



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Recruitment and Selection of Employees in the organization

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Klára Šimonová

RAKOVAN

FILIP

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Rakovan	Jméno:	Filip	Osobní číslo:	437576
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslovém podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:  
Recruitment and Selection of Employees in an Organization

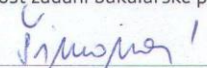
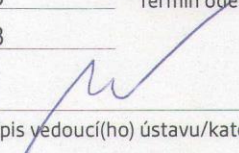

Pokyny pro vypracování:  
Cílem této bakalářské práce bude analyzovat proces získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci a porovnat ho s doporučeným postupem v odborné literatuře. Dále pak navrhnout zlepšení a doporučení, které bude přínosem ke zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků v dané organizaci.  
Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část, 2.1. Získávání a výběr zaměstnanců, 2.2. Získávání zaměstnanců, 2.3. Výběr zaměstnanců, 3. Praktická část, 3.1. Představení organizace, 3.2. Získávání a výběr v dané organizaci, 3.3. Zhodnocení a návrhy změn v procesu získávání a výběru pracovníků v dané organizaci, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 9788024752587; KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010. ISBN 9788072018109; KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888

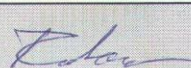
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Šimonová Klára, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017  
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 -04- 2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

RAKOVAN, Filip. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2017. Baka-  
lářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 04. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji především mé vedoucí závěrečné bakalářské práce paní Ing. Kláře Šimonové za trpělivost, čas a vstřícnost, kterou mi věnovala při konzultacích a za její podněty a připomínky v průběhu psaní této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat personálním pracovnícům a vedoucím provozu, kteří mi dodávali důležité informace pro praktickou část.

# Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců v organizaci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou tyto personální činnosti popsány na základě odborné literatury. V praktické části jsou uvedeny informace týkající se získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti DURA Automotive, k. s. Na základě získaných výsledků týkající se procesu ve vybrané společnosti byl tento proces porovnán s doporučeným postupem v odborné literatuře a byla navržena zlepšení a doporučení, která jsou přínosem ke zkvalitnění získávání a výběru zaměstnanců v organizaci.

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců, management, zaměstnanec, organizace

# Abstract

This bachelor thesis deals with selecting and recruiting employees in organization. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, the process of selecting and recruiting employees is described based on expert literature. The practical part focuses on information about selecting and recruiting employees in organization DURA Automotive, k. s. Earned results about the process in this particular organization were compared to recommended expert-literature-based techniques for this process. In the end, improvements and recommendations for the organization that could lead to quality improvement of selecting and recruiting employees are suggested.

## Key words

Human Resource Management, Selection of employees, recruitment, management, employee, organization

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>8</b>
1.1 Plánování lidských zdrojů .....	9
1.2 Analýza pracovního místa.....	10
<b>2 Získávání zaměstnanců</b> .....	<b>13</b>
2.1 Podmínky získávání pracovníků .....	14
2.2 Zdroje získávání pracovníků.....	16
2.3 Metody získávání zaměstnanců.....	17
2.4 Správná formulace nabídky práce.....	22
2.5 Dokumenty požadované od uchazečů .....	22
2.6 Předvýběr .....	22
<b>3 Výběr zaměstnanců</b> .....	<b>23</b>
3.1 Kritéria výběru.....	23
3.2 Fáze výběru.....	23
3.3 Metody výběru.....	24
<b>4 Shrnutí teoretické části</b> .....	<b>27</b>
<b>5 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>29</b>
<b>6 Informace o firmě</b> .....	<b>30</b>
6.1 Firma .....	30
6.2 Organizační struktura .....	31
6.3 Plánování lidských zdrojů v DURA Automotive CZ, k. s. ....	33
6.4 Analýza pracovních míst v organizaci Dura .....	33
6.5 Popisy a specifikace pracovních míst.....	34
<b>7 Získávání zaměstnanců v DURA Automotive CZ, k. s.</b> .....	<b>34</b>
7.1 Podmínky získávání pracovníků .....	35
7.2 Zdroje získávání zaměstnanců.....	36
7.3 Dokumenty požadované od uchazečů .....	40
7.4 Předvýběr .....	40
<b>8 Výběr zaměstnanců v organizaci Dura</b> .....	<b>41</b>
8.1 Fáze výběru zaměstnanců.....	41



8.2	Příklad výběrového řízení na pozici JD .....	43
<b>9</b>	<b>Návrhy a doporučení pro společnost DURA AUTOMOTIVE CZ, k. s. ....</b>	<b>45</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>46</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>49</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>49</b>
	<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>49</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>50</b>

# Úvod

Tématem této bakalářské práce je získávání a výběr zaměstnanců v organizaci. Významným kapitálem firmy jsou její zaměstnanci, proto si autor toto téma vybral. Organizace potřebuje oslovit potřebný počet uchazečů a následně vybrat toho nejvhodnějšího na pracovní pozici. Personální činnosti, kterým se věnuje tato bakalářská práce, jsou klíčové a firma by tyto činnosti měla mít propracované.

Teoreticko-praktická práce je postavená na prostudování odborných zdrojů, které se zabývají systémem získávání a výběru zaměstnanců.

V teoretické části je za pomoci odborné literatury popsán proces výběru a získávání zaměstnanců. První kapitola nastiňuje personální činnosti, které předcházejí této aktivitě. Rovněž je zde definován proces plánování lidských zdrojů a analýza pracovního místa, kde jsou uvedeny specifikace a popis pracovního místa.

V druhém oddílu teoretické části je přiblížen proces získávání zaměstnanců. V této kapitole jsou také obsaženy podmínky, které ovlivňují tuto personální činnost, zdroje a metody získávání zaměstnanců. Další část uvádí informace, které se týkají potřebné dokumentace a předvýběru zaměstnanců. Ke konci teoretické části se autor zabývá výběrem zaměstnanců. Zde jsou uvedena kritéria, fáze a metody jejich výběru.

V praktické části se autor zabývá společností DURA Automotive CZ, k. s., která je v první kapitole představena. V následujících kapitolách je popsán proces výběru a získávání zaměstnanců v této společnosti. Závěrem této práce jsou navržena doporučení a návrhy pro získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku.

Cílem této bakalářské práce je popsat proces získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci a porovnat ho s doporučeným postupem v odborné literatuře. Dále pak navrhnout zlepšení a doporučení, které budou přínosem ke zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků v organizaci DURA Automotive CZ, k. s.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Řízení lidských zdrojů

Proces získávání a výběr zaměstnanců je jedna ze základních personálních činností. Jelikož v dnešní době je velký počet změn na pracovních místech, potřebujeme najít a vybrat takového vhodného kandidáta, který bude odpovídat našim představám a který bude schopen reagovat na změny. Také bude mít kladný přístup ke strategickým cílům organizace (Foot, 2002, s. 29).

Společnost také musí brát v potaz to, že vhodný kandidát, který vyhovuje požadavkům pracovního místa, organizaci nemusí vyhovovat, jelikož jeho individuální zájmy nebudou v souladu se zájmy organizace (Koubek, 1996, s. 67).

Jakákoliv firma může fungovat tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- a v neposlední řadě lidské zdroje (Koubek, 2015, s. 13).

Lidské zdroje (angl. human resources, HR) představují pro organizaci důležitý faktor a podle Koubka (2015, s. 13) jsou materiální a finanční zdroje bezcenné, když organizace nemá někoho, kdo je rozhýbe. Pro lidské zdroje jsou pak důležité informační zdroje, které jsou základem pro funkčnost celé organizace.

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

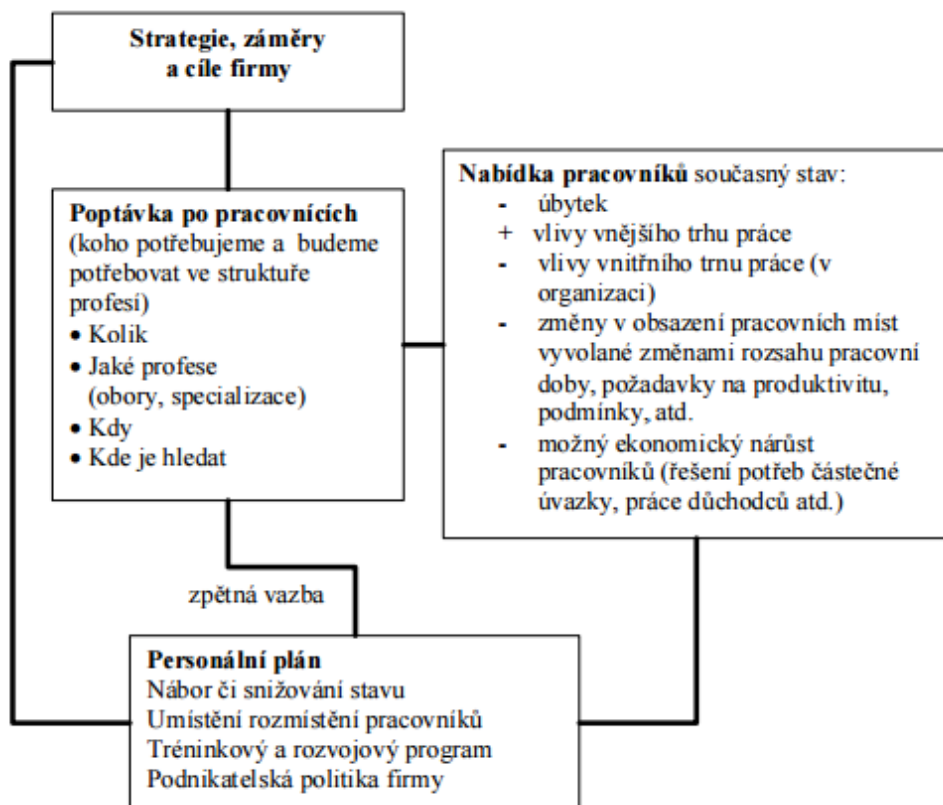
V dnešní době se rozvíjí pojem řízení lidských zdrojů. Je tak potřeba, aby personalisté neustále zvyšovali své znalosti a zaměřovali se i na ostatní personální práce, než jenom získávání a výběr zaměstnanců. Je potřeba se tedy zaměřit i na průzkum trhu práce, zdravotní péči o pracovníky, činnosti, které jsou zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací, dodržování legislativy v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2015, s. 23).

## 1.1 Plánování lidských zdrojů

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“ (Koubek, 2015, s. 93). Znamená to tedy, že firma chce mít správné lidi ve správný čas na správném místě. Personální plánování by mělo být především zaměřené na budoucnost. Odhad optimální potřeby pracovníků převážně zajišťujeme ze statistických údajů, jako jsou např. analýzy, plánovací a rozpočtové analýzy a indexní metody (Brůha, 2011, s. 81).

Mezi personální plánování patří především analýza pracovního místa, uvolňování pracovníků a vytváření nových pracovních míst. Přehledné schéma pro sestavení personálního plánu viz Obrázek 1.

Obrázek 1 Schéma pro sestavení personálního plánu



Zdroj: (Brůha, 2011, s. 8)

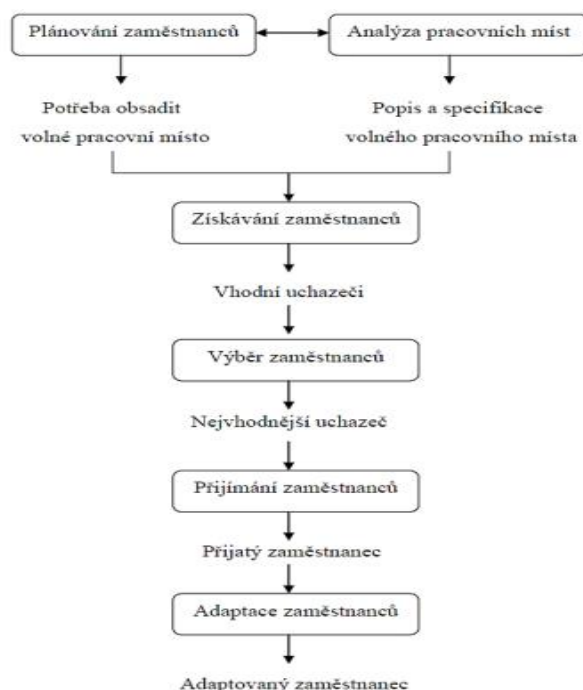
## 1.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa, někdy nazývaná jako analýza práce, má za úkol shromažďovat informace o pracovních místech v organizaci a také zahrnuje jejich popis a specifikaci požadavků na pracovníky, kteří jsou na dané pracovní pozici (Koubek, 2015, s. 43). Pro analýzu pracovních míst může být zdrojem informací například osoba, která na daném místě pracuje.

Dalším zdrojem, který nám může poskytnout informaci o určitém pracovním místě, může být spolupracovník, který pracuje na podobném místě nebo i nadřízený, který má dostatečné podklady o pracovním místě. Je však důležité, aby osoby, které nám poskytují informace, nebyly ovlivněny jejich vnímáním a vlastním zájmem (Foot, 2002, s. 32).

Pro analýzu pracovních míst se využívají různé metody. Armstrong (2007, s. 172-173) a Kocianová (2010, s. 45-47) se shodují a popisují metody, které slouží k zjišťování informací o pracovních místech na: rozhovory, dotazníky, pozorování, deníky a záznamníky, osobní záznamy, a hierarchická analýza úkolu. Footová (2002, s. 33) se v tomto názoru liší a definuje, že je to pozorování a analýza kritických událostí.

Obrázek 2 Postup obsazování pracovních míst



Zdroj: Šikýř (2012, s. 69)

**Pohovor/Rozhovor** – je takřka nejvyužívanější metoda analýzy pracovního místa. Na druhou stranu je tato metoda velice nákladná na čas a je potřeba mít školené analytiku.

- **Strukturovaný** – strukturovaný pohovor/rozhovor je už předem připravený, při tomto typu rozhovoru má tazatel předem dané body, kterých se po celou dobu drží.
- **Nestrukturovaný** – tento typ je lehčí na přípravu, jelikož si tazatel nemusí předem připravovat přesně strukturované body, avšak je pak pro něj těžší vyhodnotit výsledky.

**Dotazníky** – U této metody je hlavní výhodou především rychlost získaných informací a nízké náklady. Naopak velkou nevýhodou je neobjektivita, jelikož přesnost závisí na dotazovaných a jejich přístupu.

**Pozorování** – ač je tato metoda velice přesná, je velice zdoluhavá. Základem pozorování je sledování a zjišťování, co přesně zaměstnanec na dané pozici dělá. Tato metoda je ale vhodná, pokud se jedná o rutinní činnost, kde se často opakují stejné úkoly (Foot, 2002, s. 33).

**Deníky a záznamy** – metoda, která se využívá převážně pro analýzu míst manažerů.

**Hierarchická analýza úkolu** – tato analýza shromažďuje vstupy, výstupy a vztahy. Většinou se používá pro analýzu informací, které byly získány pomocí rozhovorů a jiných metod analýzy pracovních míst (Kocianová, 2010, s. 48).

Cílem analýzy je zpracování veškerých informací, které se týkají analýzy pracovního místa do tzv. popisu pracovního místa (Koubek, 2015, s. 43).

### **1.2.1 Popis pracovního místa**

Popis pracovního místa by měl korespondovat s analýzou pracovního místa a popisuje informace a podmínky o práci na pracovní pozici atd. (Kocianová, 2010, s. 51-52).

Dle Footové (2002, s. 32) by měl popis pracovního místa obsahovat:

- název pracovního místa,
- strukturu podřízenosti – komu je podřízen a za co je člověk odpovědný,
- účel pracovního místa,
- a hlavní povinnosti.

Často je ten, kdo formuluje pracovní místo, personální specialista, jelikož má možnost se dostat ke všem pracovním pozicím a může formulovat popis do jednotného formátu, který bude pro čtenáře jednodušší a přehledný.

## 1.2.2 Specifikace pracovního místa

*„Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele dané role (daného pracovního místa). Mohou být zahrnuty i odborné schopnosti tak, jak jsou uvedeny v profilu role“ (Armstrong, 2007, s. 344).*

Dle Armstronga (2007, s. 344) může být specifikace dle následujících bodů:

- **Odborné schopnosti** – co musí člověk znát a dělat na dané pozici
- **Požadavky na chování a postoje** – zde jsou to požadované typy chování, které jsou dané pro správné a úspěšné zvládnutí dané role
- **Odborná příprava a výcvik** – například požadované povolání, vzdělání, které by měl uchazeč mít
- **Zkušenosti, praxe** – zkušenosti hlavně z oboru, které jsou pro danou pozici vyžadované
- **Zvláštní požadavky** – např. nacházení nových trhů a zákazníků
- **Vhodnost pro organizaci** – zda uchazeč může pracovat v organizaci, která má určitou kulturu
- **Další požadavky** – například neobvyklá pracovní doba a služební cesty
- **Možnost splnit očekávání uchazeče**

### 1.2.2.1 Kompetence

Kompetence jsou souhrnem chování, schopností, vlastností, dovedností, znalostí a motivů, které člověk získává a ztrácí celý život (Veteška, 2008, s. 32-33). Kompetence vždy záleží na situacích, které dokáže jedinec zvládnout, a jsou nedílnou součástí získávání a výběru zaměstnanců.



## 2 Získávání zaměstnanců

Někdy se získávání označuje jako Nábor nebo také Recruitment. Pojem nábor se už moc nevyužívá, jelikož nábor pracovníků v dnešní době znamená získávání pracovníků z vnějších zdrojů a řada organizací chce nejen získávat zaměstnance z vnějších zdrojů, ale především z řad vlastních neboli zdrojů vnitřních (Koubek, 2015, s. 126).

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)“* (Koubek, 2015, s. 126).

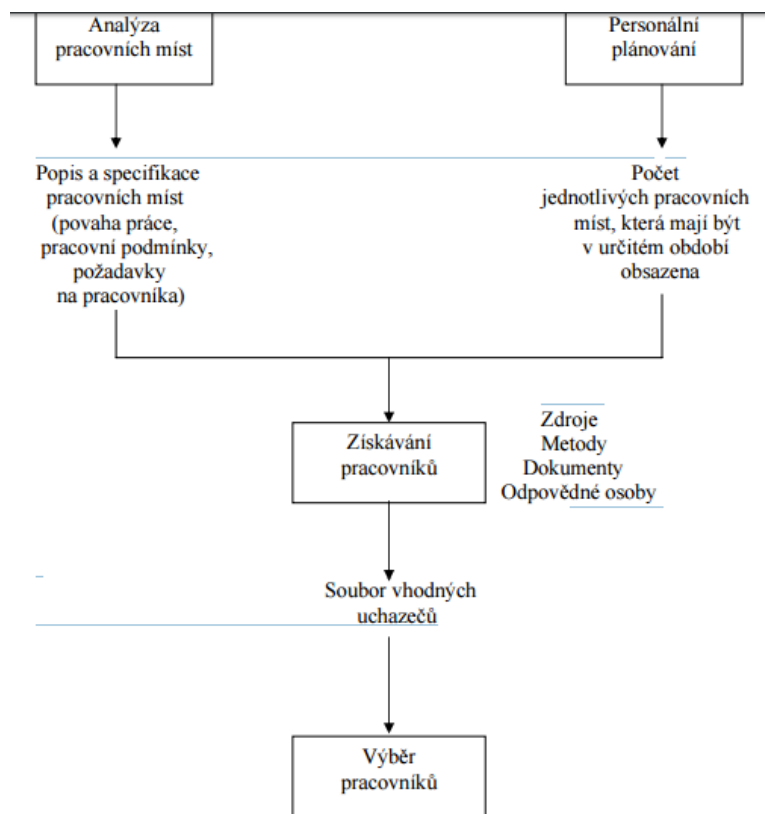
Získávání a nábor zaměstnanců je spojen s výběrem zaměstnanců, který je popsán v samostatné kapitole níže. Pro získávání pracovníků na obsazovanou pracovní pozici je vhodné, aby se vycházelo z popisu pracovního místa. Také se organizace může rozhodnout, zda místo obsadí někým z vnitřních zdrojů nebo ze zdrojů vnějších a bude muset hledat tedy mimo organizaci.

Cílem získávání pracovníků je to, aby společnost zajistila informace o nabízené pracovní pozici mezi uchazeči a organizací, a aby výsledkem bylo přilákání přijatelného počtu uchazečů, o kterých bude mít dostatečné informace. Ti posoudí, zda jsou vhodní pro práci v dané organizaci a na určitou pracovní pozici (Kocianová, 2010, s. 79).

Koubek (2015, s. 131-132) uvádí, že se proces získávání pracovníků skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- identifikace potřeby získání nových pracovníků,
- popis a specifikace pracovního místa,
- úvaha o jiných možnostech obsazování pracovního místa,
- popis pracovního místa a charakteristiky tohoto místa,
- zjištění zdrojů uchazečů,
- určení metod pro získávání uchazečů,
- výběr dokumentů, které chceme získat od uchazeče,
- vymezení jakou práci nabízíme,
- zveřejnění nabídky,
- shromáždění a předvýběr budoucích pracovníků za pomoci dokumentů a informací, které jsme od něj získali,
- selekce uchazečů.

Obrázek 3 Proces plánování ŘLZ



Zdroj: (Vojtová, 2006, s. 19)

## 2.1 Podmínky získávání pracovníků

Získávání pracovníků ovlivňují podmínky vnitřní a vnější:

- **Vnitřní podmínky jsou:**

- povaha práce,
- postavení místa v hierarchii dané organizace,
- požadavky na zaměstnance, jako jsou např. schopnosti a kvalifikace,
- rozsah odpovědnosti a pravomocí i povinností na dané pozici,
- organizace pracovní doby a práce,
- místo, kde je vykonávána práce,
- pracovní podmínky.

- **Vnitřní podmínky, které jsou v souladu s organizací:**

- význam a úspěšnost organizace,
- prestiž organizace,
- pověst organizace,
- spravedlnost a úroveň odměňování ve srovnání s jinými organizacemi,

- všeobecné zaměstnanecké výhody a péče o pracovníky ve srovnání s jinými organizacemi,
- možnost personálního rozvoje a vzdělání,
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí (Koubek, 2015, s. 128-129).

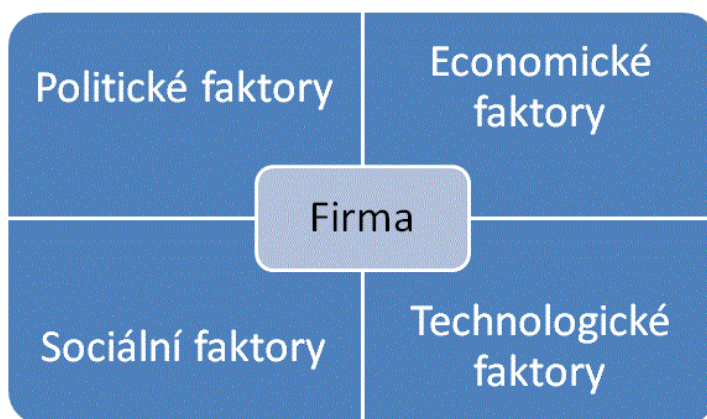
- **Mezi nejdůležitější vnější podmínky patří:**

- demografické podmínky,
- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky, které souvisí s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, především profesně kvalifikačními orientacemi,
- technologické podmínky, které vytváří nová zaměstnání a mění či hubí zaměstnání stará,
- politicko-legislativní podmínky (Kocianová, 2010, s. 80-81).

### 2.1.1 PEST analýza

Pro analýzu vnějších podmínek organizace se využívá nástroj strategického řízení PEST analýza. Ta analyzuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory (Viz Obrázek 4).

Obrázek 4 PEST analýza



Zdroj: (Zikmund, 2010)

Mezi **politické faktory** patří především stabilita politické scény, podmínky zaměstnávání občanů, ekologická legislativa a jiné (Zikmund, 2010).

Do **ekonomických faktorů** se zařazuje především DPH, spotřební daně, stabilita měny, cla, výše úrokových sazeb atd. Toto prostředí je důležité pro odhad cen produktů, pracovní síly a služeb.

**Sociální faktory** se zabývají etnickými a náboženskými otázkami, vnímání reklamy, oblast médií a jiné.

**Technologické faktory** se zabývají otázkami infrastruktury jako jsou suroviny, telekomunikace, rozvoj elektroniky atd. (Zikmund, 2010).

Veškeré tyto podmínky a okolnosti ovlivňují chování potencionálních uchazečů. Do jaké míry je ovlivní, však závisí také na organizaci, zda se pokusí některé podmínky alespoň z části eliminovat.

## **2.2 Zdroje získávání pracovníků**

Vybrat si ze správného zdroje je důležité pro další vývoj získávání a výběru zaměstnanců, jelikož je rozdíl v tom, zda firma potřebuje obsadit pracovní místo lidmi z vnějších zdrojů nebo ze zdrojů vnitřních. Pokud nastane situace, že by obsadila pracovní místo pomocí vnitřních zdrojů, měla by toho využít a upřednostnit tento zdroj před zdrojem vnějším (Kocianová, 2010, s. 82-83).

### **2.2.1 Vnitřní zdroje pracovníků**

Vnitřní zdroje jsou zaměstnanci dané organizace. Tito zaměstnanci chtějí dělat například zajímavější nebo jinou práci, a proto chtějí ze stávající pozice odejít, nebo chtějí vykonávat práci náročnější, lépe zaplacenou. Také tu mohou být tací, kteří jsou donuceni opustit stávající pozici z důvodu organizačních změn (Koubek, 2015, s. 130). Pokud budeme získávat nové pracovníky ze zdrojů vnitřních, využívá se většinou vnitřní výběrové řízení (Dvořáková, 2007, s. 137).

Mezi hlavní **výhody** získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů patří především znalost zaměstnance a zlepšení motivace zaměstnance. Naopak jako velké **nevýhody** patří například to, že zaměstnanec dosáhne pozice, na kterou nebude stačit.

## 2.2.2 Vnější zdroje pracovníků

Mezi vnější zdroje patří např.: absolventi škol, nezaměstnaní na trhu práce, pracovníci jiných organizací, kteří jsou nespokojeni nebo chtějí odejít ze stávající organizace. A v neposlední řadě ženy v domácnostech, studenti nebo důchodci. Pokud potřebuje organizace nové pracovníky získat z vnějších zdrojů, může použít například: nabídku práce na vývěsce, nabídku práce pomocí úřadu práce, nabídku na internetu, nabídku na webových stránkách společnosti, inzerce v tisku, personální agentury, spolupráce se školami nebo se nabízejí uchazeči sami (Dvořáková, 2007, s. 135).

Hlavní **výhodou** získávání pracovníků z vnějších zdrojů je především rozdílnost schopností, talentu, přínos inovací a zkušeností a také je možnost levněji a snadněji získat kvalifikované pracovníky. Mezi **nevýhodou** patří především obtížnost přilákání a kontaktování uchazečů, adaptace a orientace pracovníků, která je delší než u vnitřních zdrojů, a může také nastat spor mezi zaměstnanci, kteří se cítí dotčeni, že organizace vybrala nového zaměstnance na místo, kde chtěl být on. Samozřejmě jsou zde i vyšší náklady na získávání i celkový proces adaptace (Koubek, 2015, s. 130).

## 2.3 Metody získávání zaměstnanců

Výběr správné metody organizaci napomáhá k tomu, aby oslovila co nejvíce možných uchazečů, za co nejmenší náklady (Armstrong, 2015, s. 279). Dnes metody získávání stále přibývají, jelikož se v této době rozšiřuje internet a někteří personalisté tento zdroj využívají. Organizace většinou nepoužívá pouze jednu metodu. Snaží se jich používat více a sjednocovat je.

Dle Koubka (2015, s. 135) záleží také na tom, jaké zdroje si pro získávání vybereme a samozřejmě musí organizace zhodnotit, jaké pracovní místo chce obsadit a jaké jsou na toto místo nároky a požadavky.

### 2.3.1 Inzerce

Inzerce je klasickou metodou získávání nových uchazečů o zaměstnání. Organizace může inzerovat pracovní místa v tisku, televizi, rádiu, či rozhlase. Také se inzerce objevují v odborných časopisech. Inzerce by měla především už z titulku zaujmout uchazeče, následně pak upoutat pozornost a motivovat daného uchazeče k odpovědi na daný inzerát. Takový inzerát „by měl obsahovat informace o:

- *organizaci,*
- *pracovním místě,*
- *požadavcích na uchazeče,*
- *mzdě a zaměstnaneckých výhodách,*
- *místě výkonu práce,*
- *pokynech pro uchazeče“* (Armstrong, 2015, s. 279).

Inzerát by neměl být především klamný a neměl by informovat potenciální zaměstnance klamavým způsobem. To pak vytváří špatnou image celé organizace. Mezi hlavní výhody patří především to, že se o inzerátu dozví více lidí, než je tomu u jiných metod. Naopak hlavní nevýhodou je především cena.

### **2.3.2 E-recruitment**

Jinak se této metodě také říká získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí. Dnes se většinou využívají internetové portály, které se zabývají nabídkou práce. Na tyto portály se může přihlásit skoro každý, jelikož jsou dostupné a mnohdy pro jejich uživatele zdarma. Portály spolupracují s mnoho organizacemi, které hledají nové potenciální zaměstnance. Dalším příkladem e-recruitmentu je zasílání nabídky práce pomocí e-mailů, jako cílená inzerce.

#### *2.3.2.1 JOBS.CZ*

Jednou ze společností, které se zabývají e-recruitmentem je organizace Jobs.cz. Tato společnost spolupracuje s organizacemi a na svém serveru nabízejí volné pracovní pozice, které společnosti potřebují obsadit. Následně může potenciální uchazeč na danou nabídku elektronicky odpovědět. Vyplní pouze základní údaje a vloží životopis. Po čase přijdou uchazeči další informace o tom, jak má následně postupovat.

Rovněž pak e-recruitment využívá webové stránky organizace, kde se snaží informovat potenciálního zaměstnance o činnosti organizace a nabízených volných pracovních pozicích (Zaměstnání přes Internet aneb eRecruitment, 2002). Pokud na tyto informace uchazeč zareaguje, může poslat pomocí e-mailu například svůj životopis a pomocí online dotazníku zašle své osobní informace organizaci. Následně se pomocí elektronické pošty uchazeč dozví, jak bude pokračovat v přijímacím řízení (Šikýř, 2012, s. 99).

Hlavní výhodou e-recruitmentu je především jeho nízká cena. Dále pak možnost zpracování informací, které slouží k předvýběru uchazeče, pomocí informačních technologií (Koubek, 2015, s. 142). Nevýhodou může být naopak možnost sledování těchto dat a informací třetí stranou.

### **2.3.3 Spolupráce s úřady práce**

Úřad práce nenabízí práci pouze pro osoby, které jsou bez práce. Nabízí i to, že úřad práce hledá pracovníky pro organizaci. Dle Koubka (2015, s. 139) je tato metoda velice výhodná a organizace by tuto metodu měla využívat. Výhodou této metody je cena, kdy úřad tento proces dělá zdarma. Nevýhodou je malý počet potenciálních zaměstnanců.

## 2.3.4 Agentury

*„Většina těchto agentur nenabízí jen získávání zaměstnanců, ale také jejich výběr. Agentury (jak cizí, tak i české), si již získaly své místo na trhu práce především proto, že úřady práce nejsou v plném rozsahu schopny plnit úkoly, které od nich trh zaměstnanosti vyžaduje“ (Stýblo, 2006).*

Tyto agentury se většinou soustředí na hledání míst, kde se většinou používají rutinní úlohy. Například administrativní práce, práce u strojů, aj. Jsou i agentury, které dočasně zajišťují zaměstnance pro organizaci. Někdy se tomuto řešení říká leasing personálu. Tuto metodu organizace využívají, pokud potřebují narychlo lidské zdroje a nechtějí například, aby byla daná pracovní pozice obsazena na delší dobu (Kocianová, 2010, s. 87; Armstrong, 2015, s. 280).

### 2.3.4.1 Vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu

V tomto případě agentury pomáhají uchazečům při hledání práce, vystupováním při pohovoru, úpravu životopisu a také s nástupem do práce. Uchazeči si agenturu najdou pomocí doporučení nebo si ji vyhledají na internetu. Ta pak hledá kandidátovi vhodné místo a pokud ho nalezne, tak podá kandidátovi informace, kam se má dostavit na pohovor a následně záleží na organizaci, zda uchazeče přijme nebo ne (Agentura práce - povolení krok za krokem, 2011).

### 2.3.4.2 Vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele

Pokud se jedná o vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, agentury hledají pro organizaci uchazeče, kteří vyhovují podmínkám organizace. Tito uchazeči mohou agentury získávat z interních databází pomocí internetových portálů, které jsou pro uchazeče zdarma. Uchazeč vyplní formulář na této stránce a ten je zaslán buď přímo organizaci nebo přes agenturu. Tento typ je většinou pro zaměstnavatele zpoplatněn. Další nevýhodou tohoto využití je především to, že agentury mohou najít uchazeče, který nebude vyhovovat podmínkám organizace. Toto se však dá ošetřit tím, že si organizace s agenturou domluví podmínky (Armstrong, 2007, s.355).

Do této kategorie patří i headhunting. To *„je v českém ekvivalentu známý jako lovení mozků, je speciální metoda hledání profesionálů vhodná zejména pro společnosti s časově vytíženými personalisty, kteří nemají prostor na vyhledávání úzkoprofilových odborníků“* (Headhunters, b.r.). Headhunting je sice poněkud nákladný proces, ale na druhou stranu je velice úspěšný.

### 2.3.4.3 Agenturní zaměstnávání

Tento typ využívají organizace především na pozice, které jsou méně náročné. Jedná se především o pozice na dělnické pozice atd. Agentury jednájí za uchazeče a budoucí zaměstnance a vyplácí jim mzdu. Organizace s agenturou spolupracuje většinou na základě pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti, které mezi sebou uzavřeli.

Hlavní výhodou tohoto typu zaměstnávání je především flexibilita. Šetří náklady na získávání a výběr samotné organizace. Nevýhodou jsou především vysoké ceny služeb ze strany agentur (Využití služeb agenturního zaměstnávání pro zaměstnavatele, 2017).

### **2.3.5 Vzdělávací instituce**

Tato metoda je pro mnoho firem často využívaná, jelikož spolupráce se středními a vysokými školami zajišťuje dostatečný přísun mladých perspektivních zájemců o danou pozici v organizaci. Společnosti se pomocí informačních letáků a brožur snaží přilákat čerstvé absolventy (Armstrong, 2007, s. 356).

Mezi výhody této metody patří i to, že škola selektuje většinou studenty, kteří se zajímají o daný obor, či danou problematiku a udělají tedy takový výběr a poskytnou o studentovi důležité informace (Suková, 2009, s. 13).

Naopak nevýhodou může být to, že studenti dokončují školu v určitém období a mimo dané období nemusí firma narazit na studenta, který by chtěl být potencionálním zaměstnancem pro organizaci. Někdy se tento problém řeší dočasným obsazením místa např. rotací práce, odložením odchodu do důchodu apod. (Suková, 2009, s. 13).

### **2.3.6 Vývěsky**

Tato metoda je také často využívaná, jelikož není moc časově a finančně nákladná. Může se využívat v organizaci i mimo ni. Organizace, která hledá nového zaměstnance, dá vývěsku na některé z frekventovaných míst a snaží se, aby zaujala co nejvíce možných kandidátů. Například pokud si jí všimne zaměstnanec ve firmě a chce se hlásit o nové místo. Nebo může toto místo doporučit svým známým. Nevýhodou však je, že ne všichni se k vývěsce mohou dostat a dostanou (Koubek, 2015, s. 137).

### **2.3.7 Letáky**

Tato metoda se vyznačuje tím, že pomocí letáků, které jsou vloženy do poštovních schránek, se lidé mohou dozvědět o nové pracovní pozici. Je to podobné jako v principu vývěsky, avšak tato metoda může oslovit více potenciálních uchazečů. Nevýhodou je to, že tato metoda je nákladnější.

### **2.3.8 Uchazeči se nabízejí sami**

Tento nástroj funguje hlavně díky tomu, že má organizace dobré jméno, nabízí prestižní práci a dobré mzdové ohodnocení. Výhodou je, že organizace nemusí vynaložit vysoké náklady na získávání nových zaměstnanců. Nevýhodou je však fakt ten, že firma musí některé uchazeče odmítnout, aniž by to organizaci narušilo dobrou pověst (Koubek, 2015, s. 135).



### **2.3.9 Doporučení kandidáta**

Urban (2003, s. 42-45) hovoří o tom, že najít dobrého uchazeče o práci, lze nalézt i v řadách svých přátel, kolegů a známých. Doporučení je také dobré v tom, že například některé organizace využívají toho, že pokud některý zaměstnanec firmy doporučí nového pracovníka, může dostat značnou finanční odměnu. Tento způsob je efektivní, jelikož není do něj potřeba vynaložit velké finance, avšak není zde možnost vybrat si z více uchazečů a tento výběr je značně omezený.

### **2.3.10 Přímé oslovení jedince**

Koubek (2015, s. 136) uvádí, že tato „metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky.“ Ti by měli sledovat to, kdo se v daném oboru jeví jako kvalitní a schopný a následně přímo oslovit jedince. Díky této metodě může společnost ušetřit za inzerci, na druhou stranu si může pohoršit vztahy s organizacemi, od kterých chceme jedince převzít.

### **2.3.11 Využívání sociálních sítí**

Dnes se velice rychle rozšiřuje získávání uchazečů na sociálních sítí, a to především díky komunikačním prostředkům jako je LinkedIn a Facebook. S růstem dostupnosti těchto prostředků, roste na internetu i počet uživatelů (Olšanský, 2017). Výhodou pro mnohé uživatele těchto sítí je především možnost komunikace s lidmi, kteří jsou někdy až stovky kilometrů daleko. Dnes se firmy snaží angažovat a propagovat jejich organizace na sociálních sítích.

#### *2.3.11.1 Facebook*

Sociální síť Facebook se stala největší sociální sítí na světě. Počet uživatelů Facebooku v Česku byl v listopadu 2016 4 716 000 uživatelů (TIP#650: Kolik má v Česku Facebook uživatelů? Jak je to s věkem? Proč jsou ta čísla tak podivná?, 2016). Na této sociální síti je možné založit si jak soukromí, tak firemní účet. Firmy se snaží propagovat na svém firemním účtu své nabídky práce a také svou kulturu a ostatní informace, které jsou pro uchazeče důležité. Tento způsob propagace je výhodný, převážně díky svým relativně nízkým nákladům (Olšanský, 2017).

#### *2.3.11.2 LinkedIn*

Síť LinkedIn se přece jenom více zaměřuje na hledání nových pracovních pozic a možnosti komentovat firmy, názory a postoje různých lidí z různých oborů. Sociální síť LinkedIn se zaměřuje především na účty sloužící k profesním účelům. Zde mohou uchazeči dostat doporučení nebo i nabídku práce od některé ze společností. Záleží také na tom, jak organizace, která nabízí danou pozici vystupuje před těmito uživateli.

## 2.4 Správná formulace nabídky práce

Správná formulace nabídky práce je podstatnou činností pro získávání zaměstnanců. Jakékoliv metody získávání zaměstnanců, které firma vybírá, by měly obsahovat stejné informace jako inzerát, který je popsán v kapitole 2.3.1. Organizace by se měla držet základních bodů:

- organizace by neměla využívat klamavého chování,
- nabídka nesmí diskriminovat uchazeče kvůli pohlaví, národnosti, barvy pleti, věku, náboženství apod.,
- uchazeč by měl být informován o daném pracovním místě a o požadovaných schopnostech a dovednostech na pracovní místo,
- organizace by měla uvádět název a adresu organizace (Koubek, 2015, s. 156-157).

## 2.5 Dokumenty požadované od uchazečů

Sbírání dokumentů od uchazečů je nedílnou součástí procesu získávání pracovníků a jsou i důležitou součástí pro předvýběr a následný výběr uchazeče. Většinou se mezi tyto dokumenty řadí životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání, další kvalifikační certifikáty, posudky od bývalého zaměstnavatele a firemní formulář (Kocianova, 2010, s. 80).

## 2.6 Předvýběr

Součástí získávání zaměstnanců je i předvýběr. V této fázi se vyhodnocují dokumenty, které se shromáždily od uchazečů, a nastává proces selekce. Následně jsou vybráni pouze vyhovující uchazeči. Ti, kteří splňují kritéria, která jsme si stanovili.

Dle Koubka (2015, s. 154) se uchazeči mohou zařadit do tří skupin:

- velmi vhodní – tito uchazeči bývají pozváni k výběrovému řízení,
- vhodní – ty jsou zařazeni do řízení, pokud jsme nenašli přijatelný počet velmi vhodných kandidátů na pracovní místo,
- nevhodní – tito uchazeči jsou zdvořile odmítnuti.

Dalším krokem, a to posledním pro předvýběr zaměstnanců, je sestavení seznamu uchazečů. Koubek (2015, s. 154) říká, že ideálním počtem se rozumí „*pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování vedoucích funkcí či míst vysoce kvalifikovaných specialistů je však vhodnější pozvat k výběrovým procedurám větší počet uchazečů.*“

## 3 Výběr zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců je hlavním úkolem vybrat správné uchazeče na dané pracovní místo. Organizace potřebuje vybrat toho nejlepšího a nejvhodnějšího kandidáta, který bude splňovat její požadavky na pracovní místo a bude také napomáhat k růstu organizace. Samozřejmě „*neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují*“ (Koubek, 2015, s. 166).

Správný výběr může ovlivnit budoucnost organizace, jelikož pokud bude proces výběru neúspěšný, povede to k vyšším nákladům a jiným potížím (Tökölyová, 2013, s. 82).

### 3.1 Kritéria výběru

Koubek (2015, s. 170) rozeznává tři druhy kritérií výběru pracovníků:

- **Celoorganizační kritéria** – tato kritéria jsou vlastnosti, které organizace považuje za důležité, a zda je uchazeč schopen přijmout hodnoty a kultury dané organizace. Je důležité, aby se nový pracovník sžil s těmito hodnotami a kulturou. Tato kritéria většinou nebývají uváděna.
- **Útvarová, týmová kritéria** – popisují, jak by se měl chovat a jaké schopnosti a vlastnosti by měl mít uchazeč v útvaru nebo týmu. Jde o to, aby byl adaptován do nového kolektivu a nebyl odloučen od týmu.
- **Kritéria pracovního místa** – ty, které požadujeme na dané pracovní místo. Jsou to schopnosti a dovednosti daného uchazeče. V dnešní době už pomalu začínají být důležitější celoorganizační a týmová kritéria (Koubek, 2015, str. 170).

Kritéria napomáhají k tomu, aby organizace přijala správného uchazeče o pracovní místo. Pomocí kritérií může dosáhnout toho, že se dozví podstatné informace o uchazeči dříve, než ho přijme.

### 3.2 Fáze výběru

**Předběžná fáze výběru pracovníků** – v této fázi se většinou stanovuje, jaké podmínky jsou na daném pracovním místě. Jaké schopnosti, dovednosti a kvalifikaci by měl uchazeč mít a pomocí jakých dokumentů budou tyto vlastnosti posuzovány.

**Vyhodnocovací fáze** – tato fáze navazuje na fázi předběžnou až po určitém čase. Vyhodnocovací fáze se skládá z určitých kroků, které se ale nemusí stoprocentně využít:

- zkoumání dotazníků, životopisu a ostatních dokumentů, které uchazeč předložil,
- předběžný pohovor, kde uchazeč doplňuje informace, které se týkají dotazníků a životopisu a jiných dokumentů,
- testování uchazečů např. pomocí assessment center,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí (Koubek, 2015, str. 174).

### 3.3 Metody výběru

Metody výběru se používají především k posouzení uchazečů. Cílem organizace je vybrat nejvhodnějšího kandidáta za pomoci těchto metod. Každý autor řadí různé metody pro efektivní výběr. Není ani zaručené to, že každá metoda může zaručit výběr toho nejlepšího uchazeče. Většinou se využívá kombinace určitých metod. Armstrong (2007 s. 363) popisuje mezi hlavními metodami výběru především pohovor, testy pracovní způsobilosti a Assessment centre. Koubek (2015, s. 175-183) uvádí více těchto metod a patří mezi ně: dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, Assessment centre, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření a přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu.

#### 3.3.1 Dotazník

Dotazníky se vyplňují převážně ve větších organizacích a slouží k tomu, že uchazeč vyplní přesné odpovědi na organizací položené otázky. Koubek (2015, s. 143) rozlišuje dva typy dotazníků, a to na **jednoduchý** dotazník a **otevřený** dotazník. Jednoduchý a otevřený mají první část většinou stejnou, kde uchazeč popisuje základní údaje, jako například název zaměstnání, o které se uchází, rodné číslo, jméno a příjmení, adresu bydliště, rodinný stav atd. V druhé části se však jednoduchý dotazník liší od otevřeného.

- V jednoduchém dotazníku uchazeč uvádí pouze holá fakta jako je například výčet předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti, aj.
- Naopak v otevřeném dotazníku může uchazeč popsat např. své záliby, zájmy, pracovní kariéru, aj.

Poslední fáze je opět u obou stejná a jedná se například o podpis uchazeče a datum.

### **3.3.2 Zkoumání životopisu**

V této době se často počítá s tím, že uchazeč dodá strukturovaný životopis a následně se především zkoumá praxe a dosažené vzdělání. Většinou se k životopisu dodává i motivační dopis (Kocianova, 2010, s. 99). Tato metoda je univerzální a většinou se používá s dalšími metodami výběru pracovníků.

### **3.3.3 Testy pracovní způsobilosti**

Testy pracovní způsobilosti většinou zkoumají schopnosti, dovednosti uchazeče a většinou se mezi těmito testy objevují i testy osobnosti. „Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků“ (Koubek 2015, str. 175).

Mezi testy pracovní způsobilosti mohou patřit testy inteligence, které posuzují například paměť, prostorové vidění, rychlost vnímání. Dále se využívají testy schopností, znalostí a dovedností, které zkoumají znalosti uchazeče, a testy osobnostní. Mezi další patří i skupinové metody výběru pracovníků. U testů schopností jde především o organizaci o mechanické schopnosti uchazeče a u osobnostního o to, aby se dozvěděla hlavní charakteristiky uchazeče (Koubek 2015, str. 176).

Veškeré tyto testy je možné používat společně a můžou se společně kombinovat. Testy nebývají užívány bez jiných metod výběru zaměstnanců.

### **3.3.4 Assessment centre**

Další metodou používanou pro výběr zaměstnanců je assessment centre, někdy také označované jako AC. Tato metoda zakládá na výběru skupiny lidí. Tato metoda se používá spíše pro výběr pracovníků na manažerské pozice, ale poslední dobou se tato metoda objevuje i na jiných pozicích.

V assessment centre se využívají individuální i skupinové úkoly, díky kterým pozorovatelé mohou zjistit, jak by se mohl určitý uchazeč chovat na pracovní pozici a jak bude zvládat úkoly, které jsou na dané pracovní pozici požadované. Jelikož se v assessment centre kombinují metody jako pohovor, testy osobnosti a schopností, je pak výsledek velmi přesný. Assessment centre se doporučuje dělat pro 5-10 uchazečů, jelikož při větším počtu může dojít k tomu, že posuzovatelé ztratí přehled a následně klesá i přesnost posudku (Koubek, 2015, s. 177).

### **3.3.5 Výběrový pohovor**

Nebo také interview je jedna z nejpoužívanější a nevhodnější metodu výběru zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 101; Koubek, 2015, s. 179). Pokud však chceme, aby byl pohovor úspěšnou metodou výběru, musíme být na něj dostatečně připraveni. Hlavním cílem je to, abychom zjistili a posoudili informace o způsobilosti uchazeče.

V interview není vždy použit stejný postup a ve firmách často tato metoda probíhá pomocí strukturovaného rozhovoru nebo volným povídáním, které se týkají práce. „Podle meta-analytických výzkumů validity rozhovorů se ukazují tyto strukturované rozhovory jako výrazně lepší prediktory budoucího výkonu uchazečů ve srovnání s rozhovory nestrukturovanými“ (Kolman, 2010, s. 89). Je tomu tak, protože lidé, kteří rozhovor vedou se musí věnovat připraveným otázkám a neměli by odstoupit od tématu, které se týká práce. Dále pak mohou omezit předsudky, kterým jsou méně vystaveni (Kolman, 2010, s. 89).

Mezi tři hlavní cíle výběrového pohovoru patří:

- potřeba získat hlubší informace o uchazeči,
- poskytnout uchazeči informace o práci na pracovním místě a celkové informace o organizaci,
- posoudit uchazečovu osobnost (Koubek, 2015, s.179).

#### 3.3.5.1 Validita a prediktor

Validita slouží ke zkoumání platnosti získaných výsledků. Prediktor ukazuje míru úspěšnosti nebo neúspěšnosti průběhu procesu. Armstrong (2007, s. 388) uvádí pět typů validity: prediktivní validitu, konkurenční validitu, obsahovou validitu, vnímanou validitu a konstrukční validitu.

#### 3.3.5.2 Typy pohovorů

- **Individuální pohovor** – jedná se o nejběžněji používaný typ pohovoru. Pomocí tohoto typu rozhovoru může individuálně komunikovat tazatel s uchazečem, avšak nevýhoda spočívá v tom, že je rozhodnutí pouze na daném tazateli, a tak může nesprávně vybrat uchazeče o pracovní pozici. Někdy se také používá série individuálních pohovorů, která má odstranit nedostatky tohoto typu.
- **Pohovor před komisí** – tento pohovor se vyznačuje tím, že je více lidí na straně tazatelů. Tento typ umožňuje objektivnější rozhodnutí (Koubek, 2015, s. 179).
- **Skupinový pohovor** – to je takový typ pohovoru, kdy je více lidí na straně uchazečů a jeden nebo více lidí na straně tazatelů. Hlavní výhodou tohoto typu je ten, že šetří čas (Koubek, 2015, s. 180).

Pohovory se dále rozlišují na:

- **strukturovaný pohovor** – se vyznačuje tím, že obsah pohovoru, čas i otázky jsou předem vytvořeny a tazatel se podle nich řídí,

- **nestrukturovaný pohovor** – v tomto případě většinou nejsou definovány ani cíle pohovoru a není časově ohraničen. Má však nevýhody v tom, že nezaručí srovnání s ostatními uchazeči,
- **polostrukturovaný pohovor** – tento typ se snaží kombinovat oba dva výše uvedené typy. Je však časově náročný (Koubek, 2015, s. 180).

### **3.3.6 Zkoumání referencí**

V této metodě se zkoumají reference z předchozích prací nebo škol. Reference mohou být zavádějící, a proto se při výběru zaměstnanců nedoporučuje využívat jenom tuto metodu (Armstrong, 2015, s. 292-293).

### **3.3.7 Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu**

Koubek (2015, s. 183) ve své knize uvádí, že je tato metoda celkem nákladná a také náročná časově, naopak je tato metoda velice efektivní a možná i jedna z nejefektivnějších.

Tato metoda funguje tak, že organizace přijme přibližně dva uchazeče. Tito uchazeči prošli přes některé výběrové metody a pomocí této metody můžeme vidět chování uchazeče v pracovních podmínkách (Koubek, 2015, s. 183). Jedná se o metodu, díky které může firma zjistit důležité vlastnosti a dovednosti uchazečů, avšak na druhé straně je etická podstata této metody.

## **4 Shrnutí teoretické části**

V teoretické části jsou definovány důležité pojmy, které se týkají získávání a výběru zaměstnanců. Tato část je podložena informacemi z odborné literatury.

V úvodu teoretické části jsou vysvětleny pojmy jako plánování lidských zdrojů a analýza pracovního místa. Plánování lidských zdrojů a analýza pracovního místa patří do personálních činností, které předcházejí procesu získávání a výběru zaměstnanců.

V další kapitole je definován proces získávání výběru zaměstnanců a podrobněji rozebrány pojmy jako podmínky získávání pracovníků, zdroje a metody získávání zaměstnanců. Důležitou roli pro získávání pracovníků je také správná formulace podmínky a dokumenty, které jsou požadované od uchazečů. Poslední podkapitola získávání zaměstnanců se týká podrobností o předvýběru uchazečů na pracovní pozici.

Následující, třetí kapitola se soustředí na výběr zaměstnanců a také kritéria výběru. Při výběru zaměstnanců je hlavním úkolem vybrat správné uchazeče na dané pracovní místo. Mezi důležitá kritéria patří celoorganizační, útvarová a týmový kritéria a kritéria pracovního místa. Následně jsou popsány důležité fáze a metody výběru pracovníků. Získávání a výběr zaměstnanců jsou personální činnosti, které jsou klíčové a firmy by měly dbát na neustálém rozvoji těchto personálních činností.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je definovat proces získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci a porovnat ho s doporučeným postupem v odborné literatuře. Dále pak navrhnout zlepšení a doporučení, které bude přínosem ke zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků v organizaci DURA Automotive CZ, k. s.

K řešení problému budou analyzována data, která se týkají získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané firmě, a která byla získána při konzultacích s personálními pracovníky a s vedoucím provozu pomocí metody řízeného rozhovoru. Dále budou analyzována data, která získal autor za pomoci pozorování při přijímacích pohovorech, u kterých byl přítomen, a analýzy dokumentů, které měl k dispozici z interních zdrojů. K tomuto řešení problému bude použito porovnání s odbornou literaturou týkající se této problematiky.

### Metody

Mezi hlavní metody, které byly použity pro získávání podstatných dat a informací byly použity: pozorování při účasti na pracovních pohovorech, metoda řízeného rozhovoru s pracovníky organizace, analýza dokumentů, které byly k dispozici z interních zdrojů, PEST analýza, a také využití porovnání s odbornou literaturou.

### Respondenti

Pomocí řízeného pohovoru byli dotazováni respondenti ze společnosti DURA Automotive, k. s. a to: personální pracovnice a vedoucí provozu.

### Analýza dokumentů

K analýze dokumentů byly použity převážně dokumenty z interních zdrojů, mezi které patřily: informace o počtu a struktuře zaměstnanců, popisy a specifikace pracovních míst, dotazník uchazeče o zaměstnání a dokument o fluktuaci zaměstnanců, pokyny pro zaměstnávání agenturních zaměstnanců a pro získávání a výběr ve společnosti DURA Automotive, k. s.

Z veškerých dat vyplynul návrh řešení a doporučení pro zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti DURA Automotive CZ, k. s. a pro splnění cíle bakalářské práce.

## 6 Informace o firmě

Obchodní firma: DURA Automotive CZ, k. s.

Právní forma: Komanditní společnost

*Obrázek 5 Logo DURA Automotive CZ, k. s*



Zdroj: (Dura Automotive Značka, Vector.me, 2012)

### 6.1 Firma

Společnost DURA Automotive CZ, k. s. (dále jen Dura) se sídlem v Blatné vznikla roku 1955. Tehdy se jmenovala společnost SHADE, s. r. o. V 90. letech tuto společnost odkoupila americká nadnárodní společnost DURA AUTOMOTIVE SYSTEMS z důvodu celosvětové globalizace automobilového průmyslu a stala se tak mateřskou společností. Tato společnost má sídlo v americkém Detroitu. Momentálně má ve světě kolem 85 závodů, které čítají kolem 12 000 zaměstnanců. V České republice jsou závody tři. V Blatné, Strakonících a v Kopřivnici na Severní Moravě. Závod v Blatné je hlavní závod a centrála v České republice. Ve Strakonících jsou výrobní závody dva.

V **blatenském závodě** se vyrábí díly automobilových karosérií pro automobilky. Mezi tyto díly patří především výroba ocelových a hliníkových nosníků přístrojové desky pro vozy BMW, Audi, VW Passat a další. Dále pak dveřní rámy pro vozy Citroën, Škoda Fabia, Ford Focus a VW Golf.

V závodech **ve Strakonících** se vyrábí okenní moduly pro vozy Volvo, Audi, BMW, Golf a také pro VW Transporter. Dále pak je ve Strakonících závod lakovna, který se specializuje na povrchovou úpravu vzhledových dílů automobilů. Závod lakovna používá nejmodernější práškovou lakovací linku v Evropě. Lakují se zde vozy Ford Focus, VW Passat a další.

Společnost Dura klade důraz na týmovou práci, maximální produktivitu a také se výrazně soustředí na zákazníka. Tuto filozofii firma prosazuje od konce 90. let a doposud se vyplácí. Firma neustále zvyšuje svoje zisky a obrat. Na počátku byl v Blatné kladen mateřskou firmou důraz na nízkou cenu pracovní síly a bylo zde velké množství manuální práce.

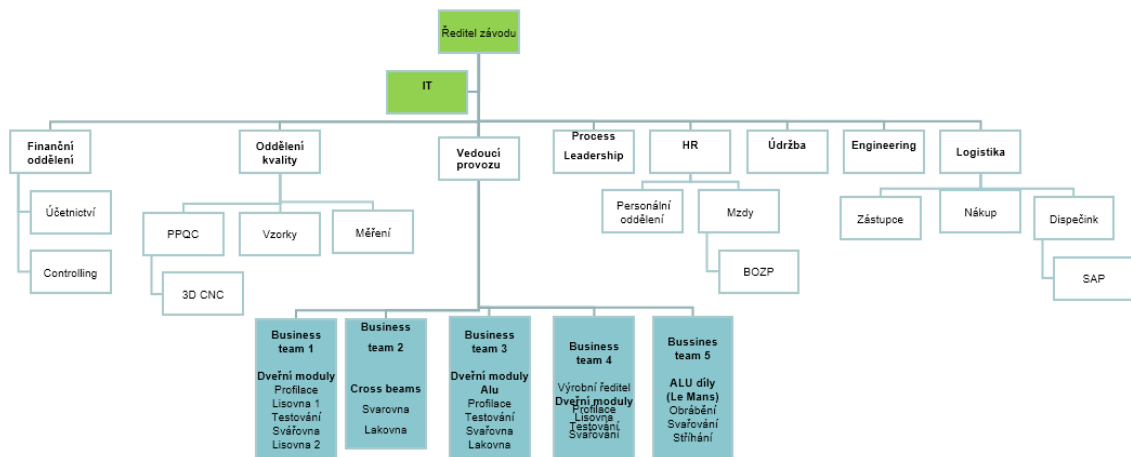
Dnes se tyto podmínky zcela změnila a firma se soustředí především na kvalitu a vysokou produktivitu práce. Díky tomu, že jsou zde nastavené podmínky pro vysokou odbornost a jazykovou znalost zaměstnanců firmy, působí firma jako moderní podnik

evropského formátu, který pracuje s nejmodernějšími technologiemi. Mezi tyto technologie patří především: válcování profilů, svařování, lisování, montáž a ruční broušení.

Pro účely této práce bude brán v potaz pouze závod v **Blatné**.

## 6.2 Organizační struktura

Obrázek 6 Organizační struktura firmy DURA Automotive CZ, k. s.



(Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů)

### 6.2.1 Analýza stavu zaměstnanců

Závod v Blatné má k 20. 3. 2017 - 849 zaměstnanců. Tento stav se za poslední roky zvětšuje, jelikož se firma snaží stále zvyšovat počet pracovních sil.

V závodě se rozlišují zaměstnanci do tří kategorií:

- JD – jednicový dělník – dělníci jsou odměňováni za hodinu práce a v hodině má normu, kterou musí dělník splnit, aby dostal odměnu. Mezi jednicové dělníky patří např. svářeči, obráběči
- RD – režijní dělník – dělníci dostávají hodinový tarif a odměna je bez normy. Mezi režijní dělníky patří např. mistři, kvalitáři a další zaměstnanci ve vyšších pozicích.
- THP – Technickohospodářský pracovník – zaměstnanci mají smlouvenou měsíční mzdu.

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví a kategorií k datu 20. 3. 2017

Kategorie zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v procentech	ženy	muži
JD	556	65%	119	437
RD	182	21%	36	146
THP	111	13%	76	35
Celkem	849	100%	231	618

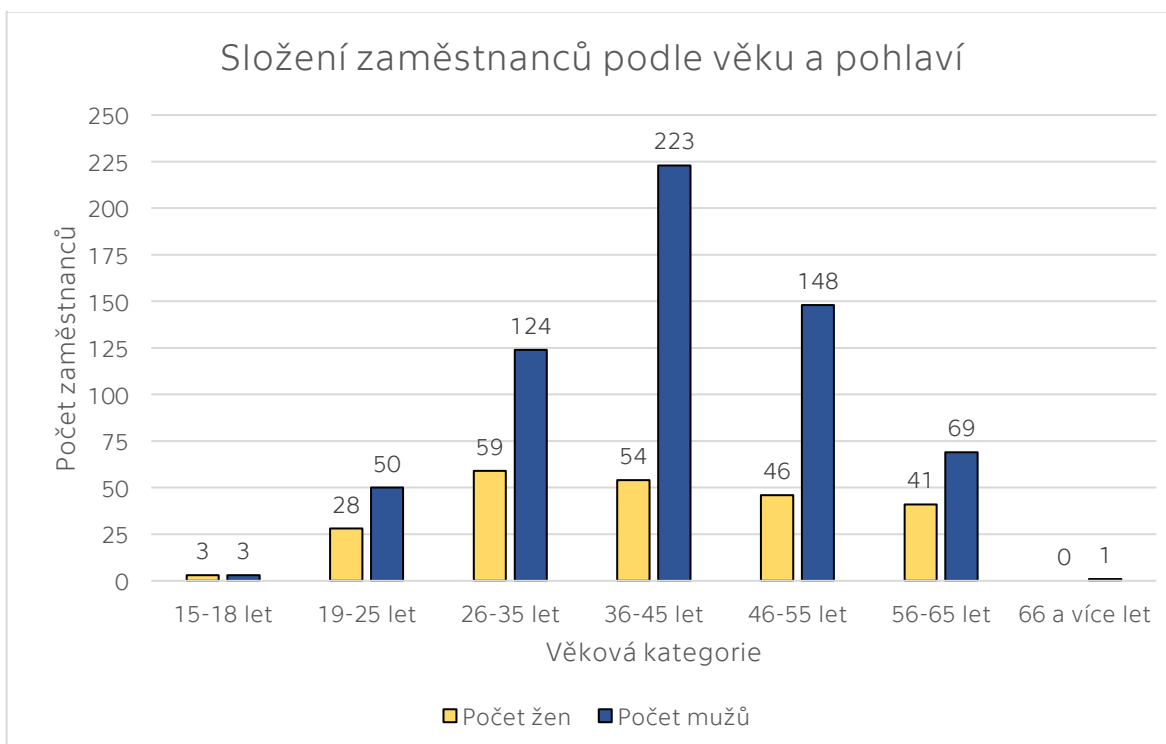
Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Z Tabulky 1 je možnost vidět, že největší počet zaměstnanců tvoří jednicoví dělníci. Následují režijní dělníci, kterých je 182 a nejmenší část je THP. Jelikož se ve firmě jedná převážně o strojírenský průmysl a pracuje se zde s materiály ze železa a hliníku. Většina žen tuto práci nevykonává, a proto je takový výrazný podíl mužů. Jediné, kde převyšuje počet žen počet mužů je v kategorii THP.

## 6.2.2 Analýza věkové struktury zaměstnanců

Nejpočetnější kategorií jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let, těch je 32,6 %. Druhou nejpočetnější skupinou je věková kategorie od 46-55 let, těch je 23 %. Následuje pak kategorie 26-35 let, ve které je 20,4 % zaměstnanců.

Obrázek 7 Graf zobrazující složení zaměstnanců podle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování z vnitřních zdrojů

## **6.3 Plánování lidských zdrojů v DURA Automotive CZ, k. s.**

Plánování lidských zdrojů ve firmě Dura je založeno na porovnání stavu stávajících zaměstnanců a potřeb organizace. Následným porovnáním se společnost rozhodne, jestli dojde k získávání, uvolňování pracovníků nebo dojde k reorganizaci práce. Krátkodobý nedostatek firma řeší prací přesčas. Jelikož se jedná o společnost, která má kolem 850 zaměstnanců, každý měsíc se naskytne problém, kdy musí společnost zaměstnance propustit.

Samozřejmě se také společnost setkává s tím, že pracovníci odejdou do důchodu. Jelikož ve věku 15-45 let pracuje 144 žen dovolenou (Viz Obrázek 7), je potřeba počítat s variantou, že mohou zaměstnankyně odejít na mateřskou či rodičovskou. Firma se také potýká s vysokou fluktuací a to zejména, když jsou lidé obsazováni pomocí agenturního zaměstnávání.

Dura využívá pouze druh **agenturního zaměstnávání**. O potřebě zaměstnanců si rozhoduje vedoucí jednotlivých středisek se schválením vedoucího provozu. Ty pak následně podají požadavek na obsazení volných míst na personální oddělení.

## **6.4 Analýza pracovních míst v organizaci Dura**

Analýza pracovní pozice podává informace, které jsou mnohdy stěžejní pro správný výběr kandidáta, ve správný čas a na správné místo. Pomocí analýzy pracovního místa můžeme dostat cenné informace o tom, jaký kandidát bude nejlépe vyhovovat určité pozici.

Z výsledků rozhovorů s personalistkou a vedoucím provozu vyplývá, že je ve firmě Dura je analýza z velké části opomíjena. Popisy a specifikace pracovních míst mají personalisti k dispozici, ale mnoho let se tyto informace neaktualizovaly. Analýzu pracovního místa tedy už nevypracovávají a pracují s popisy a specifikacemi, které mají k dispozici dlouhá léta. Avšak používají dokumenty, které se týkají pracovní náplně zaměstnanců, které aktualizují.

### **DOPORUČENÍ:**

Autor doporučuje se na činnost analýzy pracovních míst více zaměřit a firma by tuto analýzu neměla opomíjet, jelikož firmě může tato činnost ušetřit čas u dalších personálních činnostech, kterými jsou i výběr zaměstnanců, potřeby vzdělávání atd.

## 6.5 Popisy a specifikace pracovních míst

Popis pracovních míst byl ve firmě Dura sepisován personální pracovníci s pomocí vedoucího business týmů a nové popisy pracovního místa vznikaly také touto formou.

Výpověď personalistky: *„Popisy a specifikace jsou pro nás nedílnou součástí, jelikož můžeme snadno a rychle určit, jaké specifikace a kompetence má daný zaměstnanec na určitou pozici mít. Popisy ulehčují práci pro personalisty i vedoucího týmů.“*

Druhá personální pracovnice k tomu dodává: *„Bezpochyby nám popisy ulehčují následný proces získávání a výběru nových zaměstnanců.“*

V Příloze 1-3 je popis a specifikace pracovního místa na pozice jednicového dělníka – svářeče, režijního dělníka – výrobní kontrolor, a pozice THP – technika kvality business týmu. Na základě informací obsažených v části teoretické lze tvrdit, že všechny důležité informace, které by obsahovat měly, skutečně obsahují (název funkce, bezprostředního nadřízeného, komu je zaměstnanec podřízen a za co je odpovědný, hlavní povinnosti, podmínky, charakter práce, její rizika a duševní požadavky a charakter osobnosti).

Z výpovědi obou dotazovaných je vidět, že popisu pracovního místa určují velkou váhu a díky němu ušetří mnoho práce.

## 7 Získávání zaměstnanců v DURA Automotive CZ, k. s.

Firma si je vědoma svého postavení na trhu, a proto se cíleně snaží vyhledávat a získávat ty nejlepší a nejkvalitnější zaměstnance na dané pozice. Jestliže si chce firma udržet tuto pozici na trhu i do budoucna, musí se snažit přilákat a získat kvalitní motivované zaměstnance.

Získávání zaměstnanců má na starosti personální oddělení. Zde se nacházejí čtyři personální pracovnice. Mají rozdělené funkce. Dvě vyhledávají zaměstnance na pozice THP a další dvě na pozice jednicových a režijních dělníků. Tyto zaměstnankyně získávají zaměstnance i pro závod ve Strakonících.

Pro získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci se využívá dokument Popis a specifikace pracovního místa (viz Příloha 1). Zde jsou určena kritéria, která jsou pak požadována po zaměstnanci, který se hlásí na určitou pozici.

Dura při získávání a výběru zaměstnanců využívá takové kroky, které jsou prováděny bez ohledu na rasu, náboženské vyznání, barvu pleti, sexuální orientaci nebo tělesné postižení. Naopak firma je velmi otevřená a snaží se o rovnoprávnost v tomto směru.

## 7.1 Podmínky získávání pracovníků

Firmu Dura ovlivňují při získávání pracovníků především zdroje vnější. Autor za pomoci PEST analýzy, která patří do analýzy vnějšího prostředí (makroprostředí), uvedl, které zdroje a podmínky firmu nejvíce ovlivňují.

Výpověď personální pracovnice k podmínkám a vlivům, které je ovlivňují:

*„Samozřejmě nás vnější podmínky velice ovlivňují, asi tak jako každou firmu. Také se snažíme bojovat s tím, aby lidi u nás zůstávali a mohli jsme jim nabídnout dobré platové i pracovní podmínky. Lidé jsou u nás rádi a fluktuace je u kmenových zaměstnanců malá. Máme však problém s fluktuací agenturních zaměstnanců. Získávání nových zaměstnanců je v tomto městě těžké, protože jsou tu drahé byty.“*

Druhá personalistka dodává, že také nenabízí žádné ubytovací prostředky, které by mohli zaměstnanci využívat.

Ze slov obou personalistek je tedy prokazatelné, že firma bojuje se získáváním zaměstnanců a s fluktuací agenturních zaměstnanců. S agenturním zaměstnáváním se pojí další problém, který je uveden v samostatné kapitole níže.

### 7.1.1 PEST analýza

**Politické faktory** – zde se firmy týká vládní politika a také zda vláda podporuje podnikání. Mezi tyto faktory pro firmu Dura patří aktuální politická situace, pozice a stabilita vlády a podpora zahraničního obchodu, jelikož firma vyváží 95 % výrobků do zahraničních zemí. Firma i jiné podnikající firmy čelí v České republice mnoha zákonům a vyhláškám, nařízením vlády a jiným právním normám, které musí respektovat a musí se jimi řídit. Jedná se například o Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník a o Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Do politických faktorů se dnes řadí některé ekologické otázky, jak firma nakládá s odpady a jak přistupuje k ochraně životního prostředí. Firma má své ekologické zásady a ty dodržuje.

**Ekonomické faktory** – mezi tyto faktory patří především nezaměstnanost, hrubý domácí produkt (HDP), vývoj mezd a míra inflace.

Obecná míra nezaměstnanosti oproti minulým rokům klesla a očištěná od sezónních vlivů dosáhla v březnu 2017 na 3,4 % (ČSÚ, 2017). V jihočeském kraji, kde firma působí, to bylo v březnu 2017 3,9 % (MPSV, 2017). Míra nezaměstnanosti mužů klesla na úroveň 2,5 % (ČSÚ, 2017).

Jelikož je ve firmě převážná část mužů (Viz Tabulka 2), je pro firmu stále těžší sehnat kvalitní kvalifikované zaměstnance. Z Tabulky 2, která popisuje procento nezaměstnanosti v jednotlivých okresech je vidět, že okres Strakonice má 4,05 % nezaměstnanosti a okres Písek dokonce 2,99 %. Jelikož Blatná je město, které je blízko jak městu Písek,

tak městu Strakonice, může se setkávat se značnou konkurencí. Přesto z výpovědí personalistek s konkurencí značný problém nemají, jelikož mzdové ohodnocení drží podobně s konkurencí.

Tabulka 2 Procento nezaměstnanosti v jednotlivých okresech v Jihočeském kraji (k datu 31. 3. 2017)

Okresy v Jihočeském kraji	Procento nezaměstnanosti
Okres České Budějovice	2,97 %
Okres Písek	2,99 %
Okres Jindřichův Hradec	3,29 %
Okres Prachatice	3,52 %
Okres Strakonice	4,05 %
Okres Tábor	5,28 %
Okres Český Krumlov	6,15 %

Zdroj: (ČSÚ, 2017, vlastní úprava)

**Sociální faktory** – firma je sociálními faktory ovlivňována velice zřídka, jelikož prodej automobilových dílů je pro automobilové závody a díly nejsou určené pro běžný typ zákazníků. Jeden z mála sociálních faktorů, které ovlivňují firmu je vzdělanost obyvatelstva z důvodu získávání a výběru kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců.

**Technologické faktory** – technologie se neustále vyvíjí a posouvají se, proto je potřeba, aby firma neustále analyzovala svoje postupy a vyvíjela nové metody ve výrobním procesu. Pro získávání zaměstnanců má dnes tento faktor velkou váhu, jelikož pomocí internetu získává firma nové zaměstnance a může s nimi komunikovat. Firma pomocí internetu komunikuje interně i externě např. pomocí e-mailu).

#### **DOPORUČENÍ:**

Z výpovědí vyplývá, že je získávání zaměstnanců pro firmu Dura velice těžké z důvodu vnějších podmínek, které může firma ovlivnit pouze málokdy a firma by mohla vůči konkurenci konkurovat především díky firemním podmínkám.

## **7.2 Zdroje získávání zaměstnanců**

Společnost využívá především zdroje externí. I ve své dokumentaci firma popisuje tuto fázi spíše jako fázi nábory než získávání. Rozdíl mezi těmito pojmy viz kapitola 2. Podíl získávání z interních zdrojů je 11 %. Mezi metody, které získává pomocí **interních zdrojů** jsou: vývěsky a oslovení zaměstnance podniku, kterého si vyhlédla.



## Interní zdroje

### 7.2.1 Vývěsky

Tato metoda je velmi nízkonákladová, jak je popsáno v kapitole 2.3.6. Firma tyto vývěsky publikuje na veřejných místech firmy, jako je vrátnice podniku a na dělnických halách.

Vývěsky obsahují informace o pracovním místě, jako: název funkce, požadavky na pracovní místo, platové ohodnocení a co firma nabízí a v neposlední řadě informace, do kdy mají být strukturované životopisy doručeny na personální oddělení.

#### DOPORUČENÍ:

Dle autora je výskyt těchto vývěsek malý, jelikož by mohly být rozmístěné i na vývěskách u kanceláří, aby byly dostupné i pro pozice THP.

### 7.2.2 Oslovení zaměstnance podniku

Tuto metodu využívají ve firmě především vedoucí provozu. „*Oslovení zaměstnance je také náplní mojí práce, jelikož vidím, kteří zaměstnanci by se hodili na pozice např. THP nebo na jiné pozice. Bohužel těchto zaměstnanců není mnoho a stává se výjimečně, že bych oslovil některého ze zaměstnanců.*“ Říká vedoucí provozu a z jeho výpovědi je patrné, že tato metoda zdaleka nepokryje nároky na počty nových zaměstnanců, které jsou požadovány.

## Externí zdroje

Firma se proto převážně soustředí na zdroje **externí**. Mezi metody, které používá pro získávání zdrojů vnějších patří:

- spolupráce s úřadem práce,
- inzeráty v novinovém tisku a v letáku,
- spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami,
- uchazeči se nabízejí sami,
- inzerce na internetovém portálu.

### 7.2.3 Spolupráce s úřadem práce

Firma spolupracuje s úřadem práce a oznamuje uvolněná pracovní pozice, na které potřebuje získat zaměstnance, příslušnému úřadu práce. Tato metoda patří mezi nejméně nákladné metody ve firmě, co se týká externích zdrojů. Bohužel dle slov perso-

nalistek se jedná o metodu, která nezajišťuje dostatečný přísun kvalifikovaných zaměstnanců, především na pozici THP, a proto se musejí obracet na jiné metody získávání zaměstnanců.

#### **7.2.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Z výsledků rozhovorů vyplynulo, že společnost Dura nespolupracuje se žádnými školami. Zde autor vidí další velký problém. Dle výpovědi personalistky, firma spolupracovala s jednou školou, avšak neaktivně.

##### **DOPORUČENÍ:**

Autor navrhuje spolupracovat s více školami, jelikož v Jižních Čechách je velký počet škol, které by mohli oslovit. Seznam škol, které by mohla společnost oslovit: Vyšší odborná škola, a Střední průmyslová škola a Střední odborná škola řemesel a služeb ve Strakonících, SPŠ a VOŠ Písek, Euroškola Strakonice, Střední odborná škola Blatná, Střední odborné učiliště Blatná. Poslední dvě školy jsou i v místě firmy, a tak by spolupráce byla velice výhodná pro obě strany. Autor si tuto spolupráci představuje a navrhuje tak, že by se na školách dělaly workshopy, které by nabízely pracovní pozice studentům a poskytly by jim podstatné informace o práci ve firmě a na určitých pozicích.

Dále by spolupráce mohla probíhat tím způsobem, že by firma pomocí informačních letáků a brožur inzerovala volné pracovní pozice, které by se objevovaly i na nástěnkách škol a také by studentům z těchto škol nabízela Dura praxi, kterou některé školy vyžadují po svých studentech.

#### **7.2.5 Inzeráty v novinovém tisku a v letáku**

Firma DURA Automotive využívá k inzerci lokální novinový tisk – Jihočeský deník. Dále pak pomocí služeb ČP-SERVISu, který je pro okres Strakonice. ČP-SERVIS je firma, která se zabývá inzercí, za pomoci letáků, které vhazují do poštovních schránek. Dle personalistky se jedná o dobrou metodu, jelikož se díky ní hlásí více kvalifikovaných lidí.

##### **DOPORUČENÍ:**

Inzeráty by se mohli objevit i ve veřejných médiích. V městě Blatné je provozováno RÁDIO BLATNÁ. Po komunikaci s vedením rádia a s personalistkou, která dostala svolení v této věci vyjednávat jsme došli k závěru, že by to bylo možné za roční poplatek 8000 Kč, využít služeb rádia na propagaci firmy. Dále pak autor doporučuje vyjednávat i s ostatními Rádii, které jsou v okolí. Do komunikace by se firma mohla zapojit i s novínovým tiskem, který vychází měsíčně, a to přesněji Blatenské listy. Návrh a doporučení autora zahrnuje i možnost inzerce na zadní stranu Fotbalových blatenských novin.

## 7.2.6 Spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami

Společnost Dura jako další metodu využívá tři zprostředkovatelské agentury: AMOSA s. r. o., AWA Global a Uniworks CB s. r. o. Dle slov personalistky se jedná o dobrý způsob, jak získat nové zaměstnance. Pomocí agentur hledají převážně zaměstnance na dělnické pozice. Firma využívá pouze agenturního zaměstnání.

*„Problém, který máme je ten, že nám některé agentury zajišťují i takové zaměstnance, které nevyhovují našim podmínkám, i přestože máme s agenturou smlouvu, která upravuje podmínky a kompetence nových zaměstnanců. Proto je u těchto zaměstnanců vyšší fluktuace, než bychom si přáli“,* říká druhá personalistka.

Vedoucí provozu k tomu dále říká: *„Někdy k nám přijdou i agenturní zaměstnanci, kteří neumí ani psát. Musíme je ihned vyhodit a personální oddělení celou záležitost konzultuje s agenturou.“*

*„Zaměstnanci, kteří jsou pod záštitou agentury, mají většinou výhodu v tom, že agentury po nich nechce Výpis z Rejstříku trestů a většinou agentury vyplácí zaměstnancům tzv. zálohy. Pro nás je však výhoda ta, že agenturním zaměstnancům, kteří nevyhovují daným kompetencím a požadavkům na práci, můžeme dát výpověď na hodinu.“* Říká první dotazovaná personální pracovnice, která dodává, že by byla i raději, kdyby firma získávala větší počet neagenturních zaměstnanců než agenturních. Celý proces získávání a výběru pro agenturní zaměstnance vychází na jednoho zaměstnance kolem 45 000,-. Naopak neagenturní zaměstnanec vychází přibližně na 30 000,-. Byla by to tedy i značná úspora.

### DOPORUČENÍ:

Pro získávání zaměstnanců pomocí agentur byl po dohodě s personalistkou sestaven jako návrh test pro operátory viz Příloha 4, který byl po schválení odevzdán agenturám. Agentury dávají uchazečům tento test, aby firma předešla tomu, že by mohla získat agenturní zaměstnance, kteří mají problém s porozuměním jak čtenému textu, tak i mluvenému projevu a zároveň se jen s obtížemi sami vyjadřují.

## 7.2.7 Uchazeči se nabízejí sami

Někteří uchazeči se firmě nabízejí sami. Přijdou, optají se o místo a personální pracovnice si na uchazeče vezme kontakt a následně se mu ozve o dalších postupech.

## 7.2.8 Inzerce na internetovém portálu

Společnost Dura pro svou propagaci a inzerci volných pracovních míst využívá server jobs.cz. Toto je jediný způsob, kterým se podnik propaguje a hledá nové zaměstnance na internetu. Pomocí tohoto serveru firma nabízí pracovní pozice s danými požadavky. Uchazeč pak vyplní osobní a kontaktní údaje a přiloží životopis. Následně veškeré tyto informace má personalistka na serveru, kam má přístup.

## **DOPORUČENÍ:**

Autor se domnívá, že mnoho lidí dnes tráví na internetu mnoho času, a tak je i tato metoda velice výhodná a někdy až beznákladová. Podle provedených rozhovorů se autor dozvěděl, proč nevyužívá firma i jiné servery, ať už pro hledání nových zaměstnanců, tak svou propagaci. Bylo zjištěno, že nadřízení bohužel tyto metody zakazovali. Momentálně však už tyto nové metody opět mohou používat, ale autor je toho názoru, že je firma na internetu velmi pozadu oproti konkurenčním firmám, a tak by měla do těchto možností investovat především čas.

Dále autor navrhuje, aby firma založila stránky Facebook a LinkedIn. Zde by firma mohla nabízet volné pracovní pozice a přilákat tak nové uchazeče. Na sociální síti Facebook je založení stránek zdarma. Na LinkedIn by autor doporučoval alespoň účet Business, který stojí měsíčně kolem 1000 Kč. Pomocí licence Business by se firma mohla propagovat a vyhledávat vhodné uchazeče na všechny typy pozic.

## **7.3 Dokumenty požadované od uchazečů**

Dokumenty, které jsou požadované od uchazečů, se liší převážně dle pracovní pozice. Firma DURA rozlišuje v této souvislosti 3 typy uchazečů do již známých kategorií:

Na pozici **JD** uchazeči o vzdělání vyplňují dotazník Uchazeče o zaměstnání viz Příloha 5. Tento dotazník dostanou na personálním oddělení.

Pozice **RJ** už vyžaduje mimo dotazníku Uchazeče o zaměstnání dále pak životopis a pokud možno další dokumenty. Např. doklady o vzdělání, výuční list, kvalifikační certifikáty, svářečský list nebo řidičské oprávnění.

Pozice **THP** má podmínky stejné jako režijní dělník a dále je pak doplněn o motivační dopis a nejlépe posudek od bývalého zaměstnavatele.

## **7.4 Předvýběr**

Poté co vyprší datum odevzdání požadovaných dokumentů, nastává fáze předvýběru. V této fázi personální zaměstnanci shromáždí požadované dokumenty a porovnávají je s kritérii, které jsou požadované na pracovní místo. Potom selektují uchazeče do dvou skupin: vhodní kandidáti a nevhodní kandidáti. „*Kandidáty, kteří nejsou vhodní pro naši firmu, informujeme o tom, že jsme je nepřijali a děkujeme jim za jejich zájem. Potom jim vrátíme zaslané materiály*“, říká personální pracovnice. Pokud však se jedná o vhodné kandidáty, personální pracovnice pozve uchazeče na další výběrové procedury. Někdy se stane, že informace a dokumenty, které uchazeči odevzdají, jsou nejasné. Personální pracovnice si tyto informace ověří pomocí e-mailu nebo telefonicky.

## **DOPORUČENÍ:**

Autor práce doporučuje, že by firma mohla rozlišovat uchazeče do tří skupin na velmi vhodné, vhodné a nevhodné (Viz kapitola 2.6).

## 8 Výběr zaměstnanců v organizaci Dura

Ve firmě při výběru pracovníků především vycházejí z toho, na jakou pozici je pracovní místo obsazováno. Pak se firma rozhoduje, zda se bude jednat o místa na hlavní pracovní poměr nebo dohodu o pracovní činnosti. Ve firmě nese odpovědnost za výběr personální pracovnice a vedoucí provozu.

### 8.1 Fáze výběru zaměstnanců

Po fázi předvýběru následuje fáze výběru zaměstnanců. V této fázi se rozhoduje, jaké metody výběru budou použity. Společnost využívá metodu výběrového pohovoru. K pohovoru si firma zve vždy pouze jednoho uchazeče a dělá s ním individuální pohovor. „Dříve jsme dělali na vyšší pozice THP i psychologické testy, ale dnes už je neděláme z důvodu toho, že jsme rozvázali kontakt s externí firmou, která pro nás psychologické testy dělala a neobsazujeme tolik na tyto pozice“, říká personální zaměstnankyně na otázku, zda používají ve firmě psychologické testy.

#### 8.1.1 Výběrový pohovor

Tato metoda je nejvyužívanější a základní metodou výběru zaměstnanců ve firmě Dura. „Pro firmu je to nejdůležitější součást výběrového řízení, jelikož umožňuje komplexně posoudit pracovní způsobilost uchazečů“, říká personální pracovnice. Pokud se jedná o pozici jednicového nebo režijního dělníka, následuje pouze krátký orientační přijímací pohovor a následně krátký rozhovor s vedoucím provozu. Na pozici THP jsou to dva výběrové pohovory, které trvají přibližně 30 minut. Zde se uchazeč setkává v prvním výběrovém pohovorem s personální pracovnicí a v druhém s vedoucím provozu. Výběrový pohovor připravuje personální oddělení s vedoucím provozu.

Výběrový pohovor ve firmě má **tři fáze**:

1. přípravu výběrového pohovoru,
2. vedení výběrového pohovoru s personální pracovnicí,
3. hodnocení uchazeče.

**V první fázi** si personální pracovnice připraví údaje, které se týkají pracovního místa. Opět si prostuduje dotazník Uchazeče o zaměstnání viz Příloha 5. A pokud se jedná o pozice režijního dělníka a THP prostuduje si životopis.

**Ve druhé fázi** vedení výběrového pohovoru personální pracovnice využívá částečně standardizovaný pohovor. Personální pracovnice má připravené určité otázky, které následně rozvíjí a získává tak další potřebné informace. Tento pohovor se uskutečňuje buď v místě sídla nebo i mimo něj. „Myslím si, že jsem velmi vstřícná a stává se, že za uchazeči jezdím i do místa jejich bydliště.“ Popisuje personální pracovnice.

Je tedy vidět, že se snaží firma o to, aby pro uchazeče bylo místo výběrového pohovoru příjemné a uchazeč nemusí být nervózní z jiného prostředí. V této fázi poskytuje personální pracovnice informace uchazeči o práci na pracovním místě a celkové informace o organizaci. Personalistka se v této fázi rozhodne, zda uchazeče přijme nebo nikoliv. Pokud ano, následuje třetí fáze. Pokud ne, uchazeči poděkuje a vrátí mu dokumenty, které od něj získala.

**V poslední fázi pohovoru** je uchazeč seznámen s vedoucím provozu, který provede uchazeče po hale. Po provedení po hale se setká vedoucí provozu s personální pracovnicí setkají a porovnájí kritéria a požadavky, které jsou na pracovní pozici žádané. Následně hodnotí uchazeče a rozhodují se o tom, zda uchazeč vyhovuje podmínkám či nikoliv a informují ho o dalším průběhu.

U pozice THP režijního dělníka a THP je přidána jedna fáze, a to vedení výběrového pohovoru s vedoucím provozu, který se pomocí částečně strukturovaného rozhovoru doptává na další informace.

### **DOPORUČENÍ:**

Autor doporučuje využít na pozice jednicového a režijního dělníka manuální testy zručnosti, které by byly sestaveny na určité pracovní pozice, dle požadavků, které jsou na dané místo kladeny. Na pozice jednicových dělníků je možnost použití testu pro operátory viz Příloha 4 a manuální testy zručnosti.

Dále autor navrhuje sestavovat hromadné výběrové řízení, kdy by se dostavil více než jeden uchazeč. Skupinové výběrové řízení by usnadnilo čas a náklady, které jsou spojené s individuálním výběrem zaměstnanců. Následně by uchazeči na pozice jednicového a režijního dělníka vypracovali manuální test zručnosti a po vyhodnocení by následoval výběrový pohovor s uchazeči, kteří úspěšně splnili testy zručnosti.

Pro výběr na THP pozice by autor doporučoval znovunavázání kontaktu s externí firmou, která zařizovala psychologické testy.

## **8.1.2 Rozhodnutí o výběru**

Po vyhodnocení uchazečů je informován uchazeč, který je nejvhodnější na volné pracovní místo. Personální pracovnice informuje tohoto uchazeče telefonicky či e-mailem o tom, že byl přijat a dodá mu potřebné informace o nástupu. Ostatní uchazeče, kteří nejsou vhodní, informuje firma převážně e-mailem. „*Dělám to tak z důvodu časového a také psychologického.*“ Odpověděla personální pracovnice na otázku, proč nejsou informováni uchazeči telefonicky. Potom nevybraným uchazečům vrátí firma jejich dokumenty, které byly dodány k tomuto výběrovému řízení a poděkují jim za jejich čas.

## 8.2 Příklad výběrového řízení na pozice JD

V této kapitole je popsáno výběrové řízení na pozice jednicových dělníků, přesněji na pozice obsluhy strojního výrobního zařízení na úsek výroby. Firma na tyto pozice potřebovala obsadit tři nové zaměstnance. Místa byla obsazována za stavu před doporučeními autora. Firma se snaží o zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců a je velice otevřená postupům, které autor navrhuje. Autor doufá, že ke zlepšení napomohou doporučení, které navrhuje v kapitole níže.

Firma nabízela tři místa na pozice obsluhy strojního výrobního zařízení vznikla uvolněním stávajících zaměstnanců. Jedna zaměstnankyně odcházela na mateřskou dovolenou, druhý zaměstnanec ze zdravotních důvodů a třetí z důvodu porušení kázně na pracovišti.

Vedoucí provozu podal požadavek na obsazení daných míst a personální pracovnice za pomoci vedoucího provozu použili aktualizovaný popis a specifikaci pracovního místa viz Příloha 1.

Dura se snažila nejprve místo obsadit vnitřními zdroji. Bohužel se jí to nepovedlo, a tak musela obsadit toto místo vnějšími. Pomocí popisu sestavila personalistka inzerát, který obsahoval: název organizace, pracovní pozici, náplň práce, co firma požaduje a nabízí, bližší informace o pozici, uzávěrku přijímání žádostí a kontakt. Inzerát byl zaslán úřadu práce, zprostředkovatelským agenturám a na serveru jobs.cz.

Následovaly **tři fáze** výběru:

**V první fázi výběru** se na pracovní pozici obsluhy strojního výrobního zařízení se přihlásilo k danému termínu (13. 3. 2017) dohromady 8 uchazečů. Ve fázi předvýběru byly získány od uchazečů dotazníky Uchazeče o zaměstnání viz Příloha 5 a ty následně prozkoumány. Po vyhodnocení těchto dokumentů byli odmítnuti 4 uchazeči na tuto pozici, z důvodu nesplňujících kritérií. Uchazeči, kteří byli zařazeni do skupiny vhodní, byli pozváni ke druhému kolu výběrového řízení a personální pracovnice si s nimi jednotlivě domluvila časy, podle toho, jak mají uchazeči čas. Ti, kteří byli zařazeni do kategorie nevhodní bylo zasláno pomocí e-mailu odmítnutí a poděkování.

**Ve druhé fázi** pomocí orientačního pohovoru personalistka představila každému z uchazečů informace o firmě a za pomoci částečně strukturovaného rozhovoru vedla výběrové řízení. U pohovorů na tuto pozici byl autor přítomen a každý uchazeč byl seznámen z jakého důvodu je autor přítomen a vždy se personalistka uchazeče zeptala, zda nevádí, že je přítomen.

Otázky se u každého uchazeče mírně lišily, ale větší část byla shodná. Mezi shodná patřily otázky:

- Co vás zajímá na nabízené pracovní pozici?
- Co vás na této nabídce zaujalo?
- Co víte o naší společnosti?
- Odkud byste dojížděl(a)?
- Co jste dělal(a) za práci ve firmách, které máte uvedeny v našem dotazníku?
- Proč jste opustil(a) předchozí zaměstnání?
- Jaké jsou vaše cíle a čeho byste chtěl(a) dosáhnout?
- Můžete nastoupit ihned?

**Ve třetí fázi** byly vyhodnoceny personalistkou informace, které získala z pohovorů a zúžila počet uchazečů na dva, jelikož ostatní uchazeči nevyhovovali podmínkám. Personalistka nepřijatým uchazečům poděkovala za jejich čas a informovala je o jejich nepřijetí. Uchazeči, kteří byli přijati, byli informováni o přijetí a následně si pro ně přišel vedoucí provozu, který uchazeče provedl po firmě a řekl jim informace, které se týkají provozu. Následně se uchazeč dostavil na personální oddělení, kde mu byla nabídnuta pracovní smlouva. Následovali informace o nástupu na pracovní místo a také datum školení BOZP.

#### **DOPORUČENÍ:**

Personální pracovnice dle názoru autora jsou velice vstřícné a jelikož ve firmě pracují dlouhou dobu a v oboru také, mají velké zkušenosti. Pracovnice chápou hodnoty a kulturu společnosti a také tak vystupují. Autor však doporučuje místo otázky: „Můžete nastoupit ihned?“, používat například fráze typu: „Kdy byste byl/a ochotný/á a nastoupit do naší společnosti?“ či „Kdy budete schopni/schopna nastoupit?“. Tyto věty jsou více asertivní.



## 9 Návrhy a doporučení pro společnost

### DURA AUTOMOTIVE CZ, k. s.

Návrhy a doporučení pro firmu Dura byly vypracovány na základě analýzy dat, které se týkají získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a na základě teoretických poznatků, které jsou uváděny v literatuře. Firma přistupuje k procesu získávání a výběru zaměstnanců snaživě a je pro ni důležité, aby se uchazeči cítili spokojeně. Některé přístupy by však chtěly zdokonalit a zavést. Tyto přístupy jsou uvedeny v této kapitole.

Ve firmě je opomíjena analýza pracovních míst. Analýzy pracovních míst nebyla řadu let vytvářena a firma používá zastaralé analýzy, kde aktualizují pouze pracovní náplň zaměstnanců. Autor doporučuje se na tuto činnost více zaměřit. Pro firmu je těžké konkurovat, jelikož nabízejí stejné mzdové ohodnocení, zde by se firma mohla soustředit především na firemní podmínky, aby mohla získat více nových potenciálních uchazečů.

Autor ve své práci také navrhuje rozšířit výskyt vývěsek ve firmě a také především navrhuje spolupracovat s více školami, jelikož v Jižních Čechách je velký počet škol, které by mohli oslovit. V této bakalářské práci jsou uvedeny informace, které školy by mohla firma oslovit a jakou formou by spolupráce probíhala. K tomuto problému bylo navrženo především inzerování nabídky práce na nástěnkách škol a také nabídky praxe pro školy. Inzeráty, které podnik nabízí by se mohli objevit i ve veřejných médiích. Doporučení je uvedeno v kapitole 7.2.5. Dalšími doporučeními, kterými se zabývá tato práce je především návrh na založení účtů na Facebooku a LinkedInu, kde by firma mohla nabízet své volné pozice a také hledat nové uchazeče. Firma by pro svůj předvýběr mohla rozlišovat uchazeče na tři skupiny, a to uchazeče velmi vhodné, vhodné a nevhodné.

Autor po dohodě s personalistkou navrhl test pro operátory viz Příloha 4, který byl předán agenturám, z důvodu toho, že agenturní zaměstnanci měli problém s porozuměním čteného textu i mluveného projevu. Tento test by mohl být použit i pro výběr zaměstnanců na pozice JD a RD a také by autor doporučoval využít manuální testy zručnosti, které by byly sestaveny na určité pracovní pozice. V této práci je také doporučeno sestavení hromadného výběrového řízení, kde by se zmenšily náklady spojené s individuálním výběrem zaměstnanců. Pro výběr na THP pozice by autor doporučoval znovunavázání kontaktu s externí firmou, která zařizovala psychologické testy.

V kapitole 8.2 je navrženo doporučení na asertivní věty, týkající se nástupu do společnosti Dura. Tato kapitola uvádí souhrn návrhů a doporučení, které jsou umístěny v této bakalářské práci. Autor se domnívá, že by firma na některých přístupech měla zapracovat a za pomoci těchto doporučení by mohla zdokonalit svůj proces získávání a výběru zaměstnanců.

# Závěr

Personální činnosti, kterým se tato bakalářská práce věnuje jsou velice klíčové a pokud by firma přijala uchazeče, který je nevhodný, vystavuje se finančním ztrátám a potížím. Lidské zdroje jsou stěžejním zdrojem ve firmě, a proto by měly být získávány a vybírány dle nejpečlivějších metod.

Tato bakalářská práce je složena ze dvou částí. První část je teoretická a jsou v ní popsány procesy získávání a výběru zaměstnanců. Tato část je podložena informacemi z odborné literatury. Ve druhé části, a to části praktické, je popsána vybraná společnost, v níž je rozebrán tento proces. Také jsou v ní uvedeny určité návrhy a doporučení na zlepšení těchto personálních činností, které jsou nedílnou součástí této bakalářské práce.

K řešení problémů byla analyzována data, která se týkají získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané firmě a která byla získána při konzultacích s personálními pracovníci a s vedoucím provozu pomocí metody řízeného rozhovoru. Dále jsou v této bakalářské práci analyzována data, která získal autor za pomoci pozorování při přijímacích pohovorech, u kterých byl přítomen, a analýzy dokumentů, které měl k dispozici z interních zdrojů. Za pomoci PEST analýzy autor popsal vnější faktory, které firmu ovlivňují. K řešení problematiky bylo použito porovnání s odbornou literaturou.

Mezi hlavní návrhy této práce pro společnost Dura patří především zavedení spolupráce se vzdělávacími institucemi, kterou společnost řadu let opomíjela a také rozšíření spolupráce s veřejnými médii v okolí společnosti. V bakalářské práci jsou také uvedeny doporučení týkající se vytvoření účtů na sociálních sítích. Autor dále pro společnost Dura vytvořil test pro operátory výroby, který by měl zlepšit získávání agenturních zaměstnanců. Další nedílné návrhy a doporučení jsou uvedeny v závěru praktické části.

Pro společnost DURA Automotive, k. s. je získávání a výběr zaměstnanců klíčovým procesem a firma by se měla snažit tento proces stále zdokonalovat a inovovat.

Tato bakalářská práce popisuje získávání a výběr zaměstnanců v organizaci, konkrétně pro společnost DURA Automotive, k. s. Pro splnění cíle této práce byl tento proces porovnán s doporučeným postupem v odborné literatuře a byly navrženy doporučení ke zlepšení tohoto procesu pro vybranou organizaci.

# Seznam použité literatury

1. Agentura práce - povolení krok za krokem, 2011. In: *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/agentura-prace-1649.html>
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 9788024752587.
4. BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ..* 4. dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072636464.
5. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512.
6. Dura Automotive Značka, Vector.me, 2012. In: *Vector.me* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: [http://cz.vector.me/files/images/7/9/7901/dura\\_automotive.png](http://cz.vector.me/files/images/7/9/7901/dura_automotive.png)
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4
8. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265156.
9. Headhunters. In: *Http://headhunters.cz/* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://headhunters.cz/>
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.
11. KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 9788072018109.
12. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692069.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.
14. Měsíční statistické zprávy za Jihočeský kraj [online], 2017. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc/statistiky/mesicni\\_statisticka\\_zprava\\_krp\\_ceske\\_budejovice\\_za\\_brezen\\_2017.docx](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc/statistiky/mesicni_statisticka_zprava_krp_ceske_budejovice_za_brezen_2017.docx)
15. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - březen 2017, 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-brezen-2017>

16. OLŠANSKÝ, Jan, 2017. *7 cest, jak zdarma propagovat na Facebooku* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://blog.shoptet.cz/7-cest-jak-zdarma-propagovat-na-facebooku/>
17. STÝBLO, Jiří. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. In: *Komunitní portál účetních expertů* [online]. 2006 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-za-mestnancu/>
18. SUKOVÁ, Pavlína. *Získávání a výběr pracovníků* [online]. Brno, 2009 [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: [http://is.mendelu.cz/zp/portal\\_zp.pl?prehled=vyhledavani;podrobnosti=26048;download\\_prace=1](http://is.mendelu.cz/zp/portal_zp.pl?prehled=vyhledavani;podrobnosti=26048;download_prace=1)
19. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512.
20. TÖKÖLYOVÁ, Martina. *Specifika personálního řízení v malém podniku se zaměřením na proces získávání a výběr zaměstnanců* [online]. Brno, 2013 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/389899/fss\\_m/Tokolyova\\_Martina\\_\\_Diplo-mova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/389899/fss_m/Tokolyova_Martina__Diplo-mova_prace.pdf)
21. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
22. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024717708.
23. VOJTOVÁ, Veronika. *Získávání pracovníků* [online]. Brno, 2006 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: [http://is.mendelu.cz/zp/portal\\_zp.pl?prehled=vyhledavani;podrobnosti=19097;download\\_prace=1](http://is.mendelu.cz/zp/portal_zp.pl?prehled=vyhledavani;podrobnosti=19097;download_prace=1)
24. Využití služeb agenturního zaměstnávání pro zaměstnavatele, 2017. In: *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vyuziti-sluzeb-agenturniho-zamestnavani-pro-zamestnavatele-ppbi-61980.html#!&chapter=1>
25. Zaměstnání přes Internet aneb eRecruitment, 2002. In: *HR News.cz* [online]. [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/zamestnani-pres-internet-aneb-erecruitment-id-166390>
26. ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *Businessvize* [online]. 2010 [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma pro sestavení personálního plánu .....	9
Obrázek 2 Postup obsazování pracovních míst .....	10
Obrázek 3 Proces plánování ŘLZ.....	14
Obrázek 4 PEST analýza .....	15
Obrázek 5 Logo DURA Automotive CZ, k. s.....	30
Obrázek 6 Organizační struktura firmy DURA Automotive CZ, k. s. ....	31
Obrázek 7 Graf zobrazující složení zaměstnanců podle věku a pohlaví.....	32

## Seznam tabulek


Tabulka 1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví a kategorií k datu 20. 3. 2017 .....	32
Tabulka 2 Procento nezaměstnanosti v jednotlivých okresech v Jihočeském kraji (k datu 31. 3. 2017 .....	36


## Seznam použitých zkratk

AC – Assessment centre
ČSÚ – Český statistický úřad
DPH – Daň z přidané hodnoty
Dura – Dura Automotive, k. s.
HR – Human resources
JD – Jednicový dělník
MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí
RD – Režijní dělník
THP – Technickohospodářský dělník

# **Přílohy**

Příloha 1 Popis a specifikace pracovního místa – pozice jednicového dělníka.....	51
Příloha 2 Popis a specifikace pracovního místa – pozice režijního dělníka .....	52
Příloha 3 Popis a specifikace pracovního místa – pozice THP.....	53
Příloha 4 Test pro operátory společnosti DURA Automotive CZ, k. s.....	54
Příloha 5 Dotazník uchazeče o zaměstnání .....	55

Popis a specifikace pracovního místa					
Jméno	Osobní číslo:	Datum narození:	Číslo střediska:	Oddělení BT2	Úsek Výroba
Název funkce: <b>Ruční dovařování</b>		Číslo funkce: 2748/72121	Tarifní třída:		
Vzdělání předepsané:		Praxe předepsaná:	Přiznaná tarifní tříd 5a		
Vzdělání skutečné:		Praxe skutečná:	Bezprostřední nadřízený: Mluvčí SVT, vedoucí BT		
Charakter práce a pracovní podmínky:				Typ přijímacího řízení :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- udržuje své pracoviště a jeho okolí v pořádku a čistotě dbá na správné plnění úkolů</li> <li>- při práci se řídí metodickým postupem a návodem samokontroly</li> <li>- je zodpovědný za kvalitu jím dovařovaných dílů</li> <li>- zodpovídá za stroje, nářadí a zařízení, které používá</li> <li>- dbá, aby nedošlo k poškození dílů nevhodnou manipulací nebo špatným pracovním postupem</li> <li>- řídí se požadavky norem ISO/TS 16949, DIN EN ISO 14001, ISO 50001 a interními postupy a směrnici k tomu vydanými</li> <li>- řídí se požadavky - ISO/TS 16949 a vnitřními předpisy k tomu vydanými</li> <li>- Tento popis pracovního místa je nedílnou součástí pracovní smlouvy</li> </ul>				Dotazník DURA	
				Osobní pohovor	
Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti:					
Schopnost orientovat se v písemných instrukcích					
Schopnost vyrovnat se s rychlými a náhlými změnami informací, schopnost na ně adekvátně reagovat					
Schopnost vykonávat mechanickou - rutinní práci					
Odpovědnost za svoje pracovní výsledky					
Týmová odpovědnost - schopnost spolupracovat, spolupodílet se na týmových výsledcích					
Zručnost - schopnost pracovat s drobnými pracovními nástroji					
Pracovní iniciativa, bezkonfliktnost					
Vztah k ostatním pracovním místům:					
- řídí se pokyny mluvčího SVT, nebo jiného zástupce BT					
Zvláštní požadavky:					
Práce ve vícesměnném provozu					
Musí vlastnit platný svářečský průkaz					
Fyzické požadavky:			Rizika:		
Práce jsou fyzicky středně namáhavé, pracovník převážně stojí a chodí			Mechanické riziko		
organizační a organizační záležitosti	vedoucí úseku		pracovník	datum vystavení	

Popis a specifikace pracovního místa					
Jméno	Osobní číslo:	Datum narození:	Číslo střediska:	Oddělení Výroba	Úsek BT4
Název funkce: <b>Výrobní kontrolor</b>		Číslo funkce: 2717/75430		Tarifní třída:	
Vzdělání předepsané:		Praxe předepsaná:		Přiznaná tarifní třída: 5	
Vzdělání skutečné:		Praxe skutečná:		Bezprostřední nadřízený: mluvčí SVT, vedoucí BT	
<b>Charakter práce a pracovní podmínky:</b> - zabezpečuje kontroly jakosti výroby podle kontrolních postupů a návodů s předem stanoveným rozsahem kontroly jakosti a zkušebními metodami - rozhoduje o jakosti výrobků vyráběných na daném středisku - uvolňuje první kusy do výroby na průvodkách materiálu - uvolňuje první kusy pro expedici - zaznamenává naměřené hodnoty do měřících protokolů, o výsledcích informuje nadřízeného - zastavení výroby vadných součástí - udržuje a správně používá měřidla, měřicí přístroje a ostatní zařízení, které mu bylo svěřeno - spolupracuje při řešení problémů týkajících se jakosti při náběhu nových výrob - zodpovídá za kvalitu vyráběných dílů - řídí se požadavky norem ISO/TS 16949, DIN EN ISO 14001, ISO 50001 a interními postupy a směrnici k tomu vydanými - Tento popis pracovního místa je nedílnou součástí pracovní smlouvy				<b>Typ přijímacího řízení a jeho požadavky:</b> Dotazník DURA Osobní pohovor	
<b>Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti:</b> Schopnost orientace v písemných instrukcích Zručnost - schopnost pracovat s drobnými pracovními nástroji Schopnost vyrovnat se s náhlými změnami informací, schopnost na ně adekvátně reagovat Schopnost vykonávat kontrolu - trpělivost, rozhodovat se, Týmová odpovědnost -schopnost spolupracovat, domluvit se Odpovědnost za svoje pracovní výsledky Bezkonfliktnost					
<b>Vztah k ostatním pracovním místům:</b> - řídí se pokyny mluvčího SVT, nebo jiného zástupce BT					
<b>Zvláštní požadavky:</b> Práce ve vícesměnném provozu					
<b>Fyzické požadavky:</b> Práce jsou fyzicky středně namáhavé, pracovník převážně stojí, chodí			<b>Rizika:</b> Mechanické riziko		
organizační a personální záležitosti		vedoucí útvaru		pracovník	datum vystavení

P-Popis a specifikace pracovního místa Vydáno 19.6.2008



Popis a specifikace pracovního místa				DURA Automotive, CZ	
Jméno:	Osobní číslo:	Datum narození:	Číslo střediska:	Oddělení:	Úsek Výroba
Název funkce: <b>Vedoucí výroby (BT4)</b>		Číslo funkce: 12/12229	Tarifní třída:		
Vzdělání předepsané: VŠ		Praxe předepsaná: 8 let	Přiznaná tarifní třída:		
Vzdělání skutečné: VŠ	Požad. stupeň cizího jazyka	Praxe skutečná: 3 roky	Bezprostřední nadřízený: Jednatel společnosti		
4		Typ přijímacího řízení :			
<p><b>Charakter práce a pracovní podmínky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- řídí výrobní dílny s důrazem zejména na: kvalitu vyráběné produkce, hospodárnost výroby, plnění sortimentních týdenních a denních plánů, kontrolu technologické disciplíny během směny</li> <li>- spolupracuje při uvádění nových strojů a nástr. do provozu</li> <li>- ve spolupráci s mateřskou firmou DURA Plettenberg zavádí nové výroby</li> <li>- zabezpečuje seřizování strojního zařízení</li> <li>- zodpovídá za činnost úseku v souladu s požadavky soustavy norem QS 9000, VDA, ISO 14000 a vnitřními předpisy k tomu vydanými</li> <li>- zodpovídá za zapracování a další vzdělávání pracovníků svého BT</li> <li>- řídí se pracovním řádem organizace a všemi souvisejícími vnitropodnikovými normami a obecně platnými právními předpisy</li> <li>- tento popis pracovního místa je nedílnou součástí pracovní smlouvy.</li> </ul>				Dotazník DURA Osobní pohovor	
<p><b>Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti:</b></p> <p>Kvalitní orientace v písemných materiálech, tabulkách, grafech, výkresech, vzorech, apod. Schopnost pracovat v prostředí rychlých změn informací, úkolů a činností. Schopnost kreativity i flexibility. Schopnost analýzy problémů i syntézy mnoha různých faktorů. Velmi dobré komunikační schopnosti - musí vyjednávat, řešit konflikty, instruovat, presentovat. Velmi dobré organizační a plánovací schopnosti až do kapacity 500 lidí. Velmi dobré schopnosti ve vedení a řízení lidí, musí motivovat, kooperovat. Důraz na osobnostní stránku - jde podřízeným příkladem, v konfliktech zachovává neutralitu. Schopnost rozhodovat se, přijímat a prosazovat i nepopulární opatření.</p>					
<p><b>Vztah k ostatním pracovním místům:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- řídí se pokyny a plní úkoly jednatele společnosti</li> <li>- činnosti vyplývající z tohoto popisu zabezpečuje formou týmové spolupráce s ostatními útvary.</li> </ul>					
<p><b>Zvláštní požadavky:</b></p> <p>Písemný i mluvený kontakt v cizím jazyce. Vysoká pracovní iniciativa, loajalita. Důraz na samostatnost, zvládnání časově náročných úkolů (osobní Time - management). Ochota se učit nové věci, ochota pracovat týmově.</p>					
<p><b>Fyzické požadavky:</b></p> <p>Pracovník při práci vykonává převážně běžné přesuny po pracovišti.</p>			<p><b>Rizika:</b></p> <p>Práce s počítačem - záření. Cestování. Práce v nestabilním -stresovém prostředí</p>		
organizační a personální záležitosti	vedoucí úseku	pracovník	datum vystavení		

FB-02-E02

### Test pro operátory společnosti DURA Automotive CZ, k. s.

Jméno: ..... Datum: .....

Na následujících 5 otázek máte celkem 3 minuty, správnou odpověď u každé otázky zakroužkujte. Každá otázka má vždy jen jednu správnou odpověď.

1. **Doplňte číselnou řadu 10,14,18,22, ...**

- a) 24                      b) 26                      c) 28                      d) 30

2. **Co vyplývá z uvedené instrukce:** *Zaměstnanci jsou povinni při manipulaci s výrobky mít sundané veškeré prstýnky, hodinky, řetízky a náramky, případně je mít zakryté schválenými pracovními rukavicemi.*

- a) Zaměstnanec nesmí na sobě mít žádné šperky  
b) Zaměstnanec musí mít vždy schválené rukavice  
c) Zaměstnanec může mít jen řetízek kolem krku  
d) Zaměstnanec může mít prstýnek, ale musí mít zároveň rukavice

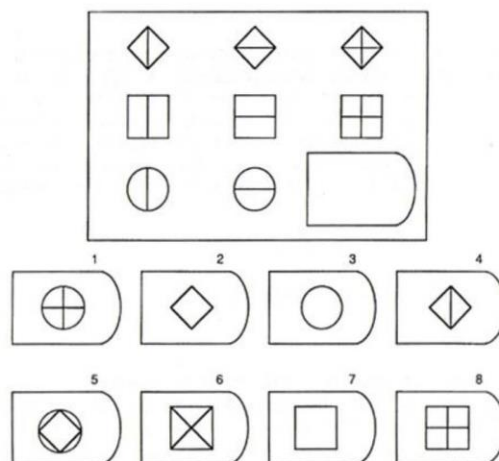
3. **Jaké je druhé písmeno třetího slova této věty?**

- a) e                      b) s                      c) r                      d) c

4. **Který číselný kód je stejný jako tento:** 86TRBTFS65

- a) 86TR8TFS65    b) 86TRBTFS65                      c) 86TRBTFS66                      d) 86TBRTFS65  
e) 86TRBTES65                      f) 86TTBTFS65                      g) 88TRBTFS65

5. **Který obrázek patří do prázdného políčka.**



Celkový počet bodů:

Pracovník:

### Dotazník uchazeče o zaměstnání/nástupní list

Souhlasím s tím, že firma DURA Automotive CZ, k. s. Blatná použije níže uvedené údaje o mé osobě k evidenci o zaměstnání po dobu jednoho roku.

Místo:..... Datum:..... Podpis:

#### 1. Osobní údaje

Jméno:	Příjmení:
Bydliště:	telefon:
Změněná pracovní schopnost:      Ano      Ne Z důvodu:	
Jsem účastníkem II. pilíře důchodové reformy:      Ano      Ne	

#### 2. Kvalifikace a praxe

<b>Nejvyšší dosažené vzdělání: (podtrhněte)</b>							
základní	vyučen/a	vyučen/a s maturitou	SO	ÚSO/ÚSV	VOŠ	VŠ	
obor vzdělání: (specifikujte)		profesní oprávnění ( svářečský průkaz, průkaz řidiče mot. vozíku atd. ):					
<b>Předchozí praxe v profesi/funkci</b> uvádějte i pouze zkušenost se svařováním, s řízením MV ...							
<b>V současné době zaměstnán jako:</b>							
Možnost dopravy do zaměstnání      Ano				Možnost pracovat na 3 směny:      Ano			
vlastním dopravním prostředkem:      Ne							
(zakroužkujte)				(zakroužkujte)			
Znalost cizích řečí:		němčina	angličtina	francouzština	ruština	jiný	
(Úroveň označte školní stupnicí)							
<b>Požadavek zaměstnání v profesi:</b>							

#### 3. Nástup zaměstnance

Úsek - č. pracoviště	Datum nástupu:
Pracovní zařazení:	
Pracovní poměr:      Doba určitá, do:	Doba neurčitá (nehodící se škrtněte!)
Tarifní zařazení při nástupu:	Osobní č. (vyplní PÚ)
Základní mzda:      hodinová:	měsíční:
Podpis vedoucího:	Za PÚ převzal:

