



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Získávání a výběr personálu

Recruiting and Selecting Staff

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP

KUCHAŘ

JAN

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kuchař Jméno: Jan Osobní číslo: 461048  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: ČVUT MÚVS - oddělení pedagogických a psychologických studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Získávání a výběr personálu

Název bakalářské práce anglicky:  
Recruiting and Selecting Staff

Pokyny pro vypracování:  
Cílem této bakalářské práce bude analyzování získávání a výběru personálu ve vybrané společnosti. Dále bude následovat porovnání s teorií a návrh opatření k současnému stavu ve společnosti.  
Práce má za cíl optimalizaci současného stavu získávání a výběru zaměstnanců.  
Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část - Získávání pracovníků, Metody výběru zaměstnanců, Shrnutí teoretické části.  
Praktická část - Optimalizace získávání a výběru zaměstnanců v daném podniku.  
Závěr

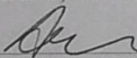
Seznam doporučené literatury:  
Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007  
Koubek, J., Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada, 2007  
Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007  
Dale, M., Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty, Praha: Computer Press, 2007

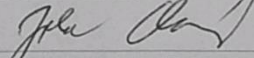
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP, MÚVS ČVUT - oddělení pedagogických a psychologických studií

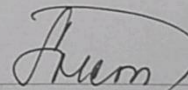
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 11. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

  
Podpis vedoucí(ho) práce

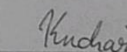
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

15-05-2018

Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

Kuchař, Jan. *Získávání a výběr personálu*. Praha: ČVUT 2018.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův  
ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci 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: 22. 08. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Ing. Bc. Pavlovi Andresovi, Ph.D., ING.PAED.IGIP za cenné rady a pomoc, která mi byla poskytována při zpracovávání mé bakalářské práce. Děkuji také personálnímu řediteli za jeho věnovaný čas a ochotu. Dále děkuji své rodině a všem blízkým za jejich podporu a trpělivost během vypracovávání této bakalářské práce.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tématem získávání a výběru zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část zkoumá problematiku daných procesů za pomoci odborné literatury. V praktické části je představena společnost XY a dále je za pomoci nabytých informací z rozhovoru s personálním ředitelem a vyhodnoceného dotazníku zkoumán proces získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti. Cílem bakalářské práce je analýza procesu získávání a výběru personálu a optimalizací tohoto procesu ve společnosti XY.

## **Klíčová slova**

Získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, lidské zdroje

# **Abstract**

The bachelor thesis deals with the topic of process of recruitment and selection of employees. The thesis is divided into two parts, the theoretical and the empiric part. The theoretical part examines problematics of these processes with scholarly literature. The empiric part introduces company XY and there with the newly attained knowledge from interview with HR director and with evaluated questionnaire is the process of recruitment and selection of employees in this company examined. The aim of the bachelor thesis is analysis and optimalization of the process of recruitment and selection of employees in company XY.

## **Key words**

Employee recruitment, methods of employee recruitment, employee selection, methods of employee selection, human resources

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU .....</b>	<b>7</b>
1.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA PERSONÁL .....	7
1.1.1 Popisy pracovních míst.....	8
1.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance .....	8
1.2 OSLOVENÍ UCHAZEČŮ .....	9
1.2.1 Analýza silných a slabých stránek .....	9
1.2.2 Analýza požadavků.....	9
1.2.3 Identifikace zdrojů uchazečů.....	10
1.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ .....	11
1.3.1 Online recruitment.....	11
1.3.2 Sociální média .....	11
1.3.3 Inzerování.....	12
1.3.4 Zprostředkovatelské agentury .....	12
1.3.5 Úřady práce .....	13
1.3.6 Vzdělávací instituce.....	13
1.3.7 Outsourcing procesu získávání zaměstnanců .....	13
1.3.8 Doporučení zaměstnancem .....	13
1.3.9 Uchazeči se nabízejí sami .....	14
1.4 VYŘIZOVÁNÍ ŽÁDOSTÍ UCHAZEČŮ .....	14
1.4.1 Prozkoumání informací od uchazečů .....	14
1.4.2 Zpracování žádostí .....	14
1.4.3 Roztřídění žádostí.....	15
1.4.4 Program pohovorů .....	15
<b>2 VÝBĚR PERSONÁLU .....</b>	<b>16</b>
2.1 KRITÉRIA VÝBĚRU .....	17
2.2 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ .....	17
2.3 METODY VÝBĚRU PERSONÁLU .....	18
2.3.1 Výběrový pohovor.....	18
2.3.2 Testování uchazečů .....	20
2.3.3 Osobní dotazník.....	21
2.3.4 Hodnocení životopisu.....	21
2.3.5 Motivační dopis.....	22
2.3.6 Lékařské vyšetření.....	22
<b>3 O SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>24</b>
3.1 SITUACE VE SPOLEČNOSTI .....	24



<b>4</b>	<b>SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU</b>	<b>26</b>
5.1	ANALÝZA POŽADAVKŮ NA UCHAZEČE	26
5.2	IDENTIFIKACE ZDROJŮ UCHAZEČŮ	27
5.3	METODY ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU	27
5.3.1	Inzerování	28
5.3.2	Online recruitment	28
5.3.3	Zprostředkovatelské agentury	28
5.3.4	Úřad práce	29
5.3.5	Doporučení zaměstnancem	29
5.3.6	Sociální média	30
5.3.7	Vzdělávací instituce	30
5.3.8	Uchazeči se nabízejí sami	30
5.3.9	Uchazeči mimo ČR	30
<b>6</b>	<b>VÝBĚR PERSONÁLU</b>	<b>31</b>
6.1	PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ	31
6.2	METODY VÝBĚRU PERSONÁLU	32
6.2.1	Výběrový pohovor	32
6.2.2	Testování uchazečů	32
6.2.3	Osobní dotazník	33
6.2.4	Hodnocení životopisu	33
6.2.5	Motivační dopis	33
6.2.6	Lékařské vyšetření	33
<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b>	<b>34</b>
7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	44
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST XY</b>	<b>45</b>
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>46</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>47</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>48</b>

# ÚVOD

Získávání a výběr personálu stále patří mezi klíčové úlohy personálního manažera a jeho kolektivu. Patří mezi náročné úkony, které jsou často velkou výzvou, ve které je velmi důležité dobře si stanovit jakého kandidáta pro výkon práce hledáme, kde ho budeme hledat a jak zjistíme, že je to právě ten, kterého chceme...

V teoretické části se budu zabývat definováním procesu získávání a výběru personálu. V teoretické části bude tento proces od definování požadavků na zaměstnance až po jeho vybrání.

V praktické části proběhne analýza společnosti XY. Poté bude popsán proces získávání a výběru personálu v této společnosti. Napomáhat mi k tomu budou poznatky z teoretické části, rozhovor s personálním ředitelem a vyhodnocený dotazník.

Cílem práce je analýza procesu získávání a výběru personálu. Porovnání teorie s procesem ve společnosti XY. A poté návrh s doporučením pro optimalizaci procesu získávání a výběru personálu v této společnosti

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logický 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, str. 27)*

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o nabízená místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Jejím úkolem je mimo jiné rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabídka těchto volných pracovních míst (a nezřídka i přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), dále pak jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2009, str. 126)

Získávání personálu je v současné době náročná úloha, a to zejména z důvodu rostoucího množství volných pracovních míst (statistika Úřadu práce ČR uvádí hodnotu více než 250 tisíc volných pracovních pozic) a velmi nízké míře nezaměstnanosti. Ta se v prvním čtvrtletí roku 2018 v České republice pohybovala od 3,9 % až po 3,5 % a dále se snižuje. Dnešní situace na trhu práce se díky tomu stává opravdu velkou výzvou pro personální manažery a jejich týmy.

## 1.1 Definování požadavků na personál

Dle Armstronga (2015, str. 273) by kategorie a počty personálu měly vycházet z formálního plánu lidských zdrojů. Praxe však většinou vychází z momentální situace, kdy se vytvářejí nová pracovní místa při rozšiřování společnosti, zajišťuje se obsazenost nových činností nebo se nahrazují odcházející zaměstnanci. Tyto požadavky často vystavují personální manažery určitému časovému tlaku a ovlivňují kvalitu získávání personálu.

Armstrong rozděluje požadavky na za a) Popisy pracovních míst, a za b) Specifikace požadavků na zaměstnance.

### 1.1.1 Popisy pracovních míst

Pro získání popisu pracovních míst musí dojít k jejich analýze. Ta se provádí skrze analýzu dokumentů, které s pracovními místy souvisí (typové popisy specifikace pracovních míst). Dále se určují pozorováním zaměstnance při vykonávání práce, rozhovorem s ním, nebo dotazníkem, který zaměstnanec vyplní (Šikýř, 2014, str. 90-91).

Dle Koubka (2009, str. 132) je správný popis pracovního místa nutný k tomu, abychom věděli, jaké kandidáty nabídkou zaměstnání oslovit. Dále jaké dokumenty budeme od kandidátů vyžadovat a také podle jakých kritérií budeme personál vybírat. Ke správnému popisu pracovního místa je jeho analýza nutná. Popis pracovního místa má pomoci také potencionálnímu uchazeči k rozhodnutí, zda bude mít o nabídku pracovního místa zájem.

Armstrong (2015, str. 273) dodává, že pro účely získávání personálu se popis pracovního místa doplňuje o další pracovní podmínky a možnosti. Jsou to například informace o mzdě, o zaměstnaneckých výhodách a o pracovní době. Přidává také ostatní specifické požadavky. Mezi ty patří např. cestování, náročný pracovní režim nebo měnící se místo práce. Často se také přidávají informace o možném pracovním rozvoji a o budování kariéry ve společnosti.

### 1.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance bývají nazývány specifikacemi pracovního místa. Určují, jaké dovednosti, znalosti nebo schopnosti jsou od zaměstnance vyžadovány pro vykonávání práce. Také je nutné stanovit jaké vzdělání a zkušenosti jsou potřebné ke správnému osvojení pracovních podmínek. Podle Armstronga může specifikace zaměstnance obsahovat tyto položky.

- **Znalosti** - nabyté vědomosti, které uchazeč musí znát k vykonávání práce
- **Dovednosti a schopnosti** - co musí uchazeč umět k vykonávání práce
- **Schopnosti chování** - chování, které je nutné ke správnému vykonávání práce (Mělo by odpovídat hodnotám organizace)
- **Odborná příprava a výcvik** - vzdělání nebo výcvik uchazeče potřebné k výkonu práce
- **Praxe** - výsledky dosažené uchazečem v minulosti, díky kterým je možné očekávat správné vykonávání práce
- **Specifické požadavky** - požadavky vyžadované organizací, například vývoj nových produktů nebo zavádění nových systémů
- **Zvláštní požadavky** - například náročný pracovní režim nebo měnící se pracoviště (Armstrong, 2015, str. 273-274)

Koubek dělí požadavky na zaměstnance na čtyři části:

- **Nezbytné** - jde o podmínku způsobilosti uchazeče k výkonu práce
- **Žádoucí** - nejsou naprosto nutné k přijetí, ale napomáhají k výkonu práce

- **Vítané** - navyšují užitečnost uchazeče v organizaci
- **Okrajové** - zajistitelné jiným způsobem (Koubek, 2009, str. 134)

## 1.2 Oslovení uchazečů

Armstrong (2015, str. 275) dělí oslovování uchazečů na 3 kroky:

1. Analyzování silných a slabých stránek získávání personálu
2. Analyzování požadavků k určení hledaného typu člověka
3. Identifikování potencionálních zdrojů k získání uchazečů

### 1.2.1 Analýza silných a slabých stránek

Armstrong (2015, str. 275) říká, že v případech, kdy se očekávají problémy při oslovování uchazečů, tak je nutné analyzovat faktory, které mohou uchazeče zaujmout nebo odradit. Toto nazýváme analýzou silných a slabých stránek zaměstnavatele. Analýza by měla být zaměřena na pověst organizace, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, mzdy, zajímavost práce, perspektiva kariéry, umístění pracoviště, jistota zaměstnání a příležitost k dalšímu vzdělání. Uchazeči zjednodušeně řečeno prodávají své služby dané organizaci a získávají benefity - výhody které jim organizace nabízí.

*„Pokud je tedy trh práce trhem kupujícího, potom organizace, která se snaží uchazečům prodat sama sebe, musí zkoumat požadavky a potřeby uchazečů ve vztahu k tomu, co jim může nabídnout.“*

(Armstrong, 2015, s. 275)

### 1.2.2 Analýza požadavků

Analýza požadavků na personál bude vycházet ze specifikace pracovního místa. Koubek (2009, s.134) připomíná 4 nedůležitější požadavky na personál.

- Vzdělání a kvalifikace
- Dovednosti a schopnosti
- Pracovní zkušenosti
- Charakteristiky osobnosti

Armstrong (2015, str. 275) udává postup takto: Nedříve určíme, která místa musíme obsadit a v jakém časovém termínu. Podle popisů pracovních míst a specifikovaných požadavků na uchazeče zvážíme, kde by tyto uchazeče bylo možné získat. V organizaci zaměstnavatele, v jiné organizaci nebo ve vzdělávací instituci. Poté si určíme podmínky zaměstnání (mzdu a zaměstnanecké výhody). Dále díky analýze silných a slabých stránek posoudíme, která fakta by mohla přilákat vyhovující uchazeče a která by je mohla odradit.

### 1.2.3 Identifikace zdrojů uchazečů

Pracovní pozici můžeme obsazovat z dvou zdrojů. Ze zdroje vnitřního nebo vnějšího. Do vnitřních jsou zařazeni pracovníci z naší firmy a do vnějších všichni, kteří nejsou v naší firmě zaměstnáni (Šikýř, 2014, str. 98).

#### Vnitřní

- Personál ušetřený při technickém rozvoji
- Personál, kterému byla práce odebrána organizačními změnami
- Personál, který je připravený na náročnější práci
- Personál, který má z určitých důvodů přejít na jiné pracovní místo i přesto, že byl účelně využit

#### Vnější

- Volná pracovní síla na trhu práce
- Noví absolventi škol nebo přípravných institucí na budoucí povolání
- Pracovní síla v jiných organizacích, která chce nebo potřebuje změnit zaměstnavatele

(Koubek, 2009, str. 129)

Důležité je tedy nejdříve identifikovat, zda není možné získat potřebný personál z řad vlastní organizace, tudíž z vnitřních zdrojů. Pokud to možné není, musí se zaměstnavatel k vyhledání kvalifikovaného personálu zaměřit na zdroje vnější.

## 1.3 Metody získávání uchazečů

### 1.3.1 Online recruitment

Je využíván k inzerování volných pracovních míst na internetu. Dává možnost zobrazení informací o pracovních místech a o organizaci. Výhodou je komunikace mezi uchazeči a zaměstnavateli přes e-mail. Pro uchazeče je jednoduché pomocí e-mailu zaslat své žádosti o zaměstnání a také své životopisy. Většinou se při komunikaci využívají stránky organizace, pracovní servery a v posledních letech se velmi prosadily i sociální sítě.

Hlavní plusy pro online recruitment jsou: možnost oslovení velkého okruhu potenciálních uchazečů, je levný. Může podat více informací o pracovní pozici a organizaci než v klasické inzerci. Mezi nevýhody patří zpracování velkého množství dat díky odezvě od většího množství nevhodných kandidátů na pracovní místo. A také to, že mnoho potenciálních uchazečů využívá jiné metody hledání práce.

- **Webové stránky organizací** - Často bývají jen vypsaná volná pracovní místa a kontaktní údaje zaměstnavatele
- **Pracovní servery** - Jsou spravovány společnostmi zaměřenými na databáze volných pracovních míst
- **Webové stránky agentur** - Jsou spravovány agenturami, které zprostředkovávají kontakt mezi potenciálními uchazeči o zaměstnání a firmami, které si tuto službu objednaly

### 1.3.2 Sociální média

Jde o vyhledávání potenciálních uchazečů za pomoci technologie Web 2.0. Při této metodě se nejčastěji využívají sociální sítě jako je Facebook nebo LinkedIn. Průzkum Forum for In-House Recruitment Managers (FIRM, 2013) říká, že přibližně 94 % větších zaměstnavatelů používá sociální síť LinkedIn k oslovení uchazečů a zbylých 6 % procent má využívání této sítě v plánu. (Armstrong, 2015, s. 278)

V dnešní době bývá běžné inzerování na všech dostupných sociálních sítích organizace. Využívanými sítěmi bývají nejčastěji LinkedIn, Facebook a také Twitter. Výhodou těchto sítí je jednodušší komunikace a dorozumívání mezi uchazeči a zaměstnavateli. Pro zaměstnavatele je tato služba užitečná hlavně z důvodu přehlednosti a dělení uchazečů. Vyhledávání je velmi zjednodušeno, protože má popis uchazeče danou formu.



### 1.3.3 Inzerování

Jde o jednu z nejběžnějších metod oslovování uchazečů. Inzerát bývá většinou na vývěskách, v denním tisku nebo také v odborných časopisech. Podle Armstronga (2015, s. 279) by měl běžný inzerát splňovat tyto cíle:

- **Zajistit uchazeče** - měl by přilákat vhodné uchazeče v hojném počtu
- **Upoutat pozornost** - měl by vzbudit větší pozornost u uchazeče než inzerát konkurence
- **Vzbudit a udržet zájem** - musí obsahovat informace o pracovním místě, organizaci, ale také nesmí chybět požadavky, které by měly být podány uchazeči zajímavým způsobem
- **Stimulovat k odpovědi** - musí vyznít tak, aby vhodný uchazeč rychle zareagoval na nabízenou pozici

Je důležité analyzovat a zpětně zhodnotit úspěšnost a efektivitu daného inzerátu. Tento krok nám pomůže určit, zda je inzerování vhodné pro specifická pracovní místa nebo organizace.

Koubek (2009, str.138) vytyčil klady a zápory inzerování. Jako klad udává rychlé doručení k odběrateli a také to, že může oslovit velké množství potencialních uchazečů. Jako nevýhodu můžeme vnímat poměrně vysokou cenu.

### 1.3.4 Zprostředkovatelské agentury

Tyto agentury bývají zaměřeny na získávání personálu především pro kancelářské práce. Rychlost se jim nedá upřít, a proto pokud firma potřebuje nahradit nebo dosadit personál na volné místo v administrativně zaměřených pracovních místech v krátkém časovém období, jsou tyto agentury velmi užitečné. Nevýhodou této formy je opět provize za získání takového personálu. Mnohokrát si účtují patnáct a více procent z prvního ročního výdělku. (Armstrong, 2015, str. 280)

#### **Společnosti zaměřené na přímé vyhledávání**

Jinými slovy také executive search (vyhledávání vedoucího pracovníka) nebo headhunting (přímé vyhledávání pracovníků na vrcholovou pozici). Tyto společnosti se využívají při obsazování pracovních míst specialisty nebo vrcholovými manažery. Jedná se o přímé oslovení vhodného kandidáta na požadovanou pozici. Nevýhodou bývají vysoké náklady na zprostředkování. (Armstrong, 2015, str. 281)

#### **Společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců**

Jde o společnosti, které provádějí předběžný výběr uchazeče na požadované pozice, provádějí pohovory místo zaměstnavatele a

doporučují vhodné kandidáty. Zaměstnavatel může zůstat v anonymitě, pokud si to přeje. (Armstrong, 2015, str. 280)

### **1.3.5 Úřady práce**

Úřady práce patří mezi nejlevnější metody získávání personálu. Jako výhodu tudíž udává Koubek (2009, str. 139-140) cenu, protože úřady práce tuto službu nabízejí bezplatně pro uchazeče i pro organizace. Je to z toho důvodu, že činnost tohoto úřadu je zprostředkována a placena státem. Mezi další výhody pro zaměstnavatele patří informace o uchazeči, získané úřadem práce, které zaměstnavatel může využít. Za určitých, přesně stanovených podmínek může zaměstnavatel získat příspěvek na pracovníka. Mezi nevýhody patří nižší výběr uchazečů, často méně kvalifikovaných.

### **1.3.6 Vzdělávací instituce**

Některé organizace přímo spolupracují se školami nebo dalšími vzdělávacími institucemi a absolventům dávají možnost zapracování se a nástupu na volné pozice. (Armstrong, 2015, str. 281)

### **1.3.7 Outsourcing procesu získávání zaměstnanců**

Jde o situaci, kdy je celý proces získávání zaměstnanců předán do rukou dodavatele, který tuto službu nabízí. Zaměstnavatel má více možností, jak využít této služby. Poté co definuje své požadavky, může přenechat „volnou ruku“ dodavateli při výběru uchazečů. Časté bývá vymezení pracovních míst na základní a klíčové nebo vrcholové. Dodavatel po dohodě se zadavatelem obsazuje místa základní. Za výběr uchazeče na vrcholové a klíčové pozice si odpovědnost ponechává zaměstnavatel. (Armstrong, 2015, str. 281-282)

### **1.3.8 Doporučení zaměstnancem**

Podle Dvořákové (2007, s.136) je to běžně využívaná metoda, která je efektivní a také nenákladná. Mezi výhody patří to, že potencionální zaměstnanec je již obeznámen s kulturou společnosti a ví, jaké nároky budou na něj kladeny, a jaké pracovní podmínky může očekávat. Díky tomu je většinou uchazeč již připravený na pracovní nasazení. Je zde také větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu.

Tato metoda mi přijde pro větší organizace jako účinná. Pokud daná organizace nabízí dobré pracovní podmínky, často bývá stálými zaměstnanci využívána. Jako běžnou praxi také můžeme vidět nabídnutí finančního bonusu za přivedení známého do organizace.

### **1.3.9 Uchazeči se nabízejí sami**

S dobrou pověstí organizace přichází žádosti o zaměstnání od uchazečů samotných bez nutnosti vyzvání. Většinou jde o pracovní místa s dobrým platem nebo prestiží. Výhodou je, že organizace ušetří náklady na inzerci pracovního místa. Jako nevýhodu můžeme označit často nepřesnou představu o organizaci ze stran uchazečů. (Koubek, 2009, str. 135)

## **1.4 Vyřizování žádostí uchazečů**

V této části procesu už máme uchazeče o pracovní místo, které chceme obsadit. Musíme proto prozkoumat informace uchazečů, správně roztrždit žádosti od uchazečů a vybrat uchazeče vhodné.

### **1.4.1 Prozkoumání informací od uchazečů**

Tyto informace většinou obsahují žádost o zaměstnání a životopis. Personální manažer prohlédne a zkontroluje žádosti o zaměstnání, životopisy a roztrždí je. K usnadnění předvýběru je možné také použít standardizované nabídky zaměstnání ve formě dotazníku, který uchazeč předem vyplní. Tato forma je velmi užitečná při velkém počtu uchazečů.

Personalista zjistí, zda uchazeči splňují kvalifikaci, vzdělání, praxi a mají potřebné pracovní zkušenosti. Vyřadí ty, kteří základní požadavky nesplňují.

Piorová a Baumová (2005) doporučují několik možností pro lepší využití dotazníků pro uchazeče:

- Rozhodněte se, která kritéria výběru budete uplatňovat a jak tato kritéria budete pomocí dotazníku posuzovat.
- Formulujte dotazy tak, aby byly jasné, relevantní a nediskriminační.
- Vyžadujte jen nezbytné osobní údaje.
- Rozšiřte okruh potencionálních uchazečů tím, že jim nabídnete různé možnosti a návody pro získání a vyplnění dotazníků.
- Získávejte další informace o uchazečích s využitím sociálních sítí nebo osobních blogů.

### **1.4.2 Zpracování žádostí**

Po získání dostatečného počtu žádostí o zaměstnání je nutné jejich zpracování. Nejdříve vytvoříme seznam se jmény, datem přijetí žádosti a doplníme případnými poznámkami k uchazeči.

Odeslání zprávy uchazeči o přijetí jeho žádosti by měla být běžnou praxí, pokud se nerozhodneme uchazeče rovnou odmítnout, či ho pozvat na pohovor. (Armstrong, 2015, str. 284-285)

### 1.4.3 Roztřídění žádostí

Podle dostupných informací o uchazečích si určíme kritéria na rozřídění uchazečů do několika kategorií pro jednodušší posuzování:

- **Nezbytná kritéria** - nezbytná kritéria pro možnost přijetí, pokud tato kritéria nejsou splněna, není uchazeč vhodným kandidátem na pracovní místo.
- **Velmi žádoucí kritéria** - uchazeč kritéria splňuje a bude upřednostňován před uchazečem, který splňuje nezbytná kritéria.
- **Žádoucí kritéria** - uchazeč kritéria splňuje, je vnímán pozitivně a díky tomu může být posunut v žebříčku potencionálních zaměstnanců. Žádoucí kritéria jsou brána v potaz převážně když více uchazečů splňuje nezbytná, či velmi žádoucí kritéria.

Díky těmto kritériím bychom měli získat tři kategorie uchazečů: vhodní, přijatelní a nevhodní. Velmi záleží na množství informací o uchazečích. (Armstrong, 2015, str. 285)

### 1.4.4 Program pohovorů

Armstrong (2015, str. 285-286) říká, že na běžný pohovor by mělo stačit přibližně třicet minut, avšak ve zvláštních případech to může být i šedesát a více. Armstrong také nedoporučuje plánování více než šesti pohovorů v jednom dni. Žádoucí je také vymezení si času na sepsání poznámek o uchazeči a na přípravu na další pohovor. Organizace by měla zaslat podrobnější informace o organizaci a o pracovním místě uchazeči, aby se tím neztrácel čas při pohovoru.

## 2 VÝBĚR PERSONÁLU

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2009, str. 166)*

Výběr personálu přímo navazuje na jeho získávání. Musí se zvažovat nejen odborná způsobilost uchazečů, ale také jejich osobnostní rysy, jejich potenciál a flexibilita. Žádná metoda však není schopná zaručit stoprocentní výběr toho skutečně nejlepšího pracovníka. (Koubek, 2009, str. 166)

Stýblo (1993, s. 251) udává, že výběr personálu je nepřetržitý proces. Nelze přestat řešit výběr personálu jen proto, že je nyní vše v pořádku. Musíme totiž přemýšlet o budoucnosti organizace a jakým způsobem se k ní dostaneme s pomocí zaměstnanců.

Podle Dvořákové (2007, str. 138) je cílem výběru identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci ty, kteří budou výkonní, budou pracovat u zaměstnavatele po dobu očekávanou a nebudou snižovat produktivitu a kvalitu práce. Výběr je proces sbírání a vyhodnocování informací o uchazečích za pomoci výběrových metod, které organizace určí pro co nejefektivnější předpovězení vhodnosti uchazeče na pracovní místo.

Je důležité mít na paměti, že celý proces výběru personálu i s jeho získáním, je časově velmi náročný. Je tedy důležité být úspěšný se získáním dostatečného množství potencionálního personálu pro dobré možnosti při výběru těch nejlepších uchazečů dle stanovených kritérií. (Dale, 2007, str. 8-9)

## 2.1 Kritéria výběru

Porovnání nároků pracovní role na obsazované pracovní místo s kompetencemi a schopnostmi uchazeče jsou hlavním úkolem při výběru personálu. (Kociánová, 2007, str. 109)

Například Koubek (2009, str. 170) využívá tři druhy kritérií k výběru personálu podle Lewise:

- **Celoorganizační (celopodniková) kritéria** - jde o vlastnosti, které organizace považuje u svého personálu za cenné a důležité. Tato kritéria ovlivňují pohled na uchazeče a poukazují na předpoklady úspěšného počínání v organizaci. Tato kritéria nemusí být v nabídce o zaměstnání uváděna a bývají uplatňována subjektivně. Je dobré, aby měli posuzující seznam těchto kritérií u sebe při hodnocení uchazečů.
- **Útvarová (týmová) kritéria** - jde o vlastnosti, které by měl mít daný potencionální personál v určitém útvaru (týmu). V útvaru má každý svou roli a je tedy jasné, že každý zastupuje svou roli v týmu. Toto kritérium je důležité pro správné a efektivní fungování útvarů, a to díky analýze schopností a osobnostního charakteru.
- **Kritéria pracovního místa** - jde o požadavky pracovního místa na uchazeče. Je to nejdůležitější kritérium, které je však v poslední době bráno na lehčí váhu. Někteří zastávají názor, že vybírání personálu pro organizaci je lepší než vybírání pro pracovní místo.

## 2.2 Předvýběr uchazečů

V této části navazujeme na roztrídění žádostí, kde bylo úkolem roztrdit si žádosti podle určitých kritérií. Podle Dvořákové (2007, str. 138) je důležité vytipovat si užší skupinu uchazečů těmito body:

- zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci
- zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace
- jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký zájem má o nabízenou práci

Některé tyto informace je možné získat z životopisu nebo také z motivačního dopisu, který některé organizace od uchazečů vyžadují.

## 2.3 Metody výběru personálu

V této kapitole se budu věnovat metodám výběru personálu. Cílem je využití vhodné metody výběru personálu ke správnému zjištění faktu, zda je uchazeč vhodný na pracovní místo. Jedná se o metody, ve kterých posuzujeme a zkoumáme různá hlediska, kritéria, znalosti, vzdělání, schopnosti, kvalifikace a specifikace uchazeče. Je to rozsáhlé téma i přesto, že velká část uchazečů o zaměstnání má zkušenosti převážně s pohovory.

### 2.3.1 Výběrový pohovor

Pohovor je nejběžnější metoda výběru zaměstnanců. Úkolem je získat o uchazečích informace, které jsou důležité k vyhodnocení jejich budoucího výkonu v organizaci a výběru nejvhodnějšího z nich. (Armstrong, 2015, str. 286)

Podle Dvořákové (2007, str. 141) slouží výběrový pohovor k ověření úsudků o uchazeči a jeho předpokladech pro práci na zvolené pozici. Zjišťujeme motivaci k práci. Také můžeme předávat informace o organizaci uchazeči a reagovat na uchazečovi připomínky a dotazy. Při pohovoru nám pomáhá také znalost neverbální komunikace k podhalení postojů a pocitů uchazeče. Porovnáváme řeč lidského těla s informacemi, které nám sám uchazeč říká.

Armstrong (2015, str. 286) udává jako **výhody pohovorů**

- Možnost získání informací o zkušenostech, schopnostech uchazeče k porovnání s požadavky kladenými na uchazeče.
- Možnost přiblížit, popsat pracovní místo a organizaci uchazeči. Vytyčit přesnější a srozumitelnější nároky na něj.
- Možnost uchazeče se dozvědět více informací o pracovním místě i organizaci. Urovnání možných nesrozumitelností týkajících se pracovních podmínek a příp. další kariéry v organizaci.
- Možnost setkání se tváří v tvář k lepšímu odhadnutí uchazeče a posouzení, zda by se dokázal začlenit do organizace a byl schopen spolupracovat s dalšími zaměstnanci.
- Možnost uchazeče posoudit organizaci a pracovní místo.

A jako **nevýhody**

- Nemusí mít dostatečnou spolehlivost k určení budoucího výkonu uchazeče.
- Úspěch pohovoru je přímo závislý na tazateli. Je velmi důležité mít kvalifikovaného pracovníka, který tyto pohovory dokáže vést efektivně a profesionálně.
- Tazatel může být předpojatý při posuzování uchazečů. Nerozhoduje se objektivně.

Tyto nevýhody se dají omezit užitím strukturovaných pohovorů a výcvikem tazatelů.

Podle množství a struktury účastníků vybíráme mezi těmito typy pohovorů:

1. **Pohovor 1+1** - Většinou jde o pohovor uchazeče s vedoucím pracovníkem nebo představitelem organizace. Posuzování uchazeče může být subjektivní, ale na druhou stranu umožňuje otevřenější atmosféru. Vhodný při obsazování pracovních míst s menší kvalifikací.
2. **Pohovor před více posuzovateli** - Většinou je tvořen třemi až čtyřmi osobami. Tyto osoby jsou důvěrně seznámeny s požadavky a možnostmi pracovního místa. Mezi posuzovateli by v nejlepším případě měl být přímý nadřízený pracovní pozice, psycholog a personální manažer. Členové by měli mít dopředu domluvené role při pohovoru. Jedná se o objektivnější posuzování uchazeče, pro kterého však bývá tento pohovor více stresující než při pohovoru 1+1.
3. **Postupný pohovor** - Jde o více na sebe navazujících pohovorů 1+1, kde se mění tazatelé za účelem předejití předchozích nevýhod. Jde však o časově náročný typ pohovoru.
4. **Skupinový pohovor** - Jde o pohovor, kde je na jedné straně jeden nebo více tazatelů a na straně druhé skupina uchazečů. Slouží k posouzení uchazečů v oblasti chování. Tento typ je vhodný při výběru většího množství personálu.

Formy pohovoru:

- **Nestrukturovaný** - Náplň a postup pohovoru jsou určovány v průběhu. Cíle nemusí být stanoveny vůbec nebo jen rámcově. Tato forma nepatří mezi nejvhodnější zejména z důvodu nemožnosti porovnání s dalšími uchazeči. Bez struktury se také může stát, že se pohovor přesune více k osobním otázkám, což by se u profesionálního pohovoru stávat nemělo. Jako výhodu můžeme vnímat větší svobodu ve zvolených tématech konverzace, která vede k větší autenticitě projevu osobnosti uchazeče.
- **Strukturovaný** - Náplň, postup i délka pohovoru je předem stanovena. Otázky jsou vždy stejné a jsou položeny všem uchazečům. Odpovědi jsou poté posuzovány s modelovou odpovědí. Strukturovaný pohovor je oproti nestrukturovanému považován za spolehlivější, přesnější, měřitelnější a efektivnější. Subjektivita posuzujícího je velmi omezena. Mezi nevýhody patří delší příprava a nutnost podrobné dokumentace pohovorů. Tato dokumentace však může vést zlepšení budoucích pohovorů.
- **Polostrukturovaný** - Tato forma se snaží spojit výhody obou předchozích forem a eliminovat přitom jejich nevýhody. Náročnost je však mnohem větší a nároky na posuzujícího jsou vyšší. Proškolení je nutné. Běžné bývá rozdělení pohovoru na dvě části. Jedna část je vedena strukturovaně a druhá jako volně vedený rozhovor. Obě části se však mohou také prolínat, podle toho, jakou formu posuzovatel zvolí. (Koubek, 2009, str. 179-180)



### 2.3.2 Testování uchazečů

Testování nám slouží jako spolehlivý zdroj informací o schopnostech, inteligenci, nadání, charakteristice osobnosti nebo vědomostech uchazeče. Jde o standardizované postupy, které mají sloužit předpovězení úspěšnosti uchazeče na pracovním místě. (Armstrong, 2015, s. 288)

- **Testy inteligence** - jsou vytvořeny k otestování schopností logického myšlení, paměti, prostorové představivosti, pozornosti, numerického myšlení atd.). Zkoumají a posuzují intelektové schopnosti různých dovedností. Vyhodnocují také kognitivní schopnosti uchazečů. Běžné je hodnocení řešení určitých situací. (Dale, 2007, str. 56)
- **Testy osobnosti** - slouží k psychologické analýze osobnosti. Testy jsou vytvořeny za účelem zjištění základních osobnostních rysů uchazeče. Mezi ty patří společenskost nebo uzavřenost, extroverze nebo introverze, emotivita nebo racionalita. Tyto testy mohou ukázat nejen předpoklady pro zvolenou činnost, ale také zájmy, postoje a rysy osobnosti hodící se do daného oboru. Dále vykazují vysokou hodnotu při tvoření útvaru, který musí pracovat v týmu.
- **Testy znalostí a dovedností** - získávají data o hloubce znalostí a dovedností, které by uchazeč měl ovládat pro přijetí na dané pracovní místo. Mezi tento typ testů patří také ukázka pracovního postupu uchazeče, kdy je požádán o provedení úkonu spojeného s běžným pracovním nasazením.
- **Testy schopností** - se využívají k zjištění již existujících, ale také potencionálních schopností uchazeče. Ukazuje také na jejich předpoklad rozvoje. Zkoumají manuální, mechanické a motorické schopnosti. Pod tento druh testů se dají zahrnout také testy vzdělavatelnosti, které slouží k posouzení přizpůsobivosti jedince.
- **Skupinové metody** - bývají využívány k určení uchazečovy role v týmu. Mezi typy těchto testů patří návrh řešení předloženého problému nebo společné řešení problému v týmu. Poté jsou účastníci hodnoceni podle svého zapojení a příspěví k vyřešení daného problému. (Koubek, 2009, str. 175-176)

### 2.3.3 Osobní dotazník

Dvořáková (2007, str. 140) uvádí výhody ve směřování uchazeče k přesným a určitým odpovědím na položené otázky. Tento dotazník může shromažďovat různé potřebné informace. Mezi příklady patří, možný termín nástupu, dosavadní pracovní poměr, důvod ke změně zaměstnání, odkud se uchazeč dozvěděl o organizaci, popřípadě kdo mu jí doporučil. Osobní dotazník má však řadu nevýhod, mezi které patří jeho délka (většinou je vícestránkový), odpovědi mohou být naučené a nemusí o uchazeči nic vypovídat, uchazeč může být dotazníkem odrazen z důvodu nelidského přístupu.

### 2.3.4 Hodnocení životopisu

Životopis je brán jako vizitka každého uchazeče. Je to jedna z prvních informací o uchazeči, se kterou přijde personalista do styku. Životopis vypovídá o profesním, ale také o osobním rozvoji uchazeče. Měl by být přehledný, systematický a stručný. V životopise patří mezi očekávané informace vzdělání a praxe v chronologickém pořadí, stručný popis pracovních činností z předchozích zaměstnání a další užitečné informace jako jsou například různé certifikáty a složené zkoušky.

Při vyhodnocování životopisu se sleduje:

- Jak frekventovaně měnil zaměstnavatele a vzdělávací instituce
- Zda je vidět ve změnách cílevědomost
- Zda bylo zahájené studium dokončeno
- Jak dlouhé byly předešlé pracovní poměry
- Co vedlo uchazeče ke změně zaměstnání
- Zda jsou mezery mezi zaměstnáním a vzděláváním
- Za jakých podmínek byly pracovní poměry ukončeny
- Zda se shodují časové údaje v životopise s reálnými časovými údaji v pracovních posudcích a vysvědčeních
- Jestli nechybí důkazy o některých úsecích vzdělávání nebo zaměstnání
- Zda existovaly speciální důvody pro změnu vzdělávání nebo zaměstnání

Pomocí analýzy časové posloupnosti zjišťujeme, v jakém množství a pravidelnosti se vyskytují mezery mezi zaměstnáním a frekvencí změn zaměstnání. Důvod k vyřazení uchazeče z užší skupiny kandidátů mohou být nezminěné mezery mezi pracovními poměry. (Dvořáková, 2007, str. 139-140)

### **2.3.5 Motivační dopis**

Jde o dopis, který se přidává k životopisu. Účelem motivačního dopisu je přesvědčit posuzovatele o tom, že se daný uchazeč na pracovní místo hodí. Motivační dopis má napomoci uchazeči dostat se do dalšího kola výběru pracovníka na pracovní místo. Napsání dobrého motivačního dopisu se často považuje za skryté umění. (Kociánová, 2010, str. 100)

### **2.3.6 Lékařské vyšetření**

Je využíváno jako výběrová metoda zaměstnanců v případech, kdy může dojít k ohrožení na zdraví ostatních lidí nebo z důvodu práce v prostředí, které by mohlo zhoršit zdravotní stav pracovníka. Tato metoda však bývá považována za diskriminační metodu. (Koubek, 2009, str. 183)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 O SPOLEČNOSTI

Společnost XY patří mezi společnosti s dlouholetou tradicí. Historie sahá do první poloviny dvacátého století. V minulosti společnost prošla významnou proměnou ze státního podniku na akciovou společnost. Později byla odkoupena a stala se divizí českého holdingu. V roce 2015 byl však holding předán mezinárodnímu koncernu, který je předním výrobcem a prodejcem různých technických potřeb nejen pro zemědělství. Tato akvizice byla natolik zásadní, že významně zasáhla do fungování společnosti XY, jak už to při předání do rukou nadnárodní společnosti bývá.

Hlavním podnikatelským záměrem společnosti XY je výroba pneumatik pro zemědělské a průmyslové použití. V této oblasti patří k největším společnostem v Evropě. To je samozřejmě velmi výhodná pozice, kterou může společnost využít i pro expansi na další trhy, mezi které patří například Severní Amerika. Společnost své produkty exportuje do přibližně 95 zemí světa a snaží se na trhu prosadit ještě více. V mnoha zemích má také svá obchodní zastoupení.

Společnost se v posledních letech snaží co nejvíce zviditelnit. Vystavuje na velkých Agro akcích, kde vystavuje své pneumatiky a prezentuje inovace. Za tyto inovace byla také společnost už mnohokrát oceněna.

### 3.1 Situace ve společnosti

Jak už jsem napsal na začátku, společnost procházela v do současné doby stále prochází velkou fúzí. Při rozhovoru s personálním ředitelem mi bylo sděleno, že hned po začátku této fúze se rapidně zvýšil počet výpovědí. Bohužel se mi nepodařilo zjistit přesné důvody, ale připsal bych je nechuti ke změnám souvisejícím se změnou řízení společnosti. Zaměstnanci podle mého názoru nebyli ochotní přizpůsobit se jinému způsobu vedení. Systém vedení v této společnosti fungoval po mnoho let bez výrazných změn, a proto taková změna mohla vyvolat tyto problémy. Probíhající změny mají velký dopad jak na pracovní prostředí, tak i na zaměstnance. Ať je však důvod ke zvýšenému počtu výpovědí jakýkoliv, řešení nastalé situace a nábor nového personálu je nyní zcela klíčový.

Z níže uvedených dat je zřejmé snižování stavu zaměstnanců a v posledních dvou letech zvýšená fluktuace o 4 %.

Tabulka 1 - Fluktuace ve společnosti XY

Kalendářní rok	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný počet zaměstnanců	944	886	843	812	797
Fluktuace v %	12,5	14,6	12,1	16,1	16,2

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů společnosti XY

Společnost se snaží tuto fluktuaci zmírnit, avšak její zdroje nemusí být jen v rukou společnosti, ale určitý dopad na ní má i nízká nezaměstnanost.

Přibližně 2 % nezaměstnanost v regionu, ve kterém se závod nachází. Z toho vychází velmi náročný proces pro získávání personálu.

## 4 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI

SWOT analýza společnosti slouží ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které společnost přímo ovlivňují. Tato analýza se skládá ze 4 částí. S jako Strengths (silné stránky), W jako Weaknesses (slabé stránky), O jako Opportunities (příležitosti) a T jako Threats (hrozby).

Tabulka 2 - SWOT analýza společnosti XY

Silné stránky	Hrozby
Silná konkurenceschopnost Velký sortiment výrobků Kvalitní výrobky Dlouholetá tradice Moderní technologie Zaměstanecké vzdělávání Držitel silné pozice na Evropském trhu Jméno značky	Náhlý úpadek v zemědělství Nedostatek zaměstnanců Špatné vedení novými vlastníky Konkurence Zvýšení nákladů na výrobu Stagnace v inovacích Ztráta důveryhodnosti značky
Slabé stránky	Příležitosti
Komunikace mezi odděleními Vysoké náklady na nové výrobní stroje Slabší produktivita práce	Prosazování na nových trzích Marketing prémiových produktů Silná pozice mimo ČR Vývoj nových technologií

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 ZÍSKÁVÁNÍ PERSONÁLU

V této kapitole se zaměřím na získávání personálu ve společnosti XY. Všeobecně lze říci, že aktivní a kreativní činnost personálního oddělení v získávání nových zaměstnanců je v současnosti, dle mého názoru, naprosto stěžejní pro hladký průběh tohoto procesu. Hlavní důvod nedostatku nových uchazečů vidím ve velmi nízké nezaměstnanosti, která způsobuje vyprázdněný trh s lidskými zdroji. Pro jakéhokoli zaměstnavatele je proto zcela zásadní, mít na trhu práce dobrou pověst, která by uchazeče mohla přilákat. Společnosti také musí správně využívat vhodné metody získávání personálu.

Proto i získávání zaměstnanců ve společnosti XY je nyní velmi žhavé téma, a to nejen z již výše uváděné nízké nezaměstnanosti, ale také z důvodů „vybíravosti“ zaměstnanců na trhu. Již málokdo se spokojí s průměrnou mzdou, a proto získávání personálu na dělnické pozice je obzvláště v tomto regionu, kde je výše nezaměstnanosti přibližně na dvou procentech, velmi náročným úkolem. Díky tomu je velmi důležitá konkurenceschopnost oproti ostatním zaměstnavatelům v okolí. Mezi hlavní výhody Společnosti XY patří stabilita pracovního místa pro kompetentní zaměstnance. Výhodou, kterou práce u této společnosti přináší jsou levné obědy, placené přesčasy a bonusy. I tímto může společnost lákat nový personál.

### 5.1 Analýza požadavků na uchazeče

Pokud personální oddělení dostane pokyn od vedení společnosti k získání zaměstnance či zaměstnanců, následuje analýza požadavků na uchazeče. Tato analýza vychází přímo z popisu pracovního místa, který je v databázi společnosti XY vedený. Když se v databázi tento popis nenachází, popřípadě je zastaralý, spolupracuje personalista s přímým nadřízeným dané pozice, s kterým konzultuje co nepřesnější popis pozice nutné k obsazení. Po získání popisu pracovního místa následuje vypracování nového formuláře, příp. doplnění již předpřipraveného. Tento formulář pak slouží jako podklad pro výběr a hodnocení uchazečů.

Tento „Job Description“ na úvodní straně obsahuje informace o názvu hledané pozice, datum, kdy bylo hledání započato, jméno závodu organizace, pro který se personál hledá (z důvodu koncernu jsou personální funkce mezinárodně propojené a spolupracují mezi sebou) a kdo je přímý nadřízený obsazované pracovní pozice.

Dále už přímo navazuje analýza role potencionálního zaměstnance.

První je zde shrnutí role zaměstnance. Následuje vypsání úkolů a zodpovědností hledaného zaměstnance, nároky na vzdělání, zkušenosti a kompetence, co vše bude mít zaměstnanec pod kontrolou, zda bude muset cestovat mimo své pracoviště. Dále se vypisují hledané osobnostní charakteristiky, kolik lidí na tuto pozici společnost vyhledává, zda jde o zaměstnání dlouhodobé nebo na určité období.

Další důležitou součástí dotazníku je údaj, do jakého odboru by zaměstnanec měl spadat např. prodejní správa a výzkum, výrobní režie nebo přímá práce, kolik je odhadovaná měsíční mzda, zda bude ke své práci potřebovat služební auto společnosti. Jako poslední jsou odhadovány roční náklady na toto místo.

Samozřejmě se tyto požadavky na zaměstnance liší podle obsazovaného místa, a proto je pro každé odlišné obsazované místo vytvářen nový „Job Description“. Největší pohledávka je nyní ve společnosti po operátorech výroby. Požadavky na tuto pracovní pozici už má firma samozřejmě dlouho sepsané a díky nahlédnutí do tohoto popisu pracovního místa jsem mohl vidět právě jak pestře jsou požadavky popsány. Na tuto pozici nejsou požadavky nijak náročné na splnění a mezi hlavní patří fyzická zdatnost a splnění zdravotní prohlídky. Na další pozice už jsou požadavky na uchazeče náročnější, například u provozních elektrikářů je nezbytné osvědčení. Dle mého názoru je správná analýza pracovního místa kritickou částí při obsazování volných pozic, a to nejen z důvodů oslovování potencionálních uchazečů, ale také pro jejich pozdější výběr. Stává se, že personalista nezná dané pracovní místo natolik, aby pro něj bylo jednoduché správně vymezit ideálního kandidáta.

## **5.2 Identifikace zdrojů uchazečů**

Díky rozhovoru jsem se dozvěděl, že při hledání uchazečů na administrativní pozice se ve společnosti nejdříve snaží najít kandidáta ve vnitřních zdrojích. U jiných pozic je toto hledání náročnější, existují však některé další možnosti. Například náročnější operace strojů se dá během práce ve společnosti XY doučit a je zde tedy možnost posunutí určitých pracovníků z nižších pozic na vyšší. Personálním ředitelem jsem byl také ujištěn, že v této společnosti je možnost kariérního růstu velmi vysoká. Dokáží si představit, že v administrativních a obchodních pozicích tomu tak doopravdy je, a to hlavně z důvodu fúze s mezinárodní společností. V dělnických profesích a pro technické pracovníky je možnost kariérního růstu pochopitelně omezenější, díky specializaci v dané funkci. Tam pak záleží na ochotě učit se novým dovednostem, jak uvádím výše. Také tato možnost růstu pro řadové zaměstnance je omezenější při jejich celkovém nedostatku.

Ve většině případů se proto společnost XY obrací na zdroje vnější.

## **5.3 Metody získávání personálu**

Personální ředitel mi na otázku, jaké metody získávání pracovníků využívají odpověděl, že využívají všechny dostupné metody. Tato odpověď mě na první pohled překvapila a přišla mi neupřímná, ale po delším prozkoumání jsem zjistil, že tak daleko od pravdy by být



nemusela. Je totiž zřejmé, že využít co nejvíce metod se ve společnosti snaží.

### **5.3.1 Inzerování**

Společnost sama inzeruje, jak jsem sám mohl vidět. Mají před budovami vyvěšené vlastní velké inzerční plochy, které informují o tom, že společnost přijímá zaměstnance a na jaké pozice. Organizace informuje o výhodných benefitech, které získají zaměstnanci při práci pro tuto společnost. Distribuují letáky s nabídkami práce. A v neposlední řadě také inzerují na inzerčních plochách v novinách.

### **5.3.2 Online recruitment**

Jako další metodu společnost využívá velké množství internetových portálů na inzerci svého pracovního místa pro co největší pokrytí a informování uchazečů, kteří se pohybují v tomto médiu. Tato metoda je jedna z nejúspěšnějších, jak mi také potvrdilo mé dotazníkové šetření. Z mého šetření se inzerce na internetu ukázala jako druhý nejčtenější způsob, přes který se uchazeči dozvěděli o nabízené pracovní pozici. (Graf 4)

Společnost XY má samozřejmě také vyvěšené nabídky pracovních pozic na svých stránkách, kde je i lépe popsána náplň práce, jaké jsou na uchazeče požadavky, a také podrobněji rozepsáno, co společnost nabízí uchazeči. Tato část se mi líbí a jsem rád, že byla do nabídky práce zakomponována, protože je to důležitý aspekt pro zaujetí daného uchazeče. Zvýší se tedy šance, že se uchazeč o místo bude ucházet.

Popisy pracovních pozic jsou u pracovních portálů většinou jen velmi krátké s rychlým představením společnosti XY, požadavky na uchazeče a co společnost nabízí jen v několika slovech. Bohužel mi toto přijde jako těžce uchopitelná forma a nebyl bych překvapen, kdyby uchazeč neměl nejmenší zájem kontaktovat společnost a zjišťovat další podrobnosti daného pracovního místa.

### **5.3.3 Zprostředkovatelské agentury**

Dále společnost XY využívá zprostředkovatelské agentury, společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců a také využívá společnosti na přímé vyhledávání zaměstnanců neboli headhunting. Agentury vybírají na bázi úspěchu. Tyto agentury se však využívají až u vysoko postavených pozic. Tyto agentury bývají velmi efektivní, avšak velmi nákladné. Tím, že se toto získávání zaměstnanců většinou týká dobře placených pracovníků, tak si tyto agentury mnohokrát účtují procenta z prvního výdělku tohoto zaměstnance. Efektivní, ale nákladná metoda získávání personálu.

### 5.3.4 Úřad práce

Při zmínce o úřadu práce jsem se dozvěděl, že ho samozřejmě využívají také, ale tato spolupráce bývá většinou bez uspokojivých výsledků. Což dává smysl díky současné nízké nezaměstnanosti, a tudíž malému počtu zájemců o práci. Nelze však tuto metodu vyškrtnout, obzvláště z důvodu, že nejvíce hledanou pozicí na obsazení pro společnost XY má nenáročné požadavky na pracovníka, tudíž můžeš úřad práce oslovit mnoho potencionálních uchazečů o toto místo i s nízkým vzděláním. Mezi hlavní výhodu jsou minimální náklady na obsazení pracovního místa přes tuto metodu.

### 5.3.5 Doporučení zaměstnancem

Společnost XY se také snaží motivovat své zaměstnance k doporučení společnosti svým známým. Využívají k tomu motivační benefit. Za doporučení nového uchazeče o zaměstnání, který nastoupí, získá zaměstnanec pět tisíc korun českých. Pokud tento nový zaměstnanec ve společnosti setrvá nejméně půl roku, tak se částka zvyšuje na deset tisíc Kč.

Myslím si, že tato metoda je velmi účinná a díky dotazníku (Graf 18) jsem zjistil, že tři čtvrtiny dotázaných zaměstnanců by práci ve Společnosti XY doporučili známému. Tuto informaci beru jako velmi kladnou pro zkoumanou společnost. Zejména díky vyschlému trhu práce, je metoda doporučení jedna z nejspolehlivějších.

Jak asi mnoho lidí z praktického života zná, tak doporučení od známého je nám mnohem bližší a budeme mít větší důvěru v doporučenou společnost. Pokud někdo v rodinném okruhu, nebo mezi přáteli a známými bude mluvit o tom, že hledá novou práci, může toto doporučení a dobrá zkušenost být prvním impulzem pro potencionálního uchazeče, aby zmiňovanou společnost kontaktoval. Tím, i bez přímého vstoupení na trh práce může být uveden k pohovoru v doporučené společnosti. Výsledky z Grafu 18 mě možná překvapily zejména z důvodu toho, že ve společnosti je poslední dobou zvýšená fluktuace, ale také mě nasměrovaly k tomu, že zvýšená fluktuace společnosti XY nemusí být založena na jen na její pověsti jako zaměstnavatele, ale na mnoha dalších faktorech, které společnost může jen těžko ovlivnit. Bohužel si tuto úvahu nemohu jednoduše ověřit bez toho, aniž bych věděl, kolik zaměstnanců by doporučilo společnost XY svým známým před pár lety.

### **5.3.6 Sociální média**

Jako velký nedostatek však беру nevyužití sociálních medií jako jedné z metod získávání personálu. V této době je to velmi využívaná metoda získávání uchazečů. Při otázce, zda společnost XY využívá sociální média k nabízení pracovních pozic mi bylo řečeno, že v plánu tuto metodu mají, avšak je k tomu potřeba získat náboráře, který by tuto metodu spravoval. Z mého pohledu je toto investiční příležitost pro společnost XY.

### **5.3.7 Vzdělávací instituce**

Společnost XY spolupracuje s více školami, mezi které patří univerzita Tomáše Bati, Vysoká škola Chemicko-technologická a další vysoké školy, se kterými společnost XY spolupracuje víceméně okrajově. Dále také spolupracuje s některými středními průmyslovými školami.

Příležitost pro získání uchazečů po studiu si tedy společnost XY nenechává ujít a je vidět, že se doopravdy snaží pokrýt co nejširší spektrum metod pro získávání zaměstnanců.

### **5.3.8 Uchazeči se nabízejí sami**

U společností s dobrou pověstí je běžné, že se uchazeči o práci sami nabízejí těmto společnostem. Doufajíce, zda se pro ně neuvolnila nebo nevytvořila nová pozice. Toto se stává například u společností Apple, či Google. U běžných společností se tato metoda vyskytuje také, avšak v mnohem menším měřítku. I u společnosti XY se najdou zaměstnanci, kteří se sami společnosti nabídli. To také vypovídá o tom, že pověst společnosti XY rozhodně není na špatné úrovni, ale zlepšení je vždy možné. Dobrou pověst společnosti, jak známe již z historie (např. obuvní závody Tomáše Bati ve Zlíně) je možné dosáhnout dobrým zacházením se zaměstnanci, kvalitou a marketingem výrobků, ale také inovacemi v oblasti podnikání této společnosti.

### **5.3.9 Uchazeči mimo ČR**

Z důvodu silného nedostatku zaměstnanců v ČR se Společnost XY rozhodla pro využití zaměstnanců z cizích zemí za pomoci zaměstnaneckých karet. Toto získávání zaměstnanců na dělnické pozice je sice náročné na vyjednání, ale má také výhodu získáním poměrně levné pracovní síly. Společnost XY pro tyto své zaměstnance také zajišťuje ubytování, čímž se stává atraktivnější. Přijímání cizinců má však i svá úskalí, jakou je například jazyková bariéra, která mnoha českým zaměstnancům nevyhovuje z důvodu složitého dorozumívání se. Někteří zahraniční zaměstnanci již dorazili, ale ne v tak velkém počtu, jak bylo očekáváno. I přes současné problémy s hledáním zaměstnanců je

bohužel mnoho dlouholetých zaměstnanců společnosti XY proti této metodě získávání personálu, protože se cítí vytlačováni a vyměňováni za levnější pracovní sílu z ciziny. Na tomto projektu se v současnosti nadále pracuje a jeho výsledky se ukáží časem.

## 6 VÝBĚR PERSONÁLU

Po získání základních informací o uchazečích o určité pracovní místo následuje jejich výběr. Ten má za úkol, pomocí různých metod pro výběr personálu, vyhodnotit nejvhodnějšího uchazeče. Přesto žádná metoda nedokáže stoprocentně zaručit, že bude vybrán ten nejvhodnější kandidát. Je důležité zohlednit mnoho faktorů, které ovlivní úspěch nového zaměstnance ve společnosti.

### 6.1 Předvýběr uchazečů

Při výběru personálu je důležité mít dobře stanovená kritéria pro zvolení opravdu vhodných kandidátů na obsazovaná pracovní místa. Tato kritéria běžně dělíme podle Koubka (2009, s. 170) na tři druhy. **Celopodniková kritéria**, která mají poukazovat na předpoklady úspěšného počínání v organizaci. Ve společnosti XY bych do těchto kritérií přiřadil respekt k nadřízeným, určitou samostatnost při plnění úkolů, ale také dobrou komunikaci mezi lidmi. Druhý druh kritérií bývá nazýván **týmovými kritérii**. U těchto rolí jde zejména o zapadnutí do kolektivu útvaru, kde by měl mít každý zaměstnanec svou roli. Tento druh kritérií společnost XY také uplatňuje, a to převážně z důvodu rozdělení organizace do různých struktur a týmů. Je důležité, aby vytvořené týmy měly určitou synergii pro co největší efektivitu práce. A jako poslední druh kritérií Koubek uvádí **kritéria pracovního místa**. Tato kritéria jsou přímo spojená s nabízeným pracovním místem. Uchazeč by měl splňovat předepsaná kritéria pro to, aby jeho potenciál ve společnosti byl co největší. Z mého pohledu se o to společnost XY snaží, ale čím méně uchazečů se na inzerované místo přihlásí, tím hůře se daří potřebná kritéria naplnit. To bývá největší problém při předvýběru během dnešní situace na trhu práce. Výběr mezi uchazeči je značně omezený a jak mi bylo řečeno při rozhovoru, tak si společnost XY z uchazečů na dělnické pozice moc nevybírání a spokojí se jen se základními kritérii na potencionálního zaměstnance.

## 6.2 Metody výběru personálu

Metody výběru personálu u společnosti XY se liší podle obsazované pozice. Pro dělnické profese je k uchazečům společnost velmi vstřícná. Při projevení zájmu o danou pozici je uchazeč pozván k pohovoru a není od něj vyžadován ani životopis. U dalších profesí jde o vícekolové výběrové řízení. Tato kola se liší podle obsazovaných pracovních míst a jsou vypracována personálním oddělením pro co nejefektivnější výběr nejlepšího kandidáta.

### 6.2.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je většinou považován za nejběžnější metodu výběru zaměstnanců. Toto tvrzení není překvapivé zejména z toho důvodu, že výběrový pohovor může mít více forem, a tak je tato metoda velmi flexibilní. Důležité však je, kdo tento pohovor provádí. Oproti laikovi by měl kvalifikovaný personalista vědět, jak pohovor vést bez větších chyb.

Společnost XY není výjimkou, a proto je výběrový pohovor i zde základní a hlavní metodou pro výběr pracovníka. Výběrový pohovor může být prováděn nejen osobně, ale také telefonicky. Pokud jde o telefonický pohovor, je běžné, že jde o první kolo výběrového řízení. Pokud uchazeč v tomto kole obstojí, je pozván k pohovoru osobnímu.

Pro dělnické profese probíhá výběrový pohovor přibližně takto. Uchazeč se domluví s personálním oddělením na návštěvě, která má sloužit nejen jako výběrový pohovor, ale také má zde uchazeč možnost seznámit se s pracovním prostředím. Je tedy zřejmé, že personalista se snaží vyjít vstříc každému uchazeči, který má zájem o práci v této společnosti. Uchazeč se personalistovi představí, dále se s uchazečem proberou předchozí pracovní pozice a jeho zkušenosti. Pokud se nevyskytne nějaký zásadnější problém, tak personalista provede uchazeče výrobou, kde mu ukáže, co se ve společnosti XY dělá a jak je to náročné. Po této exkurzi je personalistou zjištěno, zda má uchazeč o tuto práci zájem. Pokud tomu tak je, následuje krátký pohovor s mistrem výroby, který bude uchazečův přímý nadřízený. Pokud mistr výroby shledá uchazeče jako vhodného pro nabízenou práci, dá svolení, aby byl uchazeč přijat. Tímto pohovor končí. U těchto profesí uchazeč ještě absolvuje speciální lékařskou prohlídku a pokud je uznán práce schopným, je přijat na obsazovanou pracovní pozici.

Pro dělnické profese bývá pohovor postupný nebo typu 1+1, polostrukturovaný až nestrukturovaný. Menší strukturovanost bych přiřadil k taktice personalisty pro zpříjemnění výběrového pohovoru. Pro ostatní profese bývá pohovor polostrukturovaný.

### 6.2.2 Testování uchazečů

Testování bývá ve společnosti XY využíváno při výběru vrcholových manažerů a dalších důležitých pozic s vysokou zodpovědností. Tento

způsob však nevyužívají ve společnosti tak často zejména z toho důvodu, že tato testování pro ně dělají zprostředkovatelské agentury a jsou tedy finančně náročnější. V některých případech, pokud to situace vyžaduje, testy znalostí a dovedností a testy schopností provádí jejich samostatný úsek pro lidské zdroje. Jejich kvalitu jsem neměl možnost zjistit, ale jsem přesvědčen, díky přístupu personálního ředitele, že jejich kvalita je dostačující.

### **6.2.3 Osobní dotazník**

Pro některé pozice využívá společnost XY také osobní dotazníky. Tato metoda však nepatří k hlavnímu kritériu při výběru mezi uchazeči. Velká část informací již bývá vypsána v životopisech, proto již osobní dotazník nebývá využíván zdaleka tak jak tomu bylo v minulosti.

### **6.2.4 Hodnocení životopisu**

Hodnocení životopisu patří mezi další nejvyužívanější metody při vybírání mezi uchazeči o zaměstnání. Životopis se zpravidla zasílá hned při podání žádosti o pracovní místo.

Společnost XY využívá metodu hodnocení životopisu jako první krok při vybírání zaměstnanců. Jejich porovnání s požadavky na pracovní místo je nutností. Pokud je zájemců o dané místo větší množství, tak je možnost vyfiltrovat některé nežádoucí uchazeče a dát přednost například zkušenějším uchazečům. Hodnocení životopisu bývá tedy většinou jako první krok. Následuje pozvání k výběrovému pohovoru.

### **6.2.5 Motivační dopis**

Motivační dopis bývá přikládán k životopisu pro zviditelnění uchazeče, takzvaná snaha o vystoupení z řady běžných uchazečů.

Na některé pozice je motivační dopis společností XY dokonce vyžadován. Hlavním důvodem je získání více informací o uchazeči. Toto je žádoucí zejména při nižším počtu uchazečů kvůli časové náročnosti vyhodnocování těchto motivačních dopisů.

### **6.2.6 Lékařské vyšetření**

Velmi běžná metoda výběru pro společnost XY. Projití lékařského vyšetření je nutné pro možnost práce v některých sektorech společnosti. I přesto, že tato metoda je někdy považována za diskriminační, tak v tomto případě tomu tak není. Dobrá fyzická zdatnost a zdraví uchazeče je nutná k výkonu této práce.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník (Příloha 1) vyplňovali zaměstnanci společnosti XY, který byl rozdělán personálním ředitelem. Svými otázkami jsem zjišťoval, jak vnímali proces získávání a výběr personálu samotní zaměstnanci společnosti.

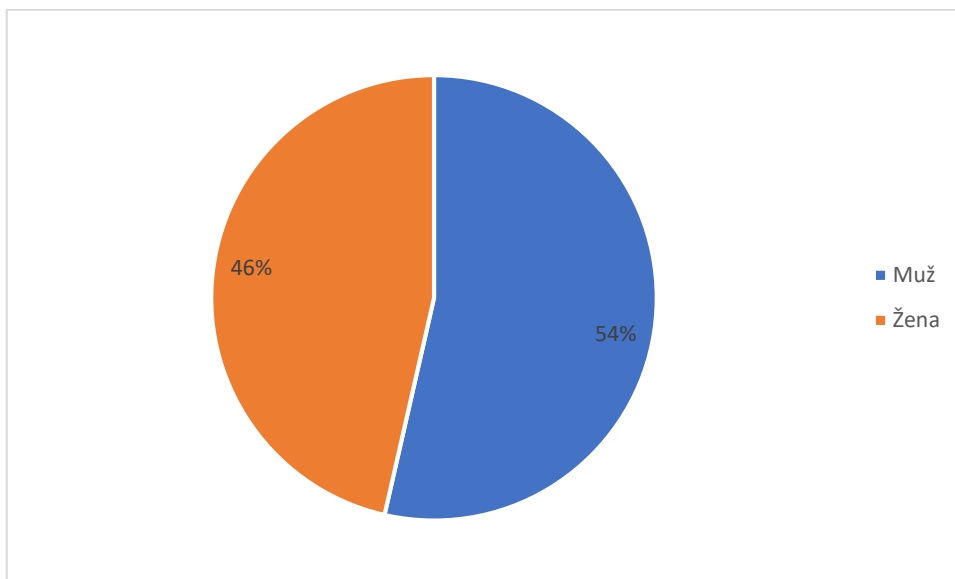
Zpracování odpovědí, na mnou položené otázky, mi přiblížilo a upřesnilo proces přijímání zaměstnanců této konkrétní organizace.

Dotazníkem jsem se snažil nalézt odpověď na tyto otázky:

1. Jaké jsou nejúspěšnější metody získávání personálu ve společnosti XY?
2. Jak působí požadavky společnosti XY na uchazeče?
3. Které faktory nevíce ovlivňují uchazeče při vybírání společnosti XY jako svého zaměstnavatele?
4. Jak probíhalo výběrové řízení podle zaměstnanců?
5. Jak respondenti vnímají společnost XY?

### Otázka 1 - Jaké je vaše pohlaví?

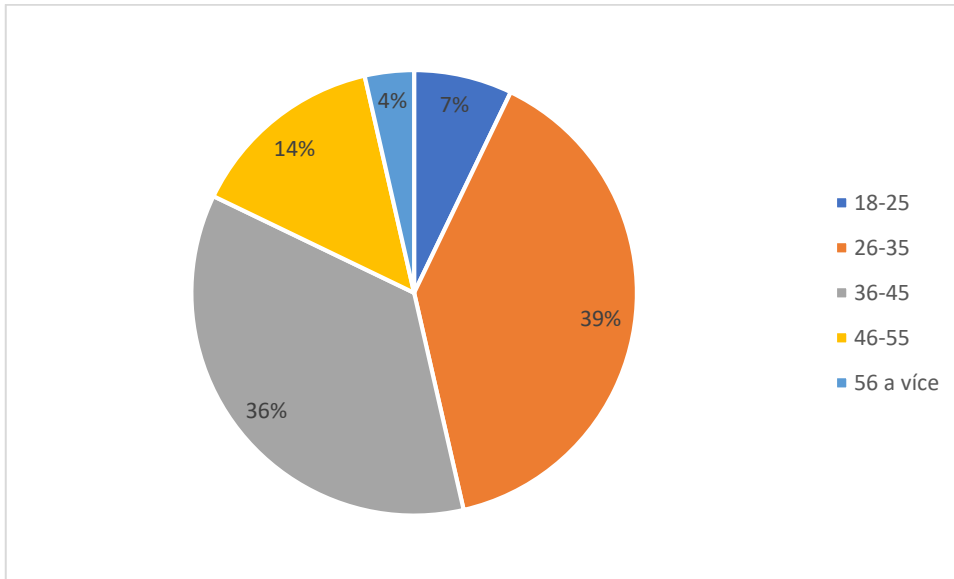
Graf 1 - Otázka č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka 2 - Jaký je váš věk?

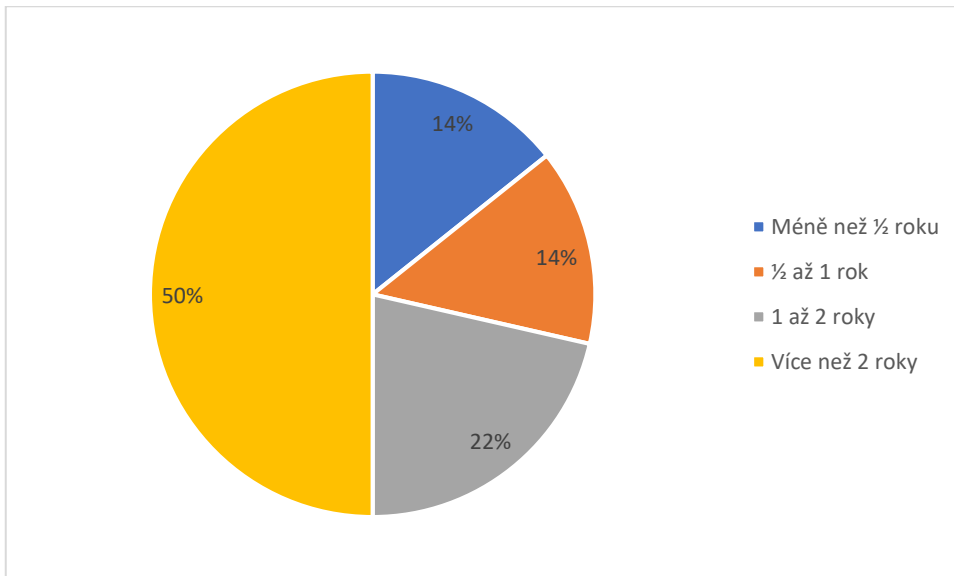
Graf 2 - Otázka č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka 3 - Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Graf 3 - Otázka č. 3



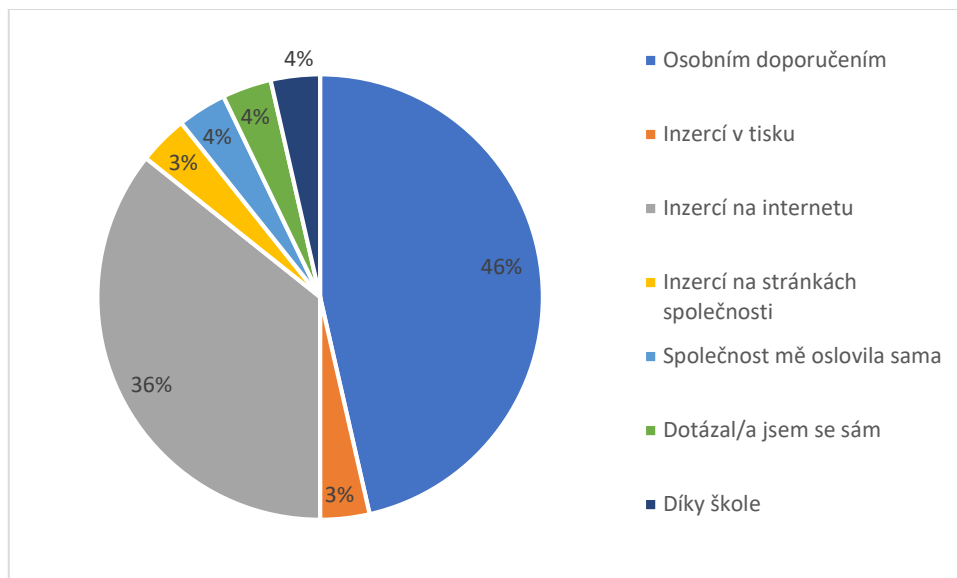
Zdroj: Vlastní zpracování

První tři otázky byly zaměřeny na analýzu dotazovaných. Tyto otázky jsem položil, abych lépe rozuměl rozdělení podle věku, pohlaví a délky pracovního vztahu zaměstnanců ve společnosti. Z odpovědí je znát, že rozdělení pohlaví respondentů je rovnoměrné. U druhé otázky můžeme vidět, že přibližně 75 % respondentů je ve věku 26-45 let. Věková skupina 18-25 let a nad 56 let je zastoupena nejméně. U třetího grafu můžeme vidět, že 50 % respondentů je ve společnosti XY zaměstnáno více než 2 roky. Zbytek je do prvních dvou let ve společnosti v rovnoměrném rozdělení.



#### Otázka 4 - Jakým způsobem jste se dozvěděli o nabízené pracovní pozici?

Graf 4 - Otázka č. 4

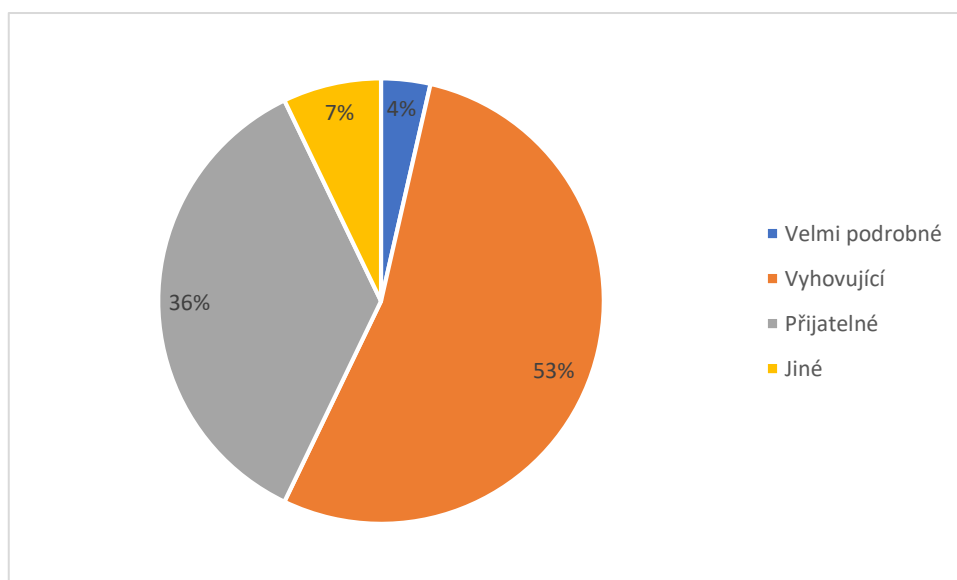


Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtá otázka poukazuje na nejúspěšnější metody získávání personálu. Téměř polovinu odpovědí můžeme připsat osobnímu doporučení. Osobní doporučení je tedy největším pomocníkem společnosti XY pro získávání zaměstnanců. Druhou nejvyšší hodnotou za osobním doporučením je inzerce na internetu. Ostatní metody byly v odpovědích označeny minimálně.

#### Otázka 5 - Informace podané v nabídce práce vám přišly?

Graf 5 - Otázka č. 5

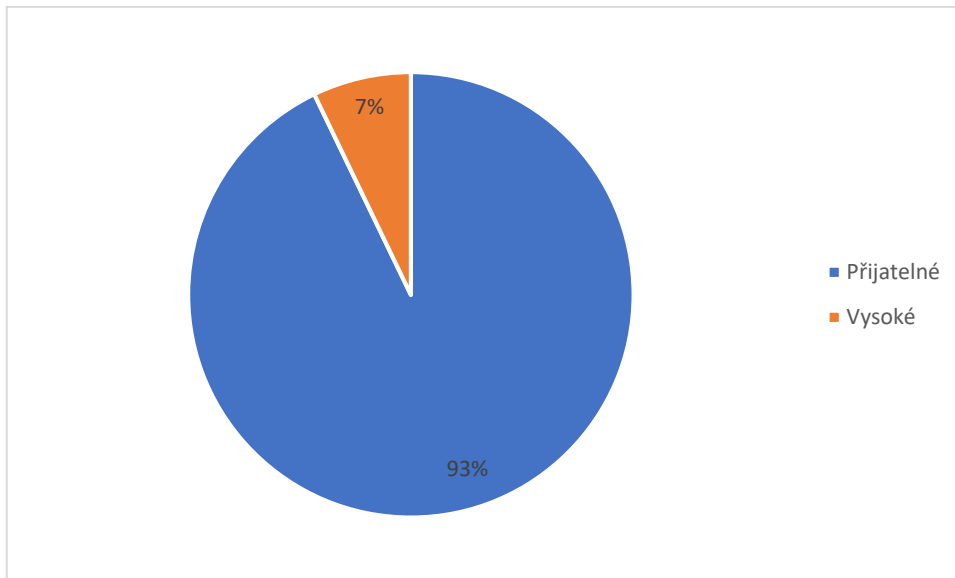


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 5 vidíme, že informace v nabídce práce byly dostatečné, avšak lehké vylepšení by podle přibližně 40 % respondentů mohlo být vhodné.

## Otázka 6 - Nároky na nabízenou pozici vám přišly?

Graf 6 - Otázka č. 6

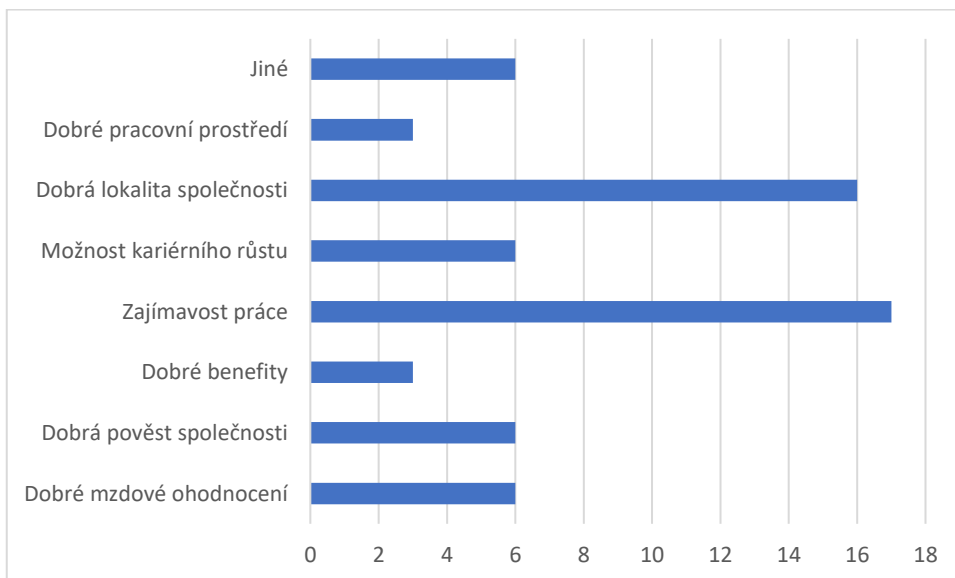


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 6 můžeme usoudit, že respondenti vidí nároky na pracovní pozici jako přijatelné.

## Otázka 7 - Díky čemu jste se rozhodli pro práci v této společnosti?

Graf 7 - Otázka č. 7

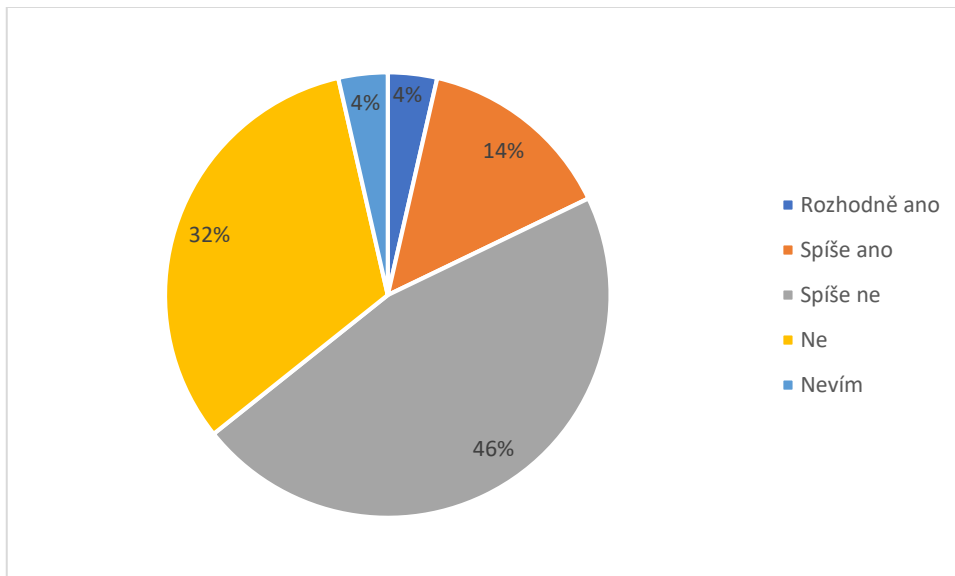


Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavost práce byl hlavní faktor pro rozhodnutí se pro práci ve společnosti XY. Dobrá lokalita společnosti se umístila hned na druhém místě. I ostatní faktory jsou důležité, ale podle tohoto grafu jsou na nižší úrovni.

### Otázka 8 - Odrazovaly vás nějaké informace od přijetí pracovní nabídky?

Graf 8 - Otázka č. 8

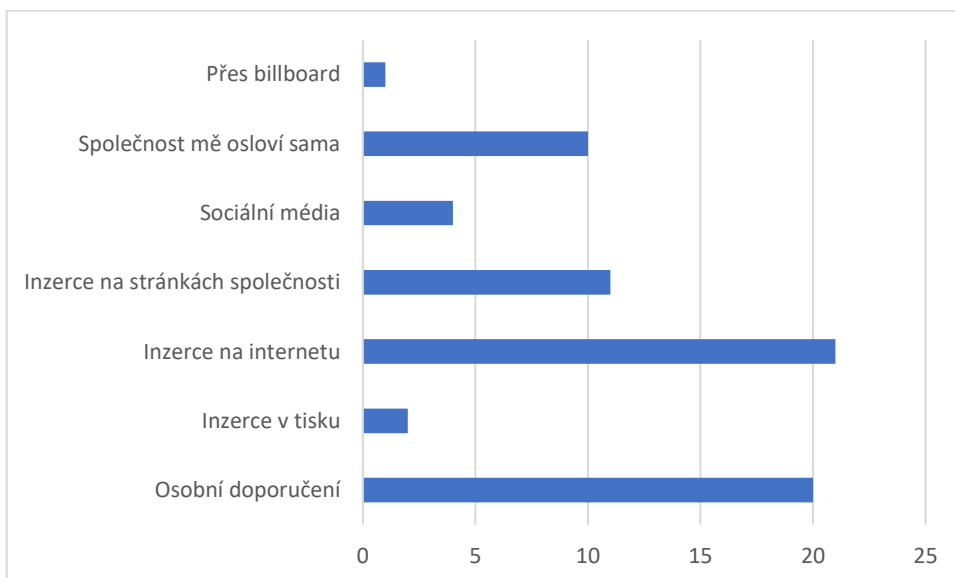


Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce bylo cílem zjistit, jestli uchazeče některé informace odrazovaly. Je vidět, že pouze 18 % uchazečů bylo něčím odrazováno před přijetím pracovní nabídky.

### Otázka 9 - Jakou formu nabízení pracovního místa preferujete?

Graf 9 - Otázka č. 9

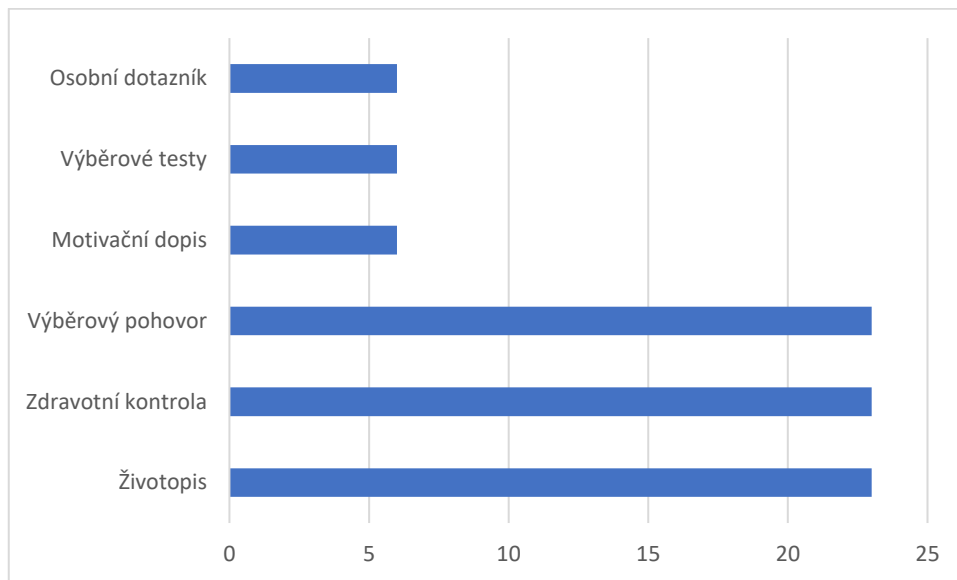


Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky 9 bylo cílem zjistit preferované médium pro vyhledávání nabídek práce. Opět můžeme vidět, že inzerce na internetu je s osobním doporučením na vrcholu.

### Otázka 10 - Co od vás bylo požadováno před výběrovým řízením?

Graf 10 - Otázka č. 10

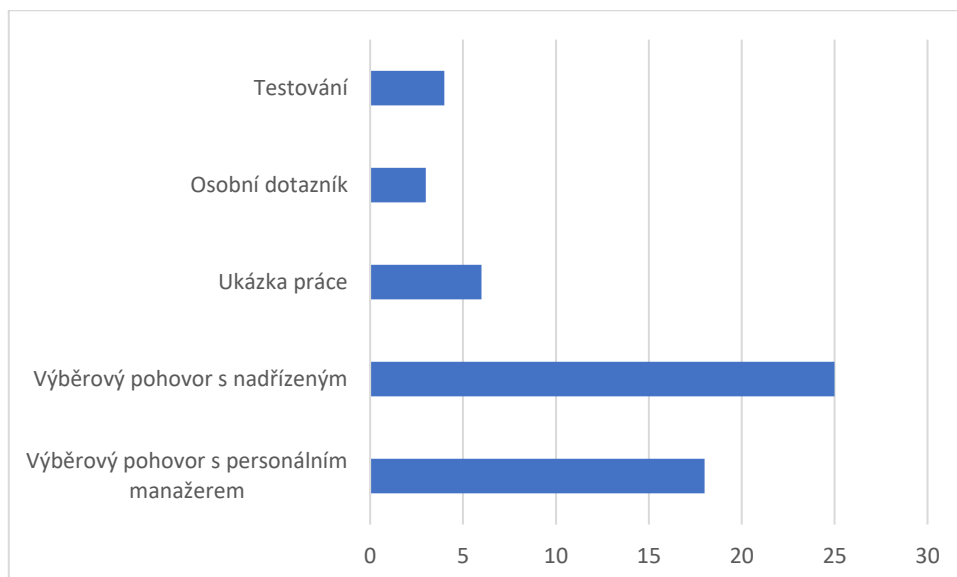


Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky číslo 10 můžeme vidět, že nejběžnějšími požadavky pro výběrové řízení je výběrový pohovor, životopis a absolvování zdravotní kontroly. U zbylých tří požadavků můžeme usoudit, že jde o vyšší pozice ve společnosti.

### Otázka 11 - Jaké metody výběru byly zaměstnavatelem využity?

Graf 11 - Otázka č. 11

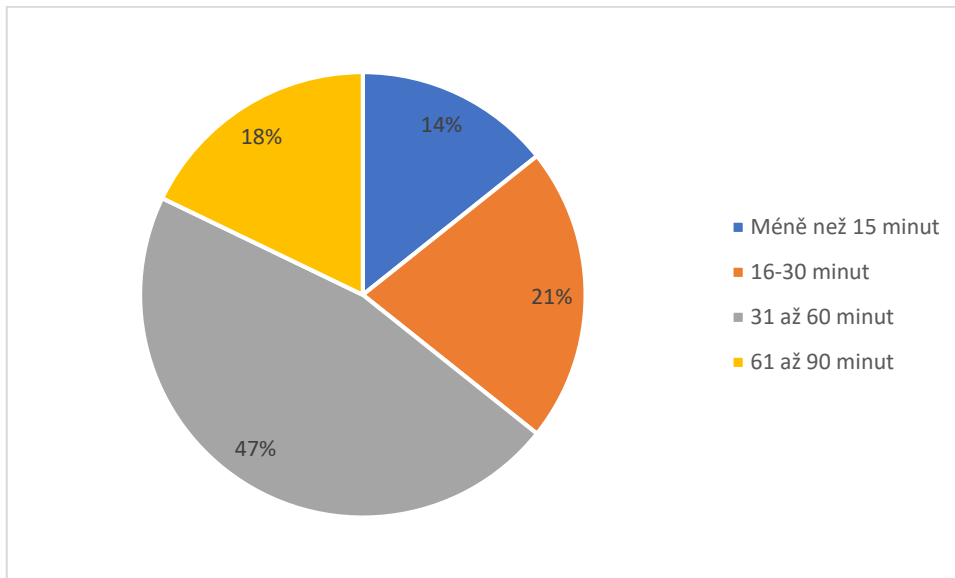


Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 11 je jasně vidět, že ve většině případů využívá společnost XY metodu výběrového pohovoru.

### Otázka 12 - Jak dlouho trval výběrový pohovor?

Graf 12 - Otázka č. 12

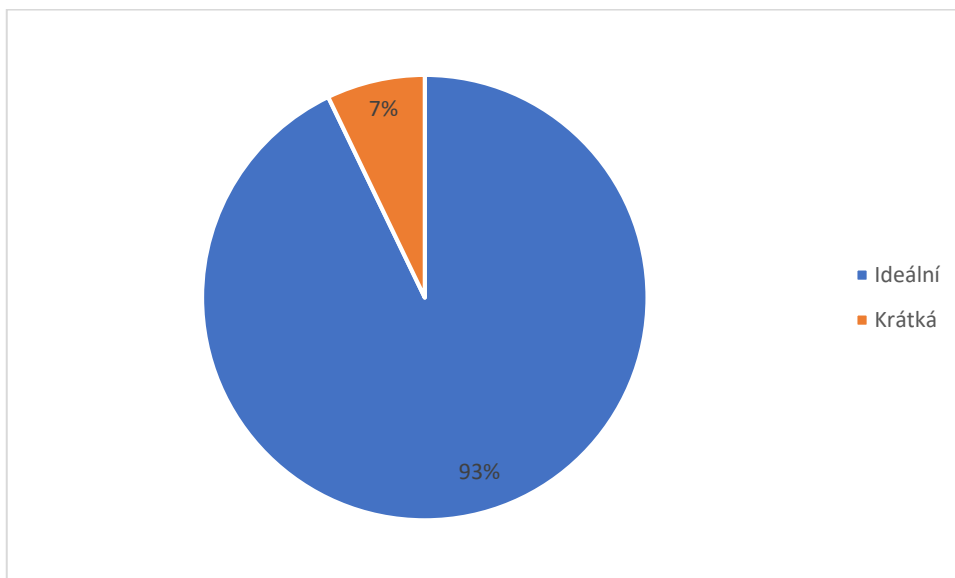


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 ukazuje, že nejběžnější délka výběrového pohovoru je mezi 31 až 60 minutami. Zbylé časové úseky jsou rovnoměrně rozděleny.

### Otázka 13 - Délka pohovoru vám přišla?

Graf 13 - Otázka č. 13

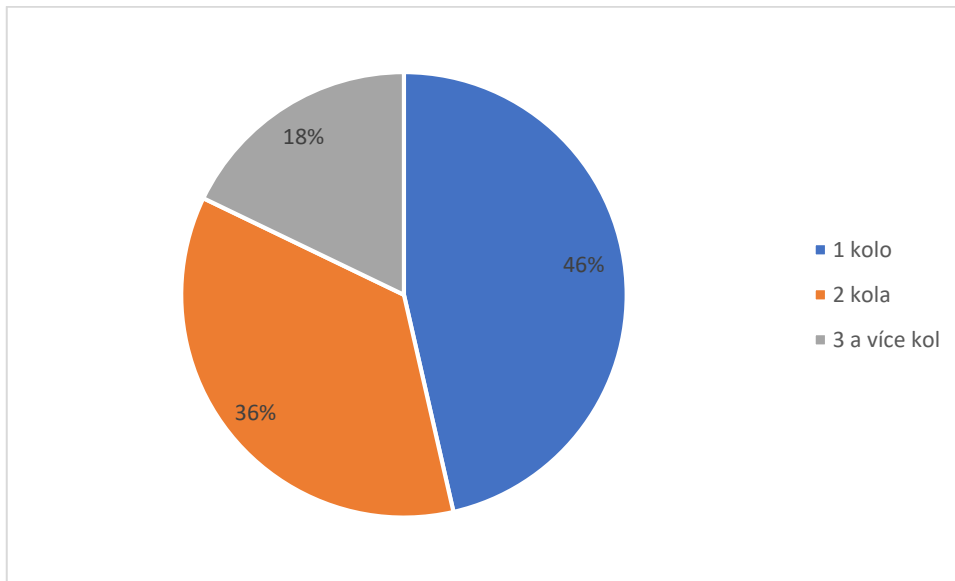


Zdroj: Vlastní zpracování

Podle většiny respondentů byla délka výběrového pohovoru ideální. Zbytku respondentů přišla délka pohovoru krátká. Tito respondenti by mohli zapadat do skupiny z grafu 12, kde byla délka pohovoru kratší než 15 minut.

#### Otázka 14 - Kolik jste absolvoval(a) kol výběrového řízení?

Graf 14 - Otázka č. 14

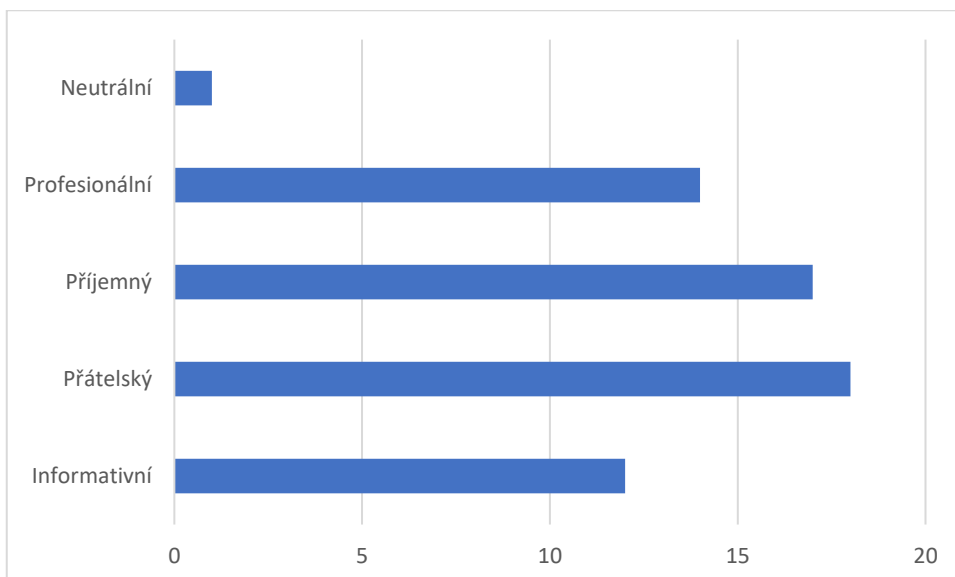


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce 14 jsem se snažil zjistit kolik kol mívá běžné výběrové řízení. Téměř 50 % respondentů prošlo jen jedním kolem výběrového řízení než byli přijati.

#### Otázka 15 - Jak byste popsal/a svůj pocit z výběrového pohovoru?

Graf 15 - Otázka č. 15

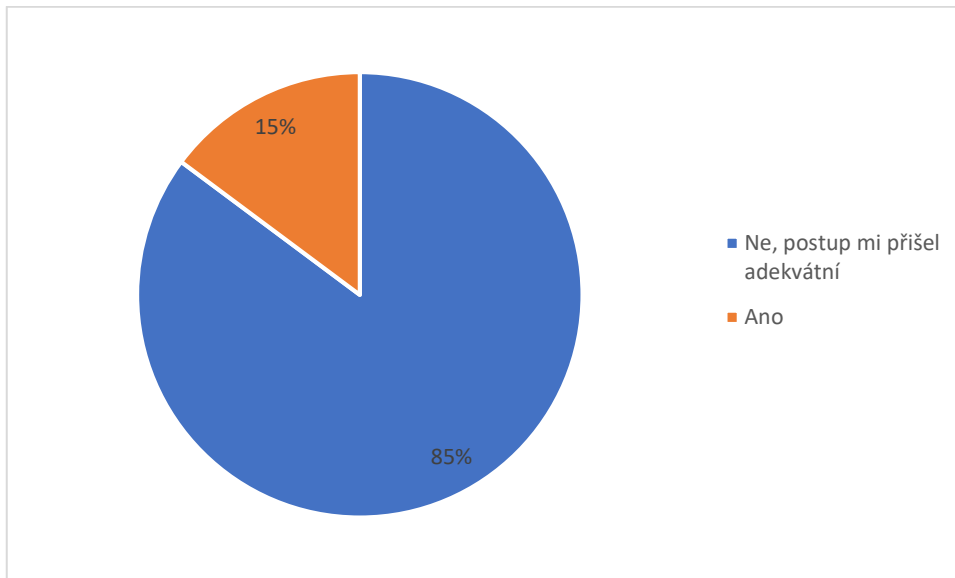


Zdroj: Vlastní zpracování

Je vidět, že pocity respondentů z výběrových rozhovorů jsou dobré. Nikdo nevolil negativní odpověď.

### Otázka 16 - Změnil(a) byste něco u postupu při výběru zaměstnanců?

Graf 16 - Otázka č. 16

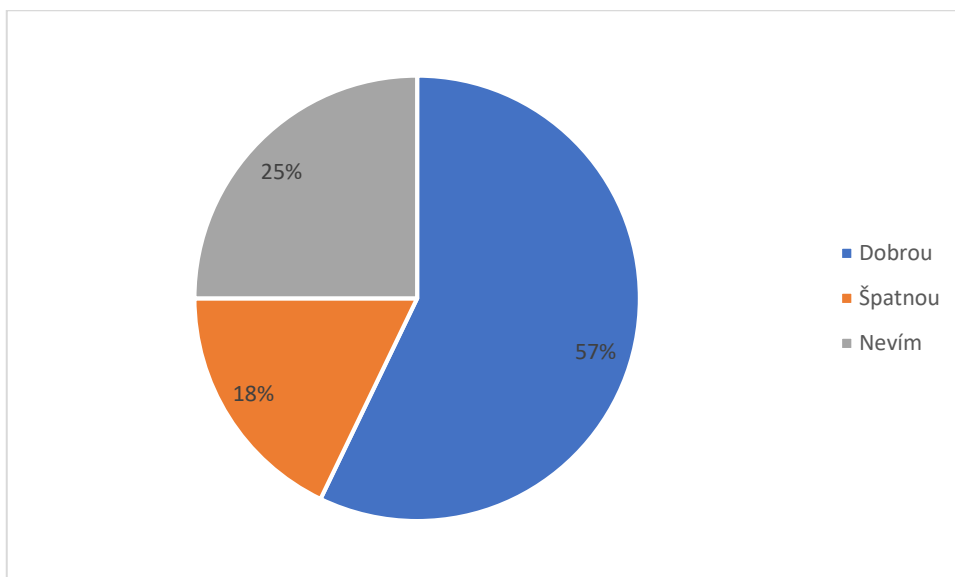


Zdroj: Vlastní zpracování

Některé návrhy respondentů na otázku, co by změnili u postupu při výběru zaměstnanců byly, poskytnout více informací ohledně vykonávané práce a profesionálnější přístup HR.

### Otázka 17 - Jakou má podle vás společnost XY pověst?

Graf 17 - Otázka č. 17

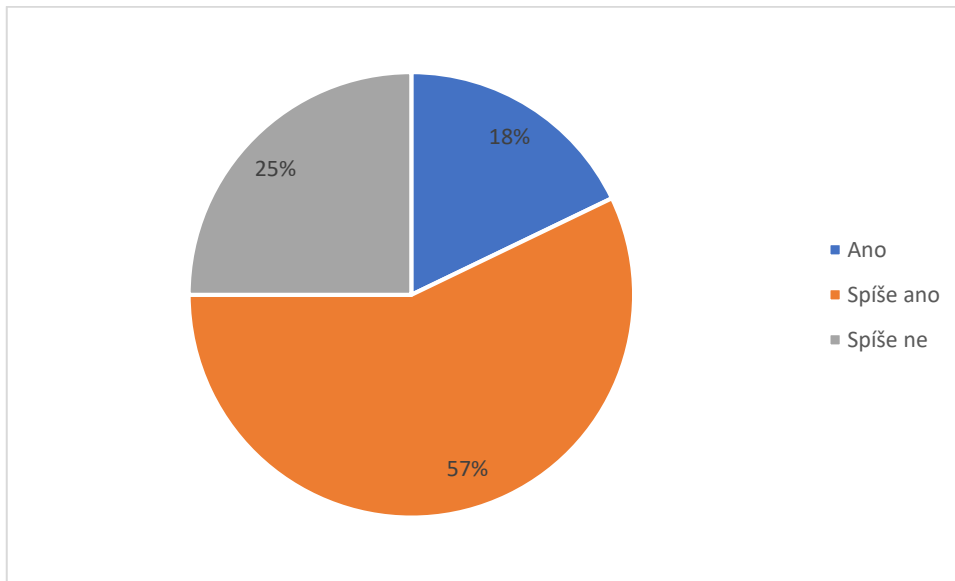


Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky 17 většinová část respondentů odpověděla, že si myslí, že pověst společnosti XY je dobrá. Téměř 20 % si myslí opak a čtvrtina se nepřiklonila ani k jedné straně.

**Otázka 18 - Doporučil(a) byste práci v této společnosti známému?**

Graf 18 - Otázka č. 18



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 18 má podle mého názoru velmi důležitou váhu pro společnost XY. Většina by práci ve společnosti doporučila svému známému.



## 7.1 Vyhodnocení dotazníku

Z rozhovoru s personálním ředitelem jsem měl jen lehkou představu o tom, jak probíhá proces získávání a výběr personálu ve společnosti XY. Díky dotazníku jsem nabytl hmatatelnější vizi o tomto procesu. Bohužel nebylo možné oddělit názory nově přijatých zaměstnanců pro lepší představu o tom, jak přesně funguje proces získávání a výběru personálu právě teď. Z tohoto důvodu je z mého pohledu bohužel dotazník lehce zkreslen. Hlavním úkolem však bylo získat odpovědi na předem stanovené otázky, což se povedlo.

Mým předpokladem pro první výzkumnou otázku bylo, že nejúspěšnějšími metodami pro získávání zaměstnanců je v současné době doporučení známým a inzerce na internetu. Tento předpoklad byl správný a hypotéza se v dotazníku potvrdila.

Předpoklad pro druhou otázku byl, že požadavky na vzdělání a pracovní zkušenosti jsou poměrně nízké (přijatelné) pro většinu zaměstnanců. Tento předpoklad však nemusel platit pro všechny pozice ve společnosti. Tato hypotéza se však také potvrdila.

Předpokladem pro třetí otázku bylo, že mezi hlavní faktory, které ovlivňují uchazeče při vybírání společnosti XY jako svého zaměstnavatele patřily dobrá lokalita společnosti, Možnost kariérního růstu a dobré mzdové ohodnocení. Tato hypotéza byla splněna jen částečně. Na první místo se dle priorit dostala zajímavost práce, dobrá lokalita se objevila na místě druhém a zbytek faktorů byl téměř shodný.

Předpoklad pro čtvrtou otázku byl, že běžné výběrové řízení probíhá podle zaměstnanců dobře bez větších problémů, a že společnost XY nemá na uchazeče zbytečně přemrštěné nároky. Tato hypotéza se potvrdila. V dotazníku se nevyskytovaly znatelné negativní reakce k procesu výběrového řízení. Výběrový pohovor byl podle respondentů na dobré úrovni. Připomínky respondentů byly spíše ojedinělé, nejspíše způsobené chybou při pohovoru.

Mým předpokladem pro pátou poslední otázku bylo, že respondenti vnímají společnost XY vcelku pozitivně, a že by práci doporučili svým známým. Tato hypotéza byla naplněna jen částečně. 25 % respondentů by práci ve společnosti svým známým spíše nedoporučilo. I podle Otázky 17 přibližně čtvrtina respondentů nevidí společnost XY v nejlepším světle.

## 8 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST XY

Díky rozhovoru s personálním ředitelem, dotazníkovému šetření a studiu teorie získávání a výběru zaměstnanců jsem toho názoru, že proces ve mnou šetřené společnosti je dobře zvládnutý. Přesto bych měl některá doporučení.

Jako první bych v procesu získávání personálu společnosti doporučil zaměřit se více na sociální sítě. Jinak společnost využívá téměř všechny dostupné metody. Této metodě se však poměrně dlouho vyhýbá. Z mého pohledu, díky tomu, přichází o další potenciální uchazeče. Oznámení, že společnost hledá zaměstnance, je na sociálních sítích velmi výrazná a může oslovit i ty, kteří se zrovna nenachází ve fázi hledání pracovní pozice. Mezi sítě, které bych doporučil k využití patří Facebook, LinkedIn, popřípadě Twitter. Společnost tyto stránky již má, ale jejich využití není na dobré úrovni. Víím, že spravování těchto sítí vyžaduje určitou specializaci a bylo mi řečeno i personálním ředitelem, že na to nemají zaměstnance. Doporučuji tedy investovat do rekrutéra se zaměřením na sociální média. Ten by tyto sítě spravoval se záměrem získávání personálu. Investice by měla mít pozitivní efekt do budoucna. Pokud by tato investice byla považována za příliš vysokou, rád bych nabídl řešení na půl cesty. Přijmout prozatím rekrutéra na poloviční úvazek a po určité době vyhodnotit, jaká je úspěšnost v získání uchazečů o pracovní místa tímto médiem. Dalším pozitivem by se mohla stát větší známost společnosti a tím i zlepšení image právě prostřednictvím sociálních sítí.

Dále bych doporučil zlepšení popisu pracovních pozic na internetových portálech. V mnoha směrech je nyní nenápadný a nezaujme. Zpracování na prezentaci je u této metody získávání uchazečů velmi důležité zejména z důvodu velké konkurence. Pro společnost XY jde o jednu ze zatím nejdůležitějších metod získávání personálu.

Doporučil bych větší spolupráci s průmyslovými středními školami v regionu. Například plánované exkurze výrobních linek společnosti. Možný je také sponzoring škol, který by pomohl i s marketingem značky. Tato spolupráce by mohla přivést do společnosti čerstvé absolventy škol, kteří sice nemají zatím příliš pracovních zkušeností, zato by mohli mít dostatek elánu a chuti se učit novým věcem a finanční nároky by také, podle mého názoru neměli přemrštěné.

# ZÁVĚR

V teoretické části jsem získal poznatky o procesu získávání personálu. Tento proces vyžaduje správné definování požadavků, zdrojů uchazečů a také metod jejich oslovení. V druhé části teoretického zkoumání se zabývám metodami, které jsou využívány ke správnému výběru personálu.

V praktické části jsem nejdříve společnost XY představil. Nastínil jsem situaci, v jaké se společnost nachází. Poté jsem poukázal na silné a slabé stránky této společnosti. Po vzoru teoretické části následovala analýza procesu získávání personálu, kde jsem vypsal metody, které společnost využívá. Následovala analýza procesu výběru personálu.

Cílem bakalářské práce byla analýza procesu získávání a výběru personálu ve zvolené společnosti XY a navrhnutí doporučení k optimalizaci procesu. Stav procesu získávání a výběru ve společnosti XY je na velmi dobré úrovni. Je vidět, že personální ředitel je zkušený. I přesto jsem navrhl některá doporučení, která by společnosti mohla do budoucna prospět. První doporučení bylo investování do rekrutéra se zaměřením na sociální sítě. Ten by mohl napravit hlavní nedostatek v procesu získávání personálu v této společnosti. Druhým doporučením bylo zlepšení popisů nabízených prací na inzerčních portálech. Jako poslední doporučení pro společnost XY byla větší spolupráce se středními průmyslovými školami. Může motivovat absolventy školy k práci v této společnosti.

K doporučením mě vedla odborná literatura a analýza podniku. Věřím, že tato doporučení mohou vést ke zlepšení procesu získávání a výběru personálu ve společnosti XY.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

KOUBEK, Josef. 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl. (dotisk). Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

STÝBLO, Jiří. 2009. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-92-4.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 157 s. ISBN 80-7179-468-6

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

PIORO, I. a BAUM, N., 2005. How to design better job application forms. *People management*.

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

## Internetové zdroje:

STÝBLO, Jiří. *Mzdová praxe: Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. [online]. [cit.2018-07-20]. :[http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/document/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search\\_query](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/document/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query)

Webové stránky společnosti XY s jejich volně dostupnými dokumenty

Interní zdroje společnosti XY

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Fluktuace ve společnosti XY .....	25
Tabulka 2 - SWOT analýza společnosti XY .....	25

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Otázka č. 1 .....	34
Graf 2 - Otázka č. 2 .....	35
Graf 3 - Otázka č. 3 .....	35
Graf 4 - Otázka č. 4 .....	36
Graf 5 - Otázka č. 5 .....	36
Graf 6 - Otázka č. 6 .....	37
Graf 7 - Otázka č. 7 .....	37
Graf 8 - Otázka č. 8 .....	38
Graf 9 - Otázka č. 9 .....	38
Graf 10 - Otázka č. 10 .....	39
Graf 11 - Otázka č. 11 .....	39
Graf 12 - Otázka č. 12 .....	40
Graf 13 - Otázka č. 13 .....	40
Graf 14 - Otázka č. 14 .....	41
Graf 15 - Otázka č. 15 .....	41
Graf 16 - Otázka č. 16 .....	42
Graf 17 - Otázka č. 17 .....	42
Graf 18 - Otázka č. 18 .....	43

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník

Příloha 2 Rozhovor s personálním ředitelem

*Příloha 1 Dotazník*

Dobrý den,

jmenuji se Jan Kuchař, jsem studentem Masarykova ústavu vyšších studií na Českém Vysokém učení technickém a rád bych Vás požádal o pomoc při vypracování mé bakalářské práce. Dotazník by neměl zabrat více než několik minut Vašeho času. Předem velmi děkuji za Vaši pomoc a přeji Vám krásný den.

1. Jakým způsobem jste se dozvěděli o nabízené pracovní pozici?
  - a) Osobním doporučením
  - b) Inzercí v tisku
  - c) Inzercí na internetu
  - d) Inzercí na stránkách společnosti
  - e) Sociálními médii
  - f) Společnost mě oslovila sama
  - g) Díky úřadu práce
  - h) Díky billboardu
  - i) Jiným způsobem (prosím uveďte jaký)

.....
2. Informace podané v nabídce práce vám přišly?
  - a) Velmi podrobné
  - b) Vyhovující
  - c) Přijatelné
  - d) Nedostatečné (Co chybělo?)

.....
3. Nároky na nabízenou pozici vám přišly?
  - a) Přehnané
  - b) Vysoké
  - c) Přijatelné
  - d) Nízké
4. Díky čemu jste se rozhodli pro práci v této společnosti? (možnost více odpovědí)
  - a) Dobré mzdové ohodnocení
  - b) Dobrá pověst společnosti
  - c) Dobré benefity
  - d) Zajímavost práce
  - e) Možnost kariérního růstu
  - f) Dobrá lokalita společnosti
  - g) Dobré pracovní prostředí
  - h) Jiné:

.....
5. Odrazovaly vás nějaké informace od přijetí pracovní nabídky?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

6. Jakou formu nabízení pracovního místa preferujete? (vyberte až 3 možnosti)

- a) Osobní doporučení
- b) Inzerce v tisku
- c) Inzerce na internetu
- d) Inzerce na stránkách společnosti
- e) Sociální média
- f) Společnost mě osloví sama
- g) Přes úřad práce
- h) Přes billboard
- i) Jiným způsobem (prosím uveďte jaký)

.....  
7. Co od vás bylo požadováno před výběrovým řízením? (možnost více odpovědí)

- a) Životopis
- b) Zdravotní kontrola (možná i po prvním kole výběrového rozhovoru)
- c) Výběrový pohovor
- d) Motivační dopis
- e) Výběrové testy
- f) Osobní dotazník
- g) Jiné:

.....  
8. Jaké metody výběru byly zaměstnavatelem využity?

- a) Výběrový pohovor s personálním manažerem
- b) Výběrový pohovor s nadřízeným
- c) Ukázka práce
- d) Osobní dotazník
- e) Testování
- f) Assessment centrum

9. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

- a) Méně než 15 minut
- b) 16-30 minut
- c) 31 až 60 minut
- d) 61 až 90 minut
- e) Déle než 90 minut

10. Délka pohovoru vám přišla?

- a) Krátká

- b) Ideální
  - c) Dlouhá
11. Kolik jste absolvoval(a) kol výběrového řízení?
- a) 1 kolo
  - b) 2 kola
  - c) 3 a více kol
12. Jak byste popsal/a svůj pocit z výběrového pohovoru?  
(možnost více možností)
- a) Informativní
  - b) Přátelský
  - c) Příjemný
  - d) Profesionální
  - e) Psychicky náročný
  - f) Vyčerpávající
  - g) Neutrální
  - h) Jiné:
- .....
13. Změnil(a) byste něco u postupu při výběru zaměstnanců?
- a) Ne, postup mi přišel adekvátní
  - b) Ano (Co?)
- .....
14. Jakou má podle vás společnost XY pověst?
- a) Dobrou
  - b) Špatnou
  - c) Nevím
15. Doporučil(a) byste práci v této společnosti známému?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne (z jakého důvodu?):
- .....
16. Jak dlouho pracujete ve společnosti
- a) Méně než ½ roku
  - b) ½ až 1 rok
  - c) 1 až 2 roky
  - d) Více než dva roky
17. Jaké je vaše pohlaví?
- a) Muž
  - b) Žena
18. Jaký je váš věk?



- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56 a více

Děkuji za Váš čas

*Příloha 2 Rozhovor s personálním ředitelem*

Dobrý den, rád bych se vás zeptal na několik otázek.

- 1) Jaká je současná situace ve společnosti v procesu získávání a výběr personálu?

Momentálně samozřejmě nejvíc hledáme lidi ve výrobě a tam je také nejvyšší fluktuace. Relativně vysoká fluktuace se týká agenturních zaměstnanců, těch nám odchází většinou polovina do dvou až tří týdnů. V jiných odděleních, jako administrativa a finance, je fluktuace nižší, ale je stejně vyšší, než je běžné. Momentálně procházíme fúzí, která je náročná pro zaměstnance, a proto tam máme právě tu vyšší fluktuaci, než je běžné, což je dnes všude. Určitě však nemáme fluktuaci 60 % v prvních třech týdnech jako ve výrobě. Od začátku fúze máme o něco zvýšenou fluktuaci. Finance, Zákaznický servis, supply chain a tak dále odcházelo více zaměstnanců než normálně

- 2) Jaké metody získávání pracovníků využíváte? Kde všude podáváte pracovní nabídky? (větší internetové portály, inzerce v tisku, úřady práce a další.)

Využíváme všechny dostupné metody. Inzerujeme sami, jak jste mohl vidět například na naší budově. Distribuujeme letáky, podáváme inzeráty hlavně přes práce.cz, jobs.cz. Dále používáme agenturní zaměstnávání. Vyhledávání zaměstnanců přes agentury. Úřad práce také využíváme, bohužel to však bývá většinou bez výsledků. Využíváme headhuntery a také agentury zaměstnání na bázi úspěchu. Samozřejmě také inzerujeme hledané pozice na svých stránkách. Na využití sociálních sítí pracujeme, bohužel nám však chybí recruiter, kterým by se tím zabýval. Snažíme se také co nejvíce využít doporučení od našich zaměstnanců, kde nabízíme odměnu pět tisíc korun a pokud na této pozici vydrží půl roku, tak deset tisíc. Vyhledáváme také zaměstnance mimo Evropskou unii. Snažíme se tedy pokrýt co největší množství metod.

- 3) Proč by si měli potenciální uchazeči vybrat právě společnost XY? Čím je vaše nabídka práce atraktivní?

To je přeci samozřejmé, ne? Jsme z velkého mezinárodního koncernu XZ, máme velmi zajímavé pracovní prostředí. Je zde možnost kariérního růstu právě i v rámci tohoto koncernu. Také budeme mít příjemnější pracovní prostředí, protože budeme investovat do rekonstrukce. Za sebe bych řekl, že je to tu velice zajímavé, protože jsme jedni z mála posledních výrobních podniků v této oblasti. Je to zajímavé prostředí i pro inženýry. Je tu velmi zajímavé prostředí, protože už se tu vlastně moc nevyrábí, jenom montuje. Také máme vlastní vývoj. Máme slušné mzdy a řekl bych i dobré benefity. S odboráři jsme se dokonce domluvili, že naše dělnické profese budou nad úrovní průměrné mzdy v regionu o 10 až 20 %. Jsme také dobře dostupní hromadnou dopravou. Nabízíme také vzdělávání skrze koncern XZ, ve kterém se zaměřujeme na různé specializace, jako je prodej. Také máme vlastní vzdělávací program, ve kterém školíme nejen zákonná školení, jako jsou například na vysokozdvizné vozy, ale také například školení ohledně soft-skills.

- 4) Spolupracujete s některými školami?

Ano, spolupracujeme s univerzitou Tomáše Bati a také s Vysokou školou Chemicko-technologickou

- 5) Jaké informace požadujete od uchazečů?

Standardně požadujeme od každého uchazeče, aby nám zaslal životopis, to je základ. Potřebujeme znát dosavadní kariéru, vzdělávání a kompetence. Nevyužíváme automatizované osobní dotazníky. Samozřejmě záleží převážně na pozici. Technik musí mít příslušné osvědčení, strojní inženýr musí mít inženýrský diplom. Většinou jim důvěřujeme, že uvedené informace jsou správné, jejich kontrolu provádíme až při nástupu do práce.

- 6) Jak vypadá výběr zaměstnanců na různých pozicích? (Například technická a administrativní) Jaké metody výběru pracovníků využíváte? (hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, zkoumání referencí atd.)

U dělnických profesí (operátoři ve výrobě) se tolik po životopisech nepátrá. Lidé přijdou sem, představí se, my se doptáváme, co dělali. Pokud mají životopis, tak jsme jediné rádi, životopis si projdeme a poté je vezmeme do výroby, kde jim ukážeme, co tu děláme, jak je to náročné. Buďto se jim to nezamlouvá nebo se jim ta práce zalíbí a

řeknou, že by to rádi dělali. Dále si s nimi krátce promluví mistr, který dá souhlas tím, že tento uchazeč by tu mohl pracovat. Poté tento uchazeč musí projít lékařskou prohlídkou, zda je schopen této práce.

U dalších profesí děláme první výběr na základě životopisů. Druhý výběr je většinou buď telefonický nebo krátký osobní pohovor, které dělá oddělení lidských zdrojů. První kolo jsou osobní výběrové pohovory s přímým nadřízeným dané pracovní pozice. Dále velmi záleží na pracovní pozici, kde může být druhé kolo, které je s nadřízeným nadřízeného. Pokud je to nějaká náročná pozice, tak chceme po uchazeči ukázkou práce v nějaké formě prezentace, a občas děláme i osobnostní testy. V ojedinělých případech může být také třetí kolo, kde se vede pohovor s jiným nadřízeným nebo se spolupracovníkem na stejné úrovni s kterým by hodně spolupracoval. Tudíž využíváme vícekolové výběrové řízení.

7) Kdo má na starost získávání pracovníků?

Na starost to má oddělení lidských zdrojů, ale to je servisní oddělení. To znamená, že my vypracujeme popis pracovního místa a požadavky na uchazeče.

8) Kdo má na starost výběr pracovníků? Kdo má na starost závěrečné rozhodnutí o přijetí/nepřijetí uchazeče?

Oddělení lidských zdrojů lidských zdrojů udělá první selekci, popřípadě i první kolo výběrového řízení. Poslední slovo má samozřejmě náborový manažer. Oddělení lidských zdrojů má spíše něco jako veto, kdy by řeklo, že to nepůjde. To se ale skoro nikdy nestává. Tedy oddělení lidských zdrojů nerozhodují o tom, kdo bude, či nebude přijat.

9) Máte problémy se získáním pracovníků na některé pracovní pozice? Popřípadě jaké? A čemu připisujete tento problém?

Ano, máme. Momentálně největší problémy jsou se získáváním na dělnické profese, operátory výroby, už delší dobu na technické profese, například strojní inženýři. Dále jsou problémy se sehnáním IT zaměstnanců. Tyto jsou asi nejproblematictější, ale obecně je to oproti minulosti velký problém. Někdy i nalezení kandidáta na pozici zákaznického servisu může trvat dlouho. Samozřejmě tento problém připisují nízké nezaměstnanosti. Potýkáme se s podstavem a stále se snažíme doplnit přibližně 40 pracovníků v dělnických profesích.

