj: vlastní tvorba)

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení

V Praze dne .....

podpis: .....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis