

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Recruitment and Selection of Employees in
an Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

VESELÁ

LUDMILA

2019

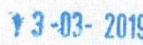
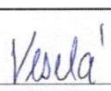
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Veselá	Jméno:	Ludmila	Osobní číslo:	469404
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci		
Název bakalářské práce anglicky:	Employee Recruitment and Selection in an Organization		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy a navrhnout vhodné změny.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn procesu získávání a výběrů zaměstnanců.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, posouzení procesu získávání a výběru zaměstnanců, návrhy změn procesu získávání a výběru zaměstnanců; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2018	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2019
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2020		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VESELÁ, Ludmila. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 29. 04. 2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za odborné vedení mé práce, za poskytnutí odborných a cenných rad a zejména za ochotný a vstřícný přístup a trpělivost, se kterou jsem se u něho vždy setkala.

Zároveň děkuji společnosti TIRAD, s.r.o. za spolupráci, poskytnuté informace a materiály nutné ke zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům, kteří mi po celou dobu byli nápomocní a zejména personalistce Bc. Ivaně Svobodové, že mi věnovala svůj čas a vždy mi ochotně poradila.

V neposlední řadě bych také ráda poděkovala celé rodině, která mi byla velkou podporou po celou dobu studia.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem získáváním a výběrem zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy a navrhnout vhodné změny. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vymezeny základy procesu získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na průmyslovou společnost TIRAD, s. r. o. a její proces získávání a výběru zaměstnanců.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

Abstract

The bachelor thesis deals with the topic of recruitment and selection of employees in a selected company. The aim of the thesis is to analyse the process of recruitment and selection of employees in the selected organization, to assess the applied procedures and to propose suitable changes. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines the basics of recruitment and selection process. The practical part is focused on the industrial company TIRAD, s. r. o. and its process of recruiting and selecting employees.

Key words

Human resource management, employee recruitment, employee selection

Obsah

Úvod.....	6
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	8
1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	9
1.3 Plánování lidských zdrojů.....	9
1.4 Analýza pracovních míst	10
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	12
2.1 Proces získávání zaměstnanců	12
2.2 Zdroje získávání zaměstnanců	13
2.3 Metody získávání zaměstnanců	14
2.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání	19
2.5 Předvýběr vhodných uchazečů o zaměstnání	19
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	21
3.1 Kritéria výběru zaměstnanců.....	21
3.2 Metody výběru zaměstnanců	22
3.3 Závěrečná fáze výběru uchazečů.....	25
4 SPOLEČNOST TIRAD, s. r. o.....	27
4.1 Charakteristika společnosti	27
4.2 Historie a současnost společnosti	29
4.3 Organizační struktura společnosti.....	31
4.4 Personální oddělení.....	32
4.5 Struktura zaměstnanců.....	33
5 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI	35
5.1 Charakteristika posuzovaných pracovních míst.....	35
5.2 Získávání zaměstnanců ve společnosti	36
5.3 Předvýběr uchazečů ve společnosti	40
6 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI	41
6.1 Proces výběru zaměstnanců.....	41
6.2 Proces výběru zaměstnanců na pozici CNC operátor	41
6.3 Proces výběru zaměstnanců na pozici Nákupčí.....	42

7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	43
7.1	Respondenti dotazníkového šetření.....	43
7.2	Výsledky dotazníkového šetření	44
7.3	Shrnutí dotazníkového šetření.....	50
8	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ ZMĚN NA ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI	52
	Závěr	56
	Seznam použité literatury	58
	Seznam obrázků	59
	Seznam tabulek	60
	Seznam grafů	61
	Příloha	62

Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi důležitou součástí personální práce, na níž je do značné míry závislý úspěch celé společnosti. Aby byla společnost efektivní a dosahovala svých stanovených strategií a předem naplánovaných cílů, tak ji v dnešní době nestačí pouze dostatečné finanční prostředky, ale především musí mít zkušený a kvalifikovaný lidský kapitál. V současné době se naše ekonomika potýká s nízkou nezaměstnaností, což je pro ekonomiku dobré, pro společnost to ovšem znamená, že musí své potenciální uchazeče zaujmout a nabídnout jim výhodné podmínky, aby byli ochotni pracovat pro jejich společnost.

Mít výkonné a loajální zaměstnance znamená velkou konkurenční výhodu, z tohoto důvodu by měla každá společnost věnovat pozornost získávání a výběru zaměstnanců, aby právě takové uchazeče obsadila na svá uvolněná pracovní místa.

Cílem práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy a navrhnout vhodné změny.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje základy procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci. Postupně se zabývá řízením lidských zdrojů, procesem získávání zaměstnanců, zdroji a metodami získávání zaměstnanců, dokumenty požadovanými od uchazečů o zaměstnání, předvýběrem vhodných uchazečů o zaměstnání i procesem, kritérii a metodami výběru zaměstnanců. Praktická část analyzuje proces získávání a výběru zaměstnanců ve strojírenské společnosti TIRAD, s. r. o. Analýza je provedena na základě rozhovorů s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. V dotazníkovém šetření jsou stanoveny tři výzkumné otázky, které jsou zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s výběrovým řízením, na faktory, které nejvíce ovlivňují uchazeče při zvažování nabídky zaměstnání ve společnosti nebo na webové stránky společnosti.

Výsledkem práce jsou návrhy doporučení ke zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti TIRAD, s. r. o.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů, je zde vymezena definice řízení lidských zdrojů, cíle řízení lidských zdrojů a činnosti řízení lidských zdrojů. Dále kapitola pojednává o plánování lidských zdrojů a analýze pracovních míst, jakožto činnostech souvisejících se získáváním a výběrem zaměstnanců.

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup, který v organizaci řídí to nejcennější, a to lidi, kteří v organizaci pracují a svými výsledky přispívají k dosahování cílů organizace.

Podle Armstronga (2007, s. 32-33) lze považovat řízení lidských zdrojů za:

- rozmanité,
- strategické s důrazem na integraci,
- orientované na oddanost a angažovanost,
- založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím jako s aktivy (lidský kapitál),
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a individualistické než kolektivistické,
- aktivita prováděná manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů,
- zaměřené na podnikové hodnoty.

Podle Koubka (2015, s. 15) je řízení lidských zdrojů nejnovější koncepcí personální práce, která se začala vyvíjet v průběhu 50. a 60. let ve vyspělém zahraničí. Koubek (tamtéž) považuje řízení lidských zdrojů za jádro řízení organizace, nejdůležitější složku a také nejdůležitější činnost manažerů. Toto nové postavení personální práce vyjadřuje význam člověka, jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace je považována lidská pracovní síla.

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007, s. 30-32) lze za obecný cíl řízení lidských zdrojů považovat zajištění plnění cílů organizace prostřednictvím lidí. Konkrétněji Armstrong (tamtéž) popisuje následující kroky, které mají vést k úspěšnému plnění cílů organizace:

- efektivnost organizace,
- řízení lidského kapitálu,
- řízení znalostí,
- řízení odměňování,
- zaměstnanecké vztahy,
- uspokojování rozdílných potřeb,
- překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.

Koubek (2015, s. 16-18) uvádí, že úkoly řízení lidských zdrojů slouží k soustavnému zlepšování výkonu organizace. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů rozdělil na:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Výkon jednotlivých činností řízení lidských zdrojů v organizaci zajišťují manažeři a personální útvar, který zabezpečuje chod organizace a dosažení organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Nejčastěji se jedná o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovně právní legislativy, dále o koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům (Dvořáková a kol., 2012, s. 20).

Činnosti řízení lidských zdrojů představují jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů. Koubek (2015, s. 20-22) je rozdělil na:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

1.3 Plánování lidských zdrojů

Aby organizace dosahovala požadovaných strategických cílů, musí plánování lidských zdrojů stanovit požadovanou potřebu lidských zdrojů v organizaci. Plánování lidských zdrojů vychází z myšlenky, že lidé jsou to nejcennější, co organizace má. Na plánování

lidských zdrojů se lze dívat z kvantitativní i kvalitativní stránky, tedy odpovídá na otázku: kolik zaměstnanců je potřeba a jaké zaměstnance organizace potřebuje. Plánování lidských zdrojů může hrát významnou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů, protože se týká způsobu zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace. (Armstrong, 2007, s. 305)

Šikýř (2016, s. 86) uvádí, že plánování lidských zdrojů, popřípadě personální plánování nebo plánování zaměstnanců slouží k realizaci strategických cílů organizace, protože poskytuje informace o současné i budoucí potřebě zaměstnanců, kterou lze pokrýt z vnitřních či vnějších zdrojů zaměstnanců. Plánování lidských zdrojů také umožňuje provádět opatření týkající se stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo naopak nadbytku lidí. Ze strany zaměstnanců slouží k uspokojování specifických potřeb tím, že umožňuje plánovat personální rozvoj zaměstnanců, kariéru zaměstnanců i následnictví v manažerských funkcích.

Šikýř (2016, s. 86) dělí plánování lidských zdrojů na:

- plánování potřeby zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců,
- plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Podle Koubka (2015, s. 93) jde personálnímu plánování o to, aby měla zaměstnance v současnosti, ale zejména i v budoucnosti v potřebném množství; s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenosti, s žádoucími osobnostními charakteristikami; optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci; flexibilní a připravené na změny; optimálně rozmístěné v organizaci; ve správný čas a s přiměřenými náklady.

1.4 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst hraje důležitou roli v systému personálního řízení, protože je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Zásadní roli hraje pro získávání zaměstnanců, jelikož analýza pracovních míst poskytne informace k tvorbě popisů pracovních míst, specifikaci nároků na zaměstnance a k vytvoření požadovaných kompetencí zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 43). Když má organizace zpracovanou analýzu pracovního místa, tak poté volí metodu procesu získávání zaměstnanců, např. inzerát, ve kterém jsou uvedeny informace získané z analýzy pracovního místa.

Analýza pracovních míst slouží k zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Je složena ze souboru úkolů, odpovědností, podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa. Z tohoto souboru se následně vyvozují požadavky, které jsou kladeny na určité pracovní místo (Koubek, 2015, s. 71).

Koubek (2015, s. 71-73) dělí analýzu pracovního místa na dva problémové okruhy:

- A. Popis pracovního místa – otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (např. kdo vykonává práci, název práce, pracovní funkce, povaha práce, komu je pracovník odpovědný a další).
- B. Specifikace pracovního místa – otázky týkající se pracovníka (např. fyzické a duševní požadavky, dovednosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti a další).

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se věnuje tématu získávání zaměstnanců, je zde vymezen samotný proces získávání zaměstnanců, dále jsou zde vymezeny rozdíly a výhody mezi vnějšími a vnitřními zdroji získávání zaměstnanců. V další části této kapitoly jsou vysvětleny nejznámější a nejčastěji používané metody získávání zaměstnanců.

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Podle Koubka (2015, s. 126) je získávání zaměstnanců zásadní fází formování pracovní síly organizace, jelikož do jisté míry určuje úspěšnost, prosperitu a konkurenceschopnost organizace, protože tyto hodnoty určují zaměstnanci, které má organizace k dispozici.

Cílem získávání zaměstnanců je nalézt, dostatek vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v požadovaném čase. Získávání zaměstnanců tedy vyhledává vhodné pracovní zdroje, informuje o možných pracovních místech v organizaci a v neposlední řadě tyto místa nabízí nejvhodnějším jedincům (Koubek, 2015, s. 126).

Termín nábor zaměstnanců, který se pro činnost vžil v České republice v minulosti, je často ztotožňován s termínem získávání zaměstnanců, v moderní teorii řízení lidských zdrojů se tyto dva termíny odlišují. Nábor je charakterizován jako získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, ale v dnešní době se organizace snaží obsadit pracovní místa z vnitřních zdrojů, tedy ze současných zaměstnanců, které má organizace k dispozici (Koubek, 2015, s. 126). Nábor zahrnuje všechny činnosti zaměřené na oslovení potenciálních zaměstnanců a získání přihlášek od vhodných uchazečů (Foot a Hook, 2005, s. 55).

Podle Šikýře (2016, s. 95) je nejdůležitější navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání. Podle úrovně komunikace zaměstnavatele s možným uchazečem o volné místo ovlivňuje efektivnost procesu získávání zaměstnanců, a také tím vytváří pověst zaměstnavatele.

Šikýř (2016, s. 95) shrnuje postup získávání zaměstnanců následovně:

- posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa,
- stanovení požadavků na zaměstnance,
- identifikaci zdrojů získávání zaměstnanců,
- stanovení metod získávání zaměstnanců,
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

I podle Kociánové (2010, s. 79) je cílem získávání zaměstnanců oslovit optimální počet uchazečů a zároveň o těchto uchazečích shromáždit co nejvíce relevantních informací potřebných k samotnému výběru.

2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

„Personalista podle znalostí trhu práce, podle toho, zda jde o perspektivní nebo operativní potřebu, a podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná, zvolí vhodné formy nábory. Jde o vlastní personální zdroje uvnitř firmy nebo o zdroje z trhu práce a zaměstnanosti (tzv. vnější zdroje).“ (d’Ambrosová a kol., 2011, s. 95)

Pokud se organizace rozhodne, že obsadí volné pracovní místo, tak si může vybrat odkud zaměstnance získá. Zdroje získávání jsou děleny na vnitřní a vnější. Pokud se rozhodne obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, znamená to, že se snaží najít vhodného zaměstnance uvnitř své organizace, tedy z vlastních lidských zdrojů. Jestliže se rozhodne pro vnější zdroje, dává tím potenciál zcela novým zaměstnancům.

Vnitřní zdroje

Pokud organizace obsazuje pracovní místa z vlastních řad, zvyšuje tím personální politiku. Zaměstnance možnost postupu v organizaci motivuje a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí. Další pozitivní stránkou těchto zdrojů jsou náklady a čas. Obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů organizaci zabere méně času, jelikož odpadnou nároky na adaptaci s prostředím organizace. Náklady spojené s obsazením z vnitřních zdrojů jsou nesrovnatelně nižší než u zdrojů vnějších (Kociánová, 2010, s. 82).

Podle Koubka (2015, s. 129) vnitřní zdroje zaměstnanců tvoří:

- zaměstnanci uspořeni v důsledku technického rozvoje,
- zaměstnanci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- zaměstnanci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současné pozici,
- zaměstnanci, kteří chtějí přejít na nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Podle Dvořákové a kol. (2010, s. 149-150) je výhodné obsazovat pracovní místa z vnitřních zdrojů, protože:

- zaměstnavatel zná své interní zaměstnance a může činit spolehlivější rozhodnutí o vnitřní mobilitě zaměstnanců,
- zvyšuje se pracovní spokojenost zaměstnanců,
- zvyšuje se pracovní morálka, klima v organizaci, iniciativa a angažovanost,

- snižuje se fluktuace a zaměstnanci jsou stabilní, protože mají možnost rozvíjet svoji kariéru,
- manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury.

Pokud se organizace rozhodne obsadit pracovní místa z vnitřních zdrojů, měla by pečlivě sjednotit i ostatní personální činnosti, jako jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Aby byli zaměstnanci schopni plnit své budoucí požadavky a úkoly musí organizace investovat do jejich vzdělání a rozvoje (Dvořáková a kol., 2010, s. 150).

Vnější zdroje

V současné době se organizace snaží využít nejdříve vnitřní zdroje k obsazení pracovního místa, a to především z důvodu snadnějšího získání informací o zaměstnanci, z důvodu nižších nákladů a doby procesu. Pokud se organizaci nepovede obsadit pracovní místo z vlastních řad zaměstnanců, obrací se na vnější zdroje pracovního trhu (Koubek, 2015, s. 131).

Vnější zdroje přináší do organizace tzv. "novou krev". Noví zaměstnanci pro organizaci znamenají nové možnosti, mohou přinést nové způsoby řešení problémů, inspiraci a nové způsoby řízení. Aby ale organizace získala nové zaměstnance, musí vynaložit velké úsilí, aby našla ty nejvhodnější kandidáty, což vyžaduje někdy dost vysoké náklady, a poté organizace musí počítat s časem, kdy se noví zaměstnanci aklimatizují v novém pracovním prostředí (Dvořáková a kol., 2012, s. 146).

Podle Koubka (2015, s. 129-130) vnější zdroje zaměstnanců tvoří:

- volní zaměstnanci na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- čerství absolventi škol či jiných institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit své dosavadní zaměstnání.

Koubek (2015, s. 130) uvádí, že mezi vnější zdroje mohou patřit ženy v domácnosti, důchodci, studenti či pracovní zdroje v zahraničí.

2.3 Metody získávání zaměstnanců

Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních zaměstnanců. Volba metod získávání zaměstnanců se odvíjí od rozhodnutí firmy, zda se rozhodne získávat zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů. Volbou metody musí být zřejmé, že firma chce dát na vědomí, co nejvíce vhodným lidem, existenci pracovních pozic v podniku a přilákat je, aby se o dané pracovní místo ucházeli. (Koubek, 2015, s. 135).

V odborné literatuře (např. Armstrong, 2007, Koubek, 2015, Šikýř, 2016, Kociánová, 2010) se nejčastěji objevují tyto metody:

- inzerce,
- e-recruitment,
- letáky, vývěsky,
- uchazeč se nabídne sám,
- úřady práce,
- spolupráce s personálními agenturami,
- sociální sítě,
- doporučení současného pracovníka organizace.

V této kapitole jsou popsány pouze některé vybrané metody získávání zaměstnanců, se kterými se v dnešní době setkáme nejčastěji nebo metody, které využívá vybraný podnik a které jsou dále rozebrané v praktické části této bakalářské práce.

Inzerce

Patří k jedné z nejrozšířenějších metod získávání pracovníků, zahrnuje inzeráty v tisku, rádiích či televizi. Inzerce může být regionální, tedy v místě, kde se nachází organizace nebo celorepubliková či mezinárodní. Toto rozhodnutí je v pravomocích organizace a odvíjí se od obtížnosti nalezení potřebného zaměstnance (Koubek, 2015, s. 138).

Mezi výhody řadí Koubek (2015, s. 138) poměrně rychlé proniknutí k adresátovi, osloví a dostane se k větší části lidí, inzerát se dostane do soukromí potenciálního uchazeče. Jako nevýhodu Koubek (2015, s. 138) uvádí, že inzerát nemusí být efektivní pokud se organizace rozhodne příliš šetřit na vytvoření inzerátu.

Podle Armstronga (2015, s. 279) je cílem:

- zajistit uchazeče,
- upoutat pozornost,
- vzbudit a udržovat zájem,
- stimulovat k odpovědi.

Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda je ideálním stavem pro organizace, jelikož jim dává najevo, že mají dobrou pověst, nabízí zajímavou práci, dobré platové ohodnocení či výhodnou personální a sociální politiku a potenciální uchazeči se sami hlásí o zaměstnání. Největší výhodou této metody jsou zaručeně nízké náklady na inzerci. Nevýhodou poté je představa uchazečů o potřebách podniku, často bývá nepřesná a velká část nabídek pracovních sil je neupotřebitelná (Koubek, 2015, s. 135-136).

Z vlastní zkušenosti musím souhlasit s tvrzením Kleibla, Dvořákové a Šubrtů, kteří uvádějí, že tuto metodu nejvíce praktikují absolventi škol a žadatelé o manuální či administrativní práci.

E-recruitment

E-recruitment či online recruitment je získávání zaměstnanců založené na počítačových sítích, jako je třeba firemní internetová stránka. E-recruitment má přilákat zaměstnance, třídít a klasifikovat zaměstnance, vybírat a nabízet zaměstnání a v neposlední řadě také odmítat nevhodné uchazeče (Armstrong, 2007, s. 353).

Jedná se o moderní metodu získávání zaměstnanců, která využívá elektronických forem komunikace, především internetových stránek a elektronické pošty. Tato metoda se v současné době stále častěji používá a využívá ji stále více organizací i potenciálních uchazečů. Zaměstnavatelé stále častěji uveřejňují nabídky práce na vlastních webových stránkách či na specializovaných stránkách, které slouží k nalezení pracovního místa. Mezi tyto specializované stránky patří LinkedIn.com, kde uchazeči naleznou spíše pracovní pozice velkých mezinárodních korporací, nebo Jobs.cz, který se řadí mezi největší český pracovní server. Ke komunikaci mezi uchazečem a zaměstnavatelem se využívá v první řadě příslušná online aplikace, která je součástí těchto pracovních serverů, a k následné doplňující korespondenci pak elektronická pošta.

Nedílnou součástí E-recruitmentu dnes tvoří sociální sítě jako jsou Facebook, Twitter, MySpace. Červenková tvrdí, že „*potenciál sociálních sítí pro personalistiku je obrovský. Lidé nejrůznějších kompetencí a znalostí tu jsou doslova na dosah ruky.*“ (Červenková, 2016, s. 8) Nabídka práce na sociálních sítích oslovuje i pasivní uchazeče, tedy ty, kteří o změně práce ani neuvažují. Zásadní význam při rozhodování nabídky práce hraje pověst podniku na sociálních sítích (Červenková, 2016, s. 8). V této souvislosti se mluví o tzv. social talent brandu. Kde jsou na sociálních sítích vnímány vize společnosti, její poslání a cíle. Čím vyšší sociální talent podnik má, tím méně nákladů na sociální síť vynaloží, a tím je i samotná sociální síť účinnější a přiláká více potenciálních uchazečů.

Šikýř (2014, s. 100) uvádí, že každý, kdo si vytvoří vlastní profil na již zmiňovaných sociálních sítích, např. Facebook nebo LinkedIn, buduje si tím a vytváří vzájemné kontakty s dalšími uživateli, kterých jde v dnešní době využít k získání nových pracovních míst. Na sociálních sítích už dnes nejsou pouze účty lidí, ale velmi často si sociální účty vytváří i organizace, aby se veřejnosti dostaly do povědomí nebo za účelem přilákání nových zaměstnanců. Sociální sítě efektivně informují potenciální zaměstnance o pracovní pozici a současně si i organizace může prohlédnout potenciální zaměstnance, jelikož profily jsou na sociálních sítích veřejné, čímž může organizace navázat kontakt s potenciálním zaměstnancem či naopak potenciální zaměstnanec může navázat kontakt s danou organizací. Podle Šikýře (2014, s. 100) je problémem využívání sociálních sítí v bezpečnosti sdělovaných a sdílených informací.

Podle Koubka (2015, s.142) e-recruitment umožňuje provádět elektronicky i související činnosti se získáváním zaměstnanců, např. elektronické dotazníky pro uchazeče nebo elektronické formuláře strukturovaných životopisů, které organizaci usnadní předvýběr pomocí počítačového programu. Proces získávání se tak zlevňuje a urychluje.

Doporučení současného pracovníka organizace

Tato metoda se řadí mezi pasivní metody získávání zaměstnanců. Aby tato metoda mohla být použita musí se vytvořit informační předpoklady, které obsahují včasnou informovanost o povaze nabízeného pracovního místa. Pokud je zvolena tato metoda k získání nového zaměstnance, je většinou doprovázená stimulačními nástroji např. odměna pracovníkovi, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče (Koubek, 2015, s.136).

Spolupráce s personálními agenturami

Tato metoda se řadí mezi metody více finančně náročné, ale pro určité typy pracovních pozic může být také velmi efektivní. Podle Koubka (2015, s. 140 - 142) nabízejí tyto organizace nejen získání potenciálních uchazečů, ale již také jejich předvýběr. Výhodou využití služeb personálních agentur je lepší znalost na trhu práce, obsáhlé databáze uchazečů či větší efektivnost ve vyhledávání uchazečů. Naopak nevýhodou jsou vysoké náklady.

Jak upřesňuje Dvořáková a kol. (2012, s. 147-148) personální agentury se rozlišují podle toho, na jakém segmentu trhu práce operují. Což je poté základem pro určení ceny za dodání pracovníků. Cena může být určena jako podíl z roční mzdy, nebo násobek měsíční mzdy obsazovaného pracovního místa.

Úřady práce

Úřad práce eviduje nezaměstnané osoby a pomáhá jim hledat zaměstnání. Úřad práce neslouží pouze pro nezaměstnané osoby, ale i pro organizace, které hledají zaměstnance (Koubek, 2015. s. 139). Uchazeči na Úřadu práce většinou hledají především dělnické profese.

Mezi výhody se bezprostředně řadí cena, jelikož Úřady práce zprostředkovávají nabízení zaměstnání bezplatně jak pro uchazeče, tak i pro organizace. Další výhodou je, že Úřad práce poskytuje organizacím jakýsi předběžný výběr a informace o uchazečích (Koubek, 2015, s. 140).

Mezi nevýhody se řadí užší výběr uchazečů, kteří jsou většinou s nižší kvalifikací nebo jsou z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelní (Koubek, 2015, s. 140). Z vlastní zkušenosti vím, že organizace tuto možnost volí často jako nejzažší.

Spolupráce se školami

V dnešní době stále častěji používaná metoda, kdy je organizace v přímém spojení se vzdělávacími institucemi. Pro organizace je v dnešní době stále výhodnější se podílet na provozu škol, zejména pokud se jedná o technická či řemeslná povolání. Organizace nabízejí praxi studentům, čímž si je připravují na samotné povolání, které by po vyučení mohli vykonávat u nich v organizaci. Spolupráce se středními a vysokými školami usnadňuje získávání mladých odborníků přímo z oboru (Koubek, 2015, s. 138). Nejrozšířenějšími formami spolupráce organizací a vysokých škol jsou pomoc při vypracovávání bakalářské, diplomové či disertační práce, odborné stáže, trainee program.

Výhodou této metody je, že školy většinou oslovují organizace samy, čímž už provedly jakýsi předvýběr a doporučují tak vhodného studenta či absolventa. Organizace dostávají podrobné informace o portfoliu studia a o samotných studentech, čímž získávají informace o jejich znalostech a dovednostech. Naopak nevýhoda je v sezónosti nástupu absolventů do zaměstnání. Další nevýhoda je, že většina studentů na praxi nemůže docházet každý týden (Koubek, 2015, s. 138-139).

Letáky, nástěnka, náborové spoty, karierní dny, karierní stránky

Společnosti také využívají k získávání zaměstnanců letáky, kde nejčastěji bývají obsaženy pouze základní informace o pracovní pozici, dále se v letáku většinou uvádí telefonní kontakt na personální oddělení. Tato metoda patří mezi aktivní získávání zaměstnanců. Výhodou této metody je, že lidé jsou nuceni zaregistrovat nabízenou pozici a osloví velké množství lidí v daném regionu. Nevýhodou je, že tato metoda bývá nákladná a hodí se spíše pro méně kvalifikové pozice, brigády či dočasné práce (Koubek, 2015, s. 137).

Nástěnky mohou organizace využít pro získávání zaměstnanců jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. V obou případech by se nástěnky měly nacházet na místech, kde si nabízené pozice všimne co nejvíce lidí. Na nástěnkách by se měly pravidelně aktualizovat volné pracovní pozice. Tato metoda se řadí mezi méně nákladné metody, ale také i mezi méně efektivní metody. Výhodou nástěnky je, že na inzerát reaguje většinou člověk, co má o dané místo opravdový zájem. Další výhodou je, že pokud vyvěsíme nabídku práce či praxe na nástěnkách středních či vysokých škol, můžeme oslovit velké množství potenciálních uchazečů a přilákat jejich pozornost do naší organizace. Nevýhodou metody je omezený počet oslovených potenciálních uchazečů (Koubek, 2015, s. 137).

2.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Podle Koubka (2015, s. 142-143) jde o krok, který může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Záleží totiž jak podrobné a spolehlivé informace získá organizace o uchazeči.

Nejčastějšími dokumenty, které organizace požaduje podle Koubka (2015, s. 143) jsou:

- doklady o vzdělání a praxi,
- vyplněný speciální dotazník,
- životopis,
- hodnocení či reference z předchozích zaměstnání,
- výpis z rejstříku trestů,
- lékařské zpráva o zdravotním stavu.

Podle Šikýře (2016, s. 98-99) jsou dokumenty, které organizace požaduje od uchazečů, důležité, jelikož obsahují informace o způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat danou práci. Dále jsou tyto dokumenty využívány k předběžnému výběru vhodných uchazečů.

Podle Šikýře (2016, s. 99) se běžně požadují tyto dokumenty:

- životopis,
- žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání,
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů,
- pracovní posudky,
- reference.

2.5 Předvýběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Po získání požadovaných dokumentů od uchazečů provádí organizace předvýběr, kdy analyzuje dané materiály. Předvýběr slouží k výběru vhodných uchazečů ze všech ucházejících se o pracovní místo, které poté organizace pozve k výběrovému pohovoru (Dvořáková a kol., 2012, s. 151).

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 151) má analýza materiálů poskytnout odpovědi na otázky:

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

Podle Koubka (2015, s. 154) je výsledkem předvýběru zařazení do tří skupin:

1. Velmi vhodní - tito uchazeči musí být pozváni k dalším procedurám výběru.
2. Vhodní - tito uchazeči jsou zařazeni do dalšího výběru, pouze když je nedostatek velmi vhodných uchazečů.
3. Nevhodní - tito uchazeči jsou zdvořilým způsobem odmítnuti, nejčastěji obdrží zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o nabízené pracovní místo.

Závěrečným krokem procesu získávání pracovníků a krokem, který navazuje na předvýběr vhodných uchazečů, je sestavení seznamu uchazečů, které organizace pozve na výběrové řízení. Ideální počet uchazečů na jedno pracovní místo se pohybuje v rozmezí od pěti do deseti uchazečů. Pokud organizace obsazuje vysoce kvalifikovanou pozici je vhodnější pozvat k výběru větší počty uchazečů. Seznam uchazečů bývá v zásadě uspořádán abecedně (Koubek, 2015, s. 154-155).

Tímto končí proces získávání zaměstnanců a přechází se na další fázi, kde se z vhodných uchazečů, kteří prošli předvýběrem, vybírá nejvhodnější uchazeč pro obsazení volného pracovního místa.

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se zabývá samotným výběrem zaměstnanců. Jedná se o navazující činnost, kterou zaměstnavatel provádí po získání daných zaměstnanců na určité pracovní místo. Jsou zde vymezena kritéria výběru zaměstnanců, která zaměstnavatelé požadují po budoucích zaměstnancích, a poté metody, kterými vyberou nejvhodnějšího uchazeče.

Proces výběru zaměstnanců představuje personální činnosti navazující na proces získávání zaměstnanců. Cílem je identifikovat a vybrat nejlepšího uchazeče, který nebude pouze výkonný, ale rovněž bude pro organizaci pracovat po dobu, která se od něj očekává a bude jednat způsobem, který je pro organizaci nejlepší. Proces výběru zaměstnanců představuje sběr a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které mohou předurčit efektivitu daného zaměstnance. Proces výběru zaměstnanců se provádí pro přijetí zaměstnanců z vnějších i vnitřních zdrojů (Dvořáková a kol., 2012, s. 150).

Kociánová (2010, s. 98) uvádí, že *„k výběru pracovníků existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje, v praxi se osvědčuje kombinace více metod“*.

3.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z uchazečů o nabízené pracovní místo nejlépe splňuje požadavky na výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci (Šikýr, 2014, s. 102).

Koubek (2015, s. 170) rozděluje kritéria výběru do tří skupin:

1. Celoorganizační kritéria - jedná se o vlastnosti, které organizace považuje u svých zaměstnanců za cenné a důležité, ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče, že si povede v organizaci úspěšně. Důležité je, aby uchazeč splýnul s hodnotami a kulturou organizace a mohl přispět k jejímu rozvoji.
2. Útvarová (týmová) kritéria - jedná se o vlastnosti jak odborné, tak i o samotnou osobnost uchazeče, aby co nejlépe zapadl do určitého útvaru či týmu.
3. Tradiční kritéria pracovního místa - jedná se o specifikace pracovního místa a požadavky na pracovní místo. Jedná se o nejdůležitější kritéria výběru, ale již nerozhodují sama o sobě. V současné době se již přihlíží i k charakteru uchazeče, setkáme s názorem, že je lepší vybírat zaměstnance pro organizace a pro tým než pro pracovní místo.

3.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru jsou postupy zkoumání a posuzování uchazečů a pomocí nich se personalisté snaží najít toho nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání (Šikýř, 2014, s. 102).

K běžným metodám výběru zaměstnanců podle Šikýře (2016, s. 102) patří:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assesment centrum,
- zkoumání referencí.

Podle Armstronga (2007, s. 360-361) jsou nejpoužívanějšími metodami výběru zaměstnanců, pohovor, assessment centra a testy pracovní způsobilosti. Známost, ale poněkud pochybnější metodou je metoda grafologie, která se zřídka používá v Evropě (Armstrong, 2007, s. 362).

Grafologie se zabývá zkoumáním sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Významem použití této metody při výběru pracovníků je provést si na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti a tím předvídat, jaký bude jeho pracovní výkon v určité roli (Armstrong, 2007, s. 362).

Hodnocení životopisu

Tato metoda se řadí mezi nejčastěji používanou, vypovídá o osobním i profesním vývoji uchazeče.

Podle Šikýře (2016, s. 105) se jedná o univerzální metodu, kterou lze použít při předběžném výběru vhodných uchazečů a i pro výběr nejvhodnějších uchazečů. Touto metodou lze ověřit základní požadavky, které jsou kladeny na určité pracovní místo a uchazeč je musí splňovat. Hodnocení životopisů se řadí mezi přípravnou fázi před samotným výběrovým pohovorem, kde si lze ověřit informace z životopisu a dotázat se na další potřebné informace (Šikýř, 2016, s. 105).

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 152) se očekává, že životopis je stručný, přehledný, systematický a logický, aby se v něm personalista co nejlépe vyznal. Při samotném hodnocení se personalista nejčastěji zaměřuje na:

- vzdělání - zda uchazeč měnil vzdělávací instituce a zda ukončil zahájené studium,
- stabilita zaměstnání - jak často uchazeč měnil zaměstnavatele,
- doba pracovního poměru u jednotlivých zaměstnavatelů,
- časové mezery - zda existují úseky mezi vzděláváním a zaměstnáním,

- pravdivost údajů - zda se údaje v životopise shodují s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.

Testy pracovní způsobilosti

Koubek (2015, s. 175-176) dělí testy do pěti kategorií:

1. Testy inteligence - tyto testy mají organizaci informovat o schopnosti myšlení a plnění určitých duševních požadavků uchazeče. Nejčastěji jsou testy inteligence zaměřené na paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, myšlení, rychlost vnímání atd. Podle Dvořákové (2012, s. 153) je hlavním cílem těchto testů předpovědět budoucí pracovní výkon uchazeče.
2. Testy schopností - tyto testy slouží k hodnocení existujících a potenciálních schopností uchazeče. Do jisté míry se překrývají s testy inteligence, protože jsou zaměřeny na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, prostorovou orientaci, vlohy a duševní schopnosti.
3. Testy znalostí a dovedností - tyto testy prověřují, do jaké míry je uchazeč znalý a ovládá odborné znalosti, které se po něm požadují.
4. Testy osobnosti - jedná se o testy psychologické. Tyto testy mají odkrýt povahu, charakter a vše okolo uchazeče. Podle Dvořákové (2012, s. 153) je hlavním cílem zjistit: *"zda uchazeč v sobě neskrývá nějaký "rizikový faktor", který by mohl negativně působit při výkonu práce. např. kandidátovu reakci na nepřátelské jednání klienta."*
5. Skupinové metody - s těmito metodami se nejčastěji setkají uchazeči, kteří se ucházejí o manažerskou funkci nebo o místa vedoucích pracovníků. Metoda vychází ze situací, které uchazeči musí řešit, např. simulace řešení určitého praktického problému či hraní určité role. Metoda může být použita pro jednotlivce tak i pro skupinu.

Kromě těchto nejznámějších a nejčastěji používaných testů se lze setkat i s dalšími metodami, např. metoda grafologie, polygraf, testy čestnosti nebo drogové testy. Záleží, o jaké místo se uchazeč uchází (Koubek, s. 176).

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor nebo také pohovor patří mezi nejpoužívanější metodu výběru zaměstnanců. Jeho účelem je získat informace, které umožní předpovědět jejich budoucí výkon a pomůže rozhodnout o výběru nejvhodnějšího zaměstnance. Výběrové pohovory se obvykle vedou tváří v tvář (Armstrong, 2015, s. 286).

Podle Armstronga (2007, s. 369) by měl výběrový pohovor odpovědět na otázky:

- Zda je uchazeč schopný vykonávat danou práci - má pro určitou práci schopnosti?

- Zda chce uchazeč vykonávat danou práci - je dobře motivován?
- Zda zapadne uchazeč do organizace?

Koubek (2015, s. 179) uvádí kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče i další tři cíle:

1. Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekávání a pracovní cíle.
2. Poskytnout uchazeči informace o organizaci a o práci v ní.
3. Posoudit osobnost uchazeče.

Odborná literatura (např. Kolman, 2010; Koubek 2015) rozděluje podoby výběrových pohovorů podle množství a struktury účastníků na:

- pohovor 1+1,
- pohovor před panelem posuzovatelů,
- postupný pohovor,
- skupinový pohovor.

Pohovor 1+1 se používá pro obsazování méně kvalifikovaných pracovních míst. Pohovor vede jeden představitel organizace, což vede k velmi subjektivnímu posuzování. Pohovor před panelem posuzovatelů bývá často tvořen 3-4 osobami, které jsou seznámeny s obsazovaným místem a jeho požadavky. Doporučuje se, aby mezi osobami byl vedoucí obsazovaného pracovního místa, personalista a psycholog. Všichni členové komise mají předem domluvené role u pohovoru. Tento pohovor je vhodné použít pro jakékoliv pracovní místo, hlavně tedy pro vyšší pozice. Postupný pohovor představuje sérii pohovorů 1+1 s posuzovateli. Hlavním cílem tohoto pohovoru je překonat nevýhody obou předchozích typů. Skupinový pohovor klade vysoké nároky na připravenost a pozornost posuzovatele, protože probíhá pro více uchazečů zároveň (Koubek, 2015, s. 179-180).

Pohovory se dělí i podle obsahu a průběhu na:

- nestrukturovaný pohovor,
- strukturovaný pohovor,
- polostrukturovaný pohovor.

Strukturovaný pohovor se řadí mezi nejefektivnější, protože je předem připravený a má jasně definované otázky pro uchazeče.

Mezi výhody výběrových pohovorů patří pozorování komunikačních dovedností uchazeče a také pozorování neverbální komunikace. Posuzovatel vidí, jak uchazeč reaguje, zda je v rozpacích či jedná srozumitelně. Další výhodou je jednoduchost na přípravu pro organizaci, k pohovoru postačí nerušená kancelář a židle. Naopak mezi nevýhody se řadí nepřipravenost tazatele. Špatně vedený pohovor často vede k fiasku. Pohovory nemusí být dostatečně validní ve smyslu budoucího vývoje výkonu uchazeče (Bělohávek, 2016, s. 52-53).

3.3 Závěrečná fáze výběru uchazečů

Závěrečnou fází celého procesu výběru nového uchazeče je posouzení požadavků a kritérií na nejvhodnějšího uchazeče z vhodných vybraných uchazečů.

Podle Šikýře (2016, s. 109) by se organizace měla zaměřit na dvě otázky, a to:

1. Je uchazeč schopný vykonávat požadovanou práci (má k této práci dané schopnosti)?
2. Chce uchazeč vykonávat požadovanou práci (je dostatečně motivovaný na výkon určité práce)?

Pokud si personalista a manažer či nadřízený potencionálního uchazeče odpoví na tyto otázky, měli by být schopni posoudit, zda uchazeče přijmou, nebo ho odmítnou (Šikýř, 2016, s. 109–110). Z vlastní zkušenosti bych tyto dvě otázky rozšířila o otázku, zda požadovaný uchazeč zapadne do kultury organizace.

Bělohlávek (2016, s. 34-37) finální rozhodování dělí do tří skupin:

1. Model limitů – je založen na kritických hodnotách, kterých musí uchazeč dosáhnout. Cílem tohoto modelu je odmítnout uchazeče, kteří v některých z požadovaných oblastí mají závažný nedostatek. Většinou se lze setkat s hodnocením kompetencí na stupnici 0 až 5.
2. Kompenzační model a technika GRID – který vychází z předpokladu, že nedostatky, které má uchazeč, mohou převýšit jeho přednosti v jiných kompetencích.
3. Opakované dělení – v podstatě jde o účinnější formu metody limitů.

Pokud se organizace rozhodne uchazeče nepřijmout, měla by ho o tom zdvořile informovat. Nejčastější formou je email či telefonát, ve kterém organizace uvádí, že uchazeče nepřijme. Organizace by to měla udělat co nejdříve od okamžiku, kdy se rozhodne, že není vhodný kandidát na danou pozici, aby měl uchazeč možnost reagovat na jiné pracovní příležitosti. Bohužel z vlastní zkušenosti vím, že některé organizace toto stále nedělají. V některých případech to končí tím, že si uchazeč po dlouhé době neaktivity ze strany organizace musí volat o informace, zda ho přijmuli či ne.

Pokud se organizace rozhodne přijmout uchazeče, tak je písemně nebo telefonicky informuje, že o ně má organizace zájem a většinou si domluví další schůzku, kde uchazeč podepíše pracovní smlouvu, a poté začíná proces přijímání a uvádění nového zaměstnance do organizace.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST TIRAD, s. r. o.

Praktická část se zabývá analýzou procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti TIRAD, s. r. o. s cílem posoudit uplatňované postupy a navrhnout vhodné změny. Analýza je provedena na základě rozhovorů s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost TIRAD, s.r.o. je strojírenská společnost, která na českém trhu působí již od roku 1993. Se svojí 25letou historií se řadí mezi nejvýznamnější strojírenské společnosti v České republice a díky širokému exportu po celém světě není neznámá i světovému strojírenskému trhu.

TIRAD, s. r. o. je výhradním specialistou na výrobu přesných ráků, desek a ostatních dílů forem a nabízí své služby v následujících oblastech:

- kompletní výroba vysoce přesných desek, ráků, dílů forem na vstřikování plastů (zejména pro vícenásobné formy např. desky základní, izolační, upínací, těsnící nebo vodící, desky pro horké kanály aj. ve vysoké kvalitě),
- hluboké vrtání s otočným stolem a naklápěcí CNC – řízenou osou (do 12 tun jednoho obráběného kusu, od průměru 4 do 60 mm),
- speciální obrábění CNC (frézování velkých dílů do 25 tun).

Mezi standartní výrobní operace, které společnost TIRAD, s. r. o. provádí, patří zejména:

- CAM – tvorba programů,
- hluboké vrtání,
- frézování – hrubování,
- broušení na plocho,
- frézování – dokončování,
- kontrola ruční, kalibrace, verifikace,
- 3D měření,
- montáž ráků.

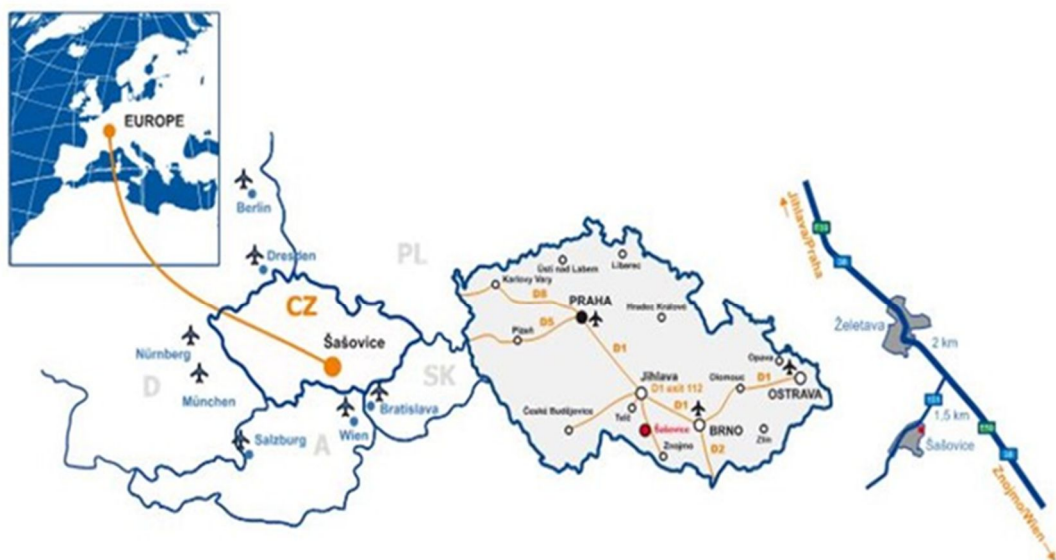
Společnost své produkty – formy, které jsou zobrazené na obrázku 1, vyrábí za pomoci CNC a EDM strojů. V současné době nemá v České republice tento podnik s kvalitním portfoliem odběratelů žádného přímého konkurenta, který by byl schopen pokrýt podobný rozsah výroby.



Obrázek 1: Desky pro základny forem

Zdroj: Interní materiál společnosti TIRAD, s. r. o.

Tato strojírenská společnost se nachází v kraji Vysočina, konkrétně v malé vesnici Šašovice. V současné době se rozrostla do velikosti třech velkých hal, z toho jedna hala je distribuční sklad. Společnost TIRAD, s. r. o. je považována za významného zaměstnavatele pro obyvatele z blízkého okolí. V současné době zaměstnává přes 200 obyvatel z kraje Vysočina, čímž napomáhá k nižší nezaměstnanosti v tomto kraji. Do společnosti každodenně dojíždí zaměstnanci z okolí 30 km. TIRAD, s. r. o. patří mezi nejvýznamnější strojírenskou společnost tohoto kraje a obhospodařuje vlastní výrobní plochu o celkové výměře cca 4 500 m². Pro lepší představu, jak tento výrobní podnik vypadá, a kde se nachází, slouží obrázky 2 a 3.



Obrázek 2: Sídlo společnosti TIRAD, s. r. o.

Zdroj: Interní materiál společnosti TIRAD, s. r. o.



Obrázek 3: Budovy společnosti

Zdroj: Interní materiál společnosti TIRAD, s. r. o.

Hlavním cílem společnosti TIRAD, s. r. o. je udržet dynamický růst, opakovaně prvotřídní kvalitu produkce a spokojenost zákazníků. Zároveň si chce investicemi do nejmodernějších technologií udržet významné postavení na evropském trhu a rozšířit působnost na trhu severoamerickém.

TIRAD, s. r. o. představuje jednoho z největších specialistů na přesné rámy pro vstřikovací formy v Evropě, proto je 100 % její produkce exportováno zejména do zemí západní Evropy – Německa a Švýcarska, kam směřuje většina produkce, dále pak do Rakouska, Holandska, Belgie, Lucemburska, Irska, Francie, USA a Kanady.

4.2 Historie a současnost společnosti

V roce 1993 byla společnost TIRAD, s. r. o. zapsána do obchodního rejstříku a její jedinou činností byla nákladní automobilová doprava. Od této prvotní činnosti se také odvíjí název, TIR + A + D neboli TIR jako mezinárodní kamionová doprava, A jako Austria a D jako Deutschland. Tuto prvotní činnost společnost rozšířila již v roce 1994 a začala se věnovat programování CNC strojů pomocí CAD/CAM softwarů. Podstatný rok byl pro společnost rok 1996, kdy získala první prostory pro svou výrobu. Společnost odkoupila výrobní prostory bývalého podniku Škrobárny a lihovary, s. p. V roce 1996 se rozhodla ukončit svůj prvotní podnikatelský záměr, ukončila veškeré aktivity v autodopravě a začala se zaměřovat na strojírenský průmysl. V tomto samém roce společnost pořídila svůj první CNC stroj na výrobu forem. Ze začátku se soustředila zejména do oblasti forem na vstřikování plastů – tedy do nejnáročnější, avšak nejvíce lukrativní oblasti nástrojářství.

Od roku 1999 se podnik koncentruje na velmi přesné obrábění (tolerance do 0,01mm na délce 1 m) dílů vstřikovacích forem s vysokou přidanou hodnotou. Jedná se o kusovou výrobu, zejména o základové desky mnohotiskových forem pro vstřikování plastů, které jsou používány převážně v potravinářství, farmacii, automobilovém průmyslu, drogerii či parfumerii. Finálními produkty jsou například injekční stříkačky, PET láhve, plastové uzávěry PET láhví nebo plastové díly do automobilového průmyslu.

Aby společnost mohla dále rozvíjet své zaměření v oblasti strojírenství, rozhodla se v roce 2000 rozšířit své vybavení o další CNC měřicí stroj. V roce 2001 společnost zkolaudovala svoji první vystavenou výrobní halu, a tím došlo k rozšíření výrobní plochy na 2 300 m². Od roku 2003 společnost rozšířila své aktivity i do energetického průmyslu, což spočívalo v obrábění velkých a velmi těžkých dílů (např. výstupní hrdla, turbínové skříně atd.).

V roce 2003 se společnost rozhodla zapojit do procesu certifikace norem ČSN EN ISO 9001: 2001, který byl úspěšně zaveden v roce 2004. Toto rozhodnutí společnost učinila na základě měnící se velikosti společnosti a požadavků zákazníků, kteří kladli extrémní požadavky na kvalitu výroby.

V letech 2000–2013 společnost uskutečnila mnoho projektů, které vedly k rozvoji a zkvalitnění výroby. Investice do hlavních projektů v celkové výši přesahující 500 mil. korun zahrnovaly nákup výrobních technologií (r. 2000 - 2001), implementaci ERP systému WorkPlan (r. 2001), výstavbu výrobní haly o ploše 1 650 m² (r. 2003), rekonstrukci administrativní budovy (r. 2003 - 2005), nákup tří obráběcích center (r. 2007), monitoring strojů (r. 2007-2010), nákup horizontální frézky pro obrábění do energetiky (r. 2009), zlepšení IT infrastruktury (r. 2008 - 2009), výstavbu klimatizované haly (r. 2011), nákup pěti CNC obráběcích strojů (r. 2012).

V letech 2014–2015 došlo k prodloužení stávající výrobní haly o výměře 960 m², která je vybavena nejmodernějšími technologiemi, sedmi novými CNC stroji, čtyřmi frézky s pojezdy, hlubokovrtem, CNC bruskou, aj.

Rok 2014 představuje pro společnost významnou změnu, aby si doposud ryze česká společnost TIRAD, s. r. o. ještě více utužila svou pozici na evropském trhu, a mohla tak čelit stále se vyostřující konkurenci, rozhodla se pro odprodání svého podílu nadnárodnímu koncernu Milacron.

Milacron je celosvětovým lídrem ve výrobě prvotřídních technologií pro zpracování plastů a průmyslových kapalin, dále se zaměřuje na distribuci normalizovaných částí vstřikovacích forem. V současné době zaměstnává Milacron více než 5 000 zaměstnanců po celém světě. Pobočky se kromě České republiky nachází v USA, Kanadě, Číně, Indii a Německu. Začátkem roku 2015 tedy došlo ke konsolidaci pod jednotný název Milacron, který nyní zaštiťuje prostřednictvím svých značek nejen TIRAD, s. r. o., ale i tyto společnosti plastikářského průmyslu – Cimcool, Ferromatik,

Uniloy, DME, Mold Masters a Kortec. V České republice má Milacron tři pobočky: Milacron Czech republic s. r. o., DME Vsetín, s. r. o. a TIRAD, s. r. o.

Po sjednocení společností se začala v roce 2015 stavět nová hala, která slouží jako distribuční sklad normalizovaných částí vstřikovacích forem. V tomto roce proběhla i kolaudace distribučního skladu. V roce 2016 začala výstavba třetí haly, která měla sloužit na obrábění dílů vstřikovacích lisů. V současné době se změnil účel třetí haly a slouží také jako distribuční sklad.

Rokem 2018 společnost TIRAD, s. r. o. oslavila své 25. výročí fungování, od svého založení prošla razantními změnami, od svého prvotního podnikatelského záměru se stala významným a prvotřídním výrobcem ve strojírenském průmyslu. Aby mohla stále zvyšovat kapacity výroby, pořídila společnost nový stroj Mazac.

V roce 2019 a do budoucna se společnost TIRAD, s. r. o. chce zaměřit na dvoj-obslužný provoz na určitých strojích, zavést výrobu normalizovaných desek či zavést evidenci nářadí pomocí mikročipů.

4.3 Organizační struktura společnosti

Podle Evropské unie je společnost charakterizována jako malý či střední podnik. Aby společnost mohla být brána jako střední podnik, nesmí roční obrat přesáhnout korunový ekvivalent 50 mil. EUR a má méně než 250 zaměstnanců. Společnost TIRAD, s. r. o. se svým 1 vlastníkem a 215 zaměstnanci spadá tedy do kategorie středních podniků.

Společnost má všechny úseky, střediska, funkční místa a zejména vztahy nadřazenosti a podřízenosti vymezené v organizačním řádu společnosti. Organizační struktura je dvoustupňová. První stupeň tvoří jednatelé jako statutární orgán společnosti. Druhý stupeň tvoří úseky, které jsou podřízeny jednateli:

- výrobní oddělení,
- oddělení logistiky,
- obchodní oddělení,
- oddělení financí,
- oddělení kvality,
- personální oddělení,
- IT oddělení,
- oddělení údržby,
- oddělení technologie.

Za rozvoj vnitřního řízení společnosti sídlící v obci Šašovice v komplexním pojetí odpovídá generální ředitel.

4.4 Personální oddělení

Personální oddělení společnosti TIRAD, s. r. o. není nijak rozsáhlé, tvoří ho dva zaměstnanci – HR Generalist a Payroll accountant. Mzdová účetní neboli Payroll accountant má odpovědnost za zpracování mezd a vedení mzdové evidence.

Pozice HR Generalist musí splňovat několik požadavků, pokud chce někdo vykonávat tuto pracovní pozici musí mít alespoň středoškolské vzdělání s maturitou, nezbytným požadavkem je minimálně dvouletá praxe na této pozici. Dále musí HR Generalista ovládat anglický jazyk a musí mít pokročilé znalosti s PC a nutnou podmínkou je orientace v pracovně právní legislativě.

Mezi hlavní odpovědnosti pozice HR Generalist patří:

- ukládání a aktualizování dat v personálních databázích,
- vedení osobních složek, veškerá dokumentace spojená se zaměstnanci,
- podílení se na zvyšování motivace zaměstnanců,
- proces získávání a výběru zaměstnanců,
- vstupní pohovory se zaměstnanci,
- vedení agendy související se zaměstnáváním cizinců,
- řízení popisu pracovních míst,
- spolupráce se školami,
- připravování personálních podkladů a reporting pro nadřízené,
- odměňování, benefity a vzdělávání zaměstnanců,
- lékařské prohlídky zaměstnanců,
- personální marketing.

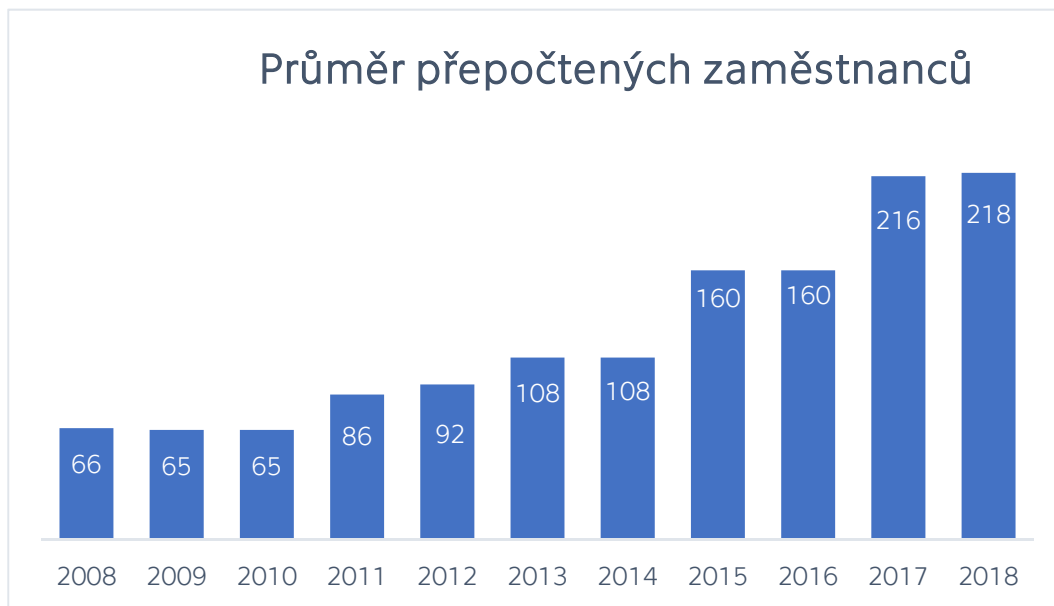
Další povinností personálního oddělení je vzdělávání zaměstnanců. Personalista organizuje a zajišťuje externí a interní školení dle plánu vzdělávání, vede evidenci o realizovaných školeních a jejich účinnosti. Další složkou, kterou má personalista na starost, jsou zdravotní prevence. Vedení agendy související s preventivní zdravotní péčí, sleduje lhůty zdravotních prohlídek vyplývajících ze zvláštních předpisů a organizuje prohlídky.

Personalista se také musí neustále podílet na zlepšování HR procesů, databází a dokumentaci. Musí dodržovat veškeré pracovní předpisy a pokyny.

Personální oddělení také zodpovídá za správu Cafeterie ve společnosti, Sodexo karet pro zaměstnance a zařizuje a dohlíží na zaměstnanecké čipy. Součástí práce je i personální marketing zaměřený na získávání nových zaměstnanců, podporu povědomí o společnosti.

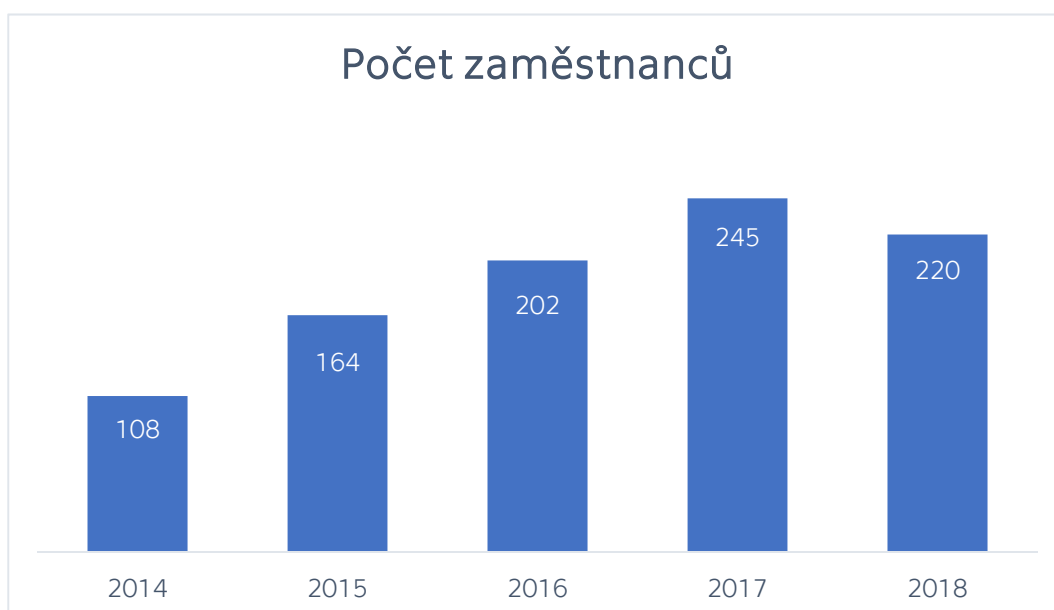
4.5 Struktura zaměstnanců

Společnost TIRAD, s. r. o. zaměstnává 215 zaměstnanců k datu 22. 3. 2019. Graf 1 zobrazuje strukturu průměrných přepočtených zaměstnanců za posledních 10 let fungování společnosti.



Graf 1: Průměr přepočtených zaměstnanců
Zdroj: Autorka

Graf 2 poukazuje na situaci, která nastala pro tuto společnost, když se v roce 2015 stala součástí světového koncernu Milacron. Z grafu je patrné, že nárůst zaměstnanců byl po sjednocení společností rapidní. Uvedení zaměstnanci nejsou průměrně přepočtení, proto představují vyšší počet než u grafu 1.



Graf 2: Počet zaměstnanců
Zdroj: Autorka

Po sjednocení se počet zaměstnanců zvýšil až na 200 a více lidí. Tento počet zaměstnanců je však rozložen do třech hal, z čeho dvě haly nyní slouží jako distribuční sklad a jedna hala je výrobní. V roce 2017 byl počet zaměstnanců nejvyšší a ve společnosti bylo zaměstnáno 245 lidí. V roce 2018 se počet zaměstnanců snížil, jelikož došlo k dočasnému uzavření druhé výrobní haly.

Společnost TIRAD, s. r. o. je rozdělena na dva úseky, výrobní a distribuční sklad. Tyto úseky mají i jinou strukturu zaměstnanců. Ve výrobní hale je nejčastější pozicí CNC operátor, zhruba 70 pracovních míst na této pozici. Druhou nejčastější pozicí je CAM programátor, pracovních míst je 17 na této pozici. V distribučním skladu je nejčastější pozicí skladník, počet této pozice se pohybuje okolo 25 lidí. Vše se odvíjí od analýzy potřeb zaměstnanců a aktuální fluktuaci.

5 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

V této kapitole je analyzován proces získávání zaměstnanců ve společnosti TIRAD, s. r. o. Informace o získávání zaměstnanců jsou získány z rozhovorů s personalistou. Jsou zde rozebrány metody, které společnost využívá.

5.1 Charakteristika posuzovaných pracovních míst

Společnost má několik pracovních pozic, v této části jsou analyzovány dvě pozice – **CNC operátor** a **nákupčí**. Tyto dvě pozice jsou zvoleny záměrně, protože se jedná o podstatné pozice v této společnosti.

CNC operátor

Tato pozice se ve společnosti nejčastěji obsazuje a tvoří velký podíl všech zaměstnanců. Na této pozici se společnost TIRAD, s. r. o. často setkává i s fluktuací, jelikož na toto místo nastupují dost často absolventi škol, kteří se během života rozhodnou opustit dosavadní zázemí, odejdou za rodinou jinam či opouští dosavadní zaměstnání kvůli jiné nabídce pracovního místa.

Pracovní náplň CNC operátora je především obrábění v souladu s výkresovou dokumentací, práce v NC programech a spolupráce v rámci oddělení výroby. Na tuto pracovní pozici požaduje společnost TIRAD, s. r. o. úplné střední vzdělání technického směru a znalost čtení výkresových dokumentů. Na tuto pozici jsou vhodné uchazeči s technickým vyučením či se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou.

Nákupčí

Pracovní náplň nákupčího je zajišťování optimální hladiny zásob, objednávání materiálů a monitorování včasné dodávky, podpora pro zákaznický servis, vyjednávání s dodavateli a řešení neshod, řízení svěřených kmenových dat k materiálu a dodavatelům v systému a aktivní účast na projektech zlepšování. Nákupčí provádí vystavení poptávek, objednávek na dodavatele, získávání potvrzení od dodavatelů a proaktivní sledování disponibility.

Společnost na tuto pracovní pozici požaduje minimálně středoškolské vzdělání, výhodou je však vzdělání technického směru a veliký důraz klade na znalost cizích jazyků a znalosti v MS Office a SAP systému, dále požaduje zkušenosti na obdobné pozici v délce minimálně jednoho roku a schopnost budovat a rozvíjet vztahy s dodavateli.

5.2 Získávání zaměstnanců ve společnosti

Proces získávání zaměstnanců vychází z aktuálních potřeb společnosti, tedy z plánování lidských zdrojů a z analýzy pracovních míst. Pokud má společnost nedostatek zaměstnanců, personalista musí začít hledat nové zaměstnance. Pokud má dostatek zaměstnanců tak naopak pozastaví získávání nových zaměstnanců. Společnost TIRAD, s. r. o. využívá k získávání zaměstnanců vnější i vnitřní zdroje. Pokud se společnost rozhodne využít z vnitřních zdrojů, tak tím zvedá motivaci svých zaměstnanců, a tím se zvyšuje personální politika ve společnosti. Pokud společnost využije vnější zdroje, může se tím společnost obohatit o nové pracovníky a tím i o nové způsoby vykonávání práce.

Vnitřní zdroje

Společnost TIRAD, s. r. o. už několikrát během svého fungování povýšila své zaměstnance z nižší pozice na vyšší pozici, konkrétně se nejčastěji jedná o povýšení z pozice CNC operátor na pozici směnový mistr. Toto povýšení provádí společnost hned z několika důvodů. Hlavní důvod je, že zaměstnanec zná společnost, prošel si již základní pozicí, která předchází pozici směnový mistr. Samozřejmě tím odpadnou náklady na hledání a zaškolování nového zaměstnance. Dalším významným důvodem je, že společnost motivuje další zaměstnance, které by v budoucnu mohla také povýšit. Obdobou je pozice CAM programátor, kde ve společnosti došlo už několikrát k povýšení z pozice CNC operátor. Ve společnosti došlo i k povýšení na vyšší místa, a to z pozice nákupčí na pozici obchodní manažer.

Vnější zdroje

Společnost TIRAD, s. r. o. využívá hned několik metod k získání nových zaměstnanců, nikdy nevyužívá pouze jednu metodu, ale využívá skupinu metod.

Inzerce

Společnost využívá inzerci velice intenzivně, nejčastěji se v inzerátech nabízí právě pracovní pozice Operátor. TIRAD, s. r. o. inzerci dává do několika tištěných médií v okolí sídla společnosti. Inzeráty jsou nejčastěji v těchto médiích: Jemnické listy, AB inzerť – Znojmo, Regionální noviny Znojemsko, Telčské listy, Dačický zpravodaj, Zpravodaj – Moravskobudějovicko, Předvýchěr.cz s. r. o.

Spolupráce se školami

V současné době TIRAD, s. r. o. spolupracuje se dvěma školami, které se nachází v kraji Vysočina v okrese Třebíč. Školy nabízí pro společnost následující obory:

- Čtyřleté studijní obory s maturitou: Mechanik seřizovač, Technické lyceum, Strojírenství (s různým zaměřením).
- Tříleté učební obory s výučním listem: Obráběč kovů.

Společnost TIRAD, s. r. o. umožňuje žákům **Střední školy řemesel a služeb Moravské Budějovice** a **Střední průmyslové školy Třebíč** vykonávat svoji povinnou odbornou praxi ve společnosti a seznámit se tak s prostředím a výrobními procesy.

Žáci SPŠT jsou povinni absolvovat odbornou praxi u firmy, kterou si dle vlastního zájmu vyberou ve svém okolí. Oproti tomu Střední škola řemesel a služeb Moravské Budějovice vybírá své nejlepší žáky, které posílá na odbornou praxi do společnosti TIRAD, s. r. o. Pokud jsou žáci vybráni nebo si společnost zvolí z vlastních priorit, čeká je odborná praxe podle požadavků dané školy. Ve společnosti TIRAD, s. r. o. se praktikantům po celou dobu konání praxe věnuje a dohlíží na ně technický trenér pro obrábění.

Žáci mají možnost vyzkoušet si své budoucí povolání a prohlédnout si společnost, ve které by v budoucnu mohli pracovat. Pro společnost to má několik výhod, mezi nejčastější důvod spolupráce se školami je, že žáci představují potenciální uchazeče a že se po ukončení studií rozhodnou zaslat svůj životopis do společnosti.

Díky této spolupráci nemá společnost TIRAD, s. r. o. problém se získáváním absolventů ze středních škol.

Uchazeči se nabízejí sami

Na předcházející bod navazuje metoda, kdy se uchazeči nabízejí sami. Společnosti TIRAD, s. r. o. se velmi často nabízejí uchazeči sami, nejčastěji se jedná právě o absolventy škol, kteří ve společnosti měli odbornou praxi, a tudíž někteří z nich po ukončení školy automaticky posílají svůj životopis a čekají, zda budou přijati. Velký počet uchazečů se sám hlásí i kvůli výhodné dostupnosti a lokalitě společnosti.

E-recruitment

Společnost TIRAD, s. r. o. nemá svoji webovou stránku, ale má společnou webovou stránku se sjednocenou společností Milacron, kterou využívá pro získávání zaměstnanců. Kde se v kolonce kariéra nabízí volná pracovní místa. Společnost si buduje vlastní stránku na sociální síti Facebook, aby se stále častěji dostávala do povědomí okolí. Název stránky na Facebooku je také podřízen společnosti Milacron, ale jinak je stránka zaměřena na dění ve společnosti v Šašovicích. Na stránkách Facebooku mohou uchazeči nalézt různé fotografie či články o společnosti a také zveřejněné nabízené pracovní příležitosti. Dále využívá stránku Jobs.cz., životopisy.cz. Společnost TIRAD, s. r. o. má také svůj LinkedIn, který ale v současné době tolik nevyužívá, jelikož na tomto serveru jsou spíše uchazeči na pozice THP či vyšších manažerských pozic, a těchto pozic společnost nenabízí tolik v porovnání s pozicemi např. CNC Operátor či ostatních dělnických pozic.

Spolupráce s personálními agenturami

Ačkoliv se tato metoda řadí mezi vysoce nákladové, přesto společnost TIRAD, s. r. o. spolupracuje s těmito personálními agenturami:

- Advantage Consulting,
- Barlett Cenbright,
- Hill jobs.cz,
- Top talent,
- Nový start,
- Grafton.

I pro společnost TIRAD, s. r. o. tyto agentury představují veliký výdej peněz, jelikož si účtují vysoké provize za získání zaměstnance pro společnost.

Tabulka 1: Personální agentura

Manažerská pozice	THP	Odborná dělnická pozice
3x násobek hrubé mzdy	2,5x násobek hrubé mzdy	20 000 Kč

Zdroj: Autorka

Z tabulky 1 je vidět kolik si nejmenovaná personální agentura může účtovat za získání pracovníků na různých pozicích. Provize personálních agentur se pohybují opravdu vysoko, a proto si společnost tuto metodu nechává pro místa, která se těžko obsazují.

Doporučení současného pracovníka organizace

Společnost TIRAD, s. r. o. má vybudovaný program na doporučování zaměstnanců, pokud do společnosti přivede či doporučí současný pracovník nového pracovníka, který je na určitou pozici přijat, současný zaměstnanec od společnosti obdrží odměnu v podobě finanční částky. Odměna pro zaměstnance je rozdělena do dvou částí. Na první částku odměny má zaměstnanec, který doporučil nového zaměstnance, nárok po zkušební době nového zaměstnance. Na druhou částku odměny má zaměstnanec nárok po 6 měsících.

Program na doporučování zaměstnanců není stanoven pro všechny pozice ve společnosti TIRAD, s. r. o. ale pouze pro některé. Většinou se jedná o těžce obsaditelná místa, mezi která patří např. CNC operátor frézovacího stroje.

Další metody získávání zaměstnanců

Dále společnost spolupracuje s Úřadem práce v Třebíči. Další aktivity TIRAD, s. r. o. vykonává podle potřeby. V roce 2016–2017 měla společnost kladnou potřebu zaměstnanců a snažila se obsadit pozice typu CNC operátor, protože se otevřela nově postavená hala, a několik míst do distribučního skladu, a proto se rozhodla v okolí společnosti rozeslat letáčky s nabízenou prací lidem do poštovních schránek.

V květnu roku 2017 společnost pořádala den otevřených dveří pro veřejnost, tuto akci spojila s dětským dnem, aby upoutala pozornost co nejvíce lidí. Na dni otevřených dveří byla také možnost vyplnit formulář pro získání místa. Uchazeči vyplnili formulář, a poté měli šanci, že je personální oddělení pozve na pohovor, pokud splňovali veškeré dané podmínky. Díky této akci se společnosti podařilo získat 50 životopisů od nových uchazečů. Z těchto 50 uchazečů bylo v období 4 měsíců přijato 10 nových zaměstnanců. Díky dni otevřených dveří společnost TIRAD, s. r. o. získala velké množství nových potenciálních uchazečů, pokud by to srovnala s využitím personální agentury např. Grafton, kterou využívá, tak se společnosti podařilo ušetřit spoustu peněz v řádech statisíců. Z finanční stránky společnost ušetřila peníze, protože pokud by se rozhodla využít pouze služeb personální agentury vynaložila by vysoké finanční výdaje pouze na získání zaměstnanců, na samotný den otevřených dveří byly také vynaloženy finanční prostředky, ale díky této akci se společnosti podařilo rozšířit povědomí o fungování společnosti, o jednotlivých pracovních pozicích, které se ve společnosti nacházejí a o samotném dění ve společnosti. Návštěvníci byli provázeni samotnými manažery a pracovníky TIRADu, s. r. o., kteří vše pečlivě vysvětlili a ukázali, prostor byl vyhrazen i pro diskuzi a otázky ze strany návštěvníků či nových uchazečů. Díky této akci společnost ušetřila na službách personálních agentur, ale veliký přínos měla v budování vztahu s veřejností, který je velmi důležitý.

Společnost TIRAD, s. r. o. také spolupracuje s obcemi, které zveřejňují volná pracovní místa na obecních a veřejných informačních tabulích, informují o událostech ve společnosti (např. o pořádání dni otevřených dveří). Naopak společnost poskytuje různou podporu obcím, např. dárky do tomboly pro místní spolky a další podpora místních spolků.

Společnost spolupracuje s Okresní hospodářskou komorou v Třebíči a v Jihlavě, které nabízí široké spektrum výhod či zajímavých programů jak fyzickým osobám, tak i právnickým. Pokud se tedy jednatel nebo společnost, tedy právnická osoba, rozhodne využít členství u Okresní hospodářské komory Třebíč (ohktrebic.cz, 2019, online) má poté různé výhody, mezi které patří:

- právní poradenství formou jednorázové právní konzultace,
- zpracování žádostí o dotace (Fond Vysočiny, CzechInvest a další),
- účast na seminářích pořádaných OHKT za zvýhodněnou cenu (sleva pro členy 40 %),
- účast na akcích pořádaných OHKT (navazování kontaktů),
- účast na projektech realizovaných OHKT – zapojení formou účasti (např. i stáže v zahraničí) nebo jako dodavatel služeb,
- zpravodaj OHKT – možnost inzerce či prezentace.

Společnost TIRAD, s. r. o. je členem Okresní hospodářské komory Třebíč a jejich služby využívá ke zveřejnění volných pracovních příležitostí a ke zviditelnění společnosti. Okresní hospodářská komora Třebíč dala příležitost společnosti se účastnit na veletrhu Fortel. Tento veletrh se zaměřuje na pracovní místa v tomto regionu, snaží se omezit

odlivu mozků a talentů mimo region. Cílem veletrhu je ukázat veřejnosti nabídky regionu z hlediska pracovních příležitostí. Prohloubit vztahy společností s dodavateli, zákazníky a širokou společností, která se rozhodne veletrh navštívit. Dále veletrh ukazuje produkty, výrobky či služby, které je možné získat v tomto regionu od místních společností.

5.3 Předvýběr uchazečů ve společnosti

V předvýběru personalista prochází a hodnotí životopisy uchazečů a dělí je na skupiny: vhodné a nevhodní uchazeči. O vhodných uchazečích se snaží zjistit co nejvíce informací, např. z předešlého zaměstnání. Personalista rozešle vhodným uchazečům pozvánku na výběrový pohovor. Pokud společnost obsadí nabízené místo, tak všem ostatním uchazečům zasílá zpětnou vazbu o ukončení nábory zaměstnanců a zároveň společnost zasílá dotaz, zda si uchazeče může nechat v evidenci.

6 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se věnuje samotnému procesu výběru zaměstnanců ve společnosti TIRAD, s. r. o.

6.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců se ve společnosti vždy odvíjí od hodnocení životopisů, které se provádí již v předvýběru, kdy personalista hodnotí, zda uchazeče pozve k pohovoru či uchazeče odmítne. Pokud jsou uchazeči zařazeni do skupiny vhodných uchazečů, čeká je výběrový pohovor s personalistou a manažerem určitého úseku dle pozice, na kterou se uchazeč hlásí. Každá pozice si ve společnosti žádá určité specifikace. Pohovor bývá nejčastěji strukturovaný, personalista s manažerem si předem připravují otázky pro uchazeče. V následující části bude rozebrán proces výběrů zaměstnanců na pozici CNC operátor a na pozici Nákupčí.

6.2 Proces výběru zaměstnanců na pozici CNC operátor

Proces výběru zaměstnanců na tuto pozici se odvíjí od zhodnocení životopisu uchazeče a důraz se klade na požadované technické vzdělání či vyučení. Pozice CNC operátor má určitá specifika, které musí uchazeč splňovat, pokud tato specifika splňuje, je pozván na výběrový pohovor, který probíhá za přítomnosti personalisty a manažera výroby. Výběrový pohovor trvá okolo 2 hodin a je rozdělen do třech kol.

První kolo je určené k seznámení s personalistou a manažerem výroby, jde o vlastní pohovor. Jsou zde zodpovězené požadované otázky, které nebyly jasné z životopisu. Personalista klade základní otázky typu:

- Proč se ucházíte o námi nabízenou pracovní pozici?
- Co Vás zaujalo na naší pracovní nabídce?
- Proč chcete změnit zaměstnání? Proč jste odešel/odešla z předchozího zaměstnání?
- Kdy můžete nastoupit?
- Odkud budete dojíždět do práce?

Po této části nastává druhé kolo výběrového pohovoru, kdy uchazeč dostane k vyplnění logický test. Vyhodnocení testu má vliv na výši vstupní mzdy. Pro společnost je důležité, aby měl uchazeč 3D vidění, prostorové vidění a logické myšlení, to se ale nedá zkusit až přímo ve výrobě, a proto společnost požaduje vyplnění logického testu, kde jsou různé otázky na 3D vidění a logické myšlení. Třetí kolo je

zaměřené na odborné znalosti, uchazeč jde do výroby, kde je pod vedením trenéra. Ve třetím kole se zkouší jeho odborné znalosti.

Po těchto třech kolech, kterými projde uchazeč během dvou hodin, se personalista dohodne s uchazečem, do kdy mu bude oznámeno, zda je přijat či ne. Většinou si domlouvají přesný den a čas, aby se to oběma stranám hodilo. Uchazeče musí schválit minimálně 3 osoby, většinou se jedná o manažera výroby, personalistu a generálního ředitele.

6.3 Proces výběru zaměstnanců na pozici Nákupčí

Pokud se jedná o pozici nákupčí, klade se velký důraz na životopis, který se hodnotí již v předvýběru. U této pozice je velmi důležitá znalost cizích jazyků a praxe, proto se velmi často v pohovoru objevují otázky, které se právě zaměřují na znalost cizích jazyků, praxi a na schopnost komunikace, jelikož tyto požadavky jsou nutné pro pozici Nákupčí. Výběr této pozice se provádí výběrovým pohovorem, kterého se účastní personalista, manažer obchodního oddělení a uchazeč. Proces výběru zaměstnanců na pozici nákupčí je rozšířen o tzv. den na zkoušku, kdy si budoucí zaměstnanec ověří, do jaké společnosti jde, co ho tam čeká a zároveň si i zaměstnavatel zjistí více informací o samotném zaměstnanci. Uchazečům, kteří nebyli vybráni, je zaslána zpráva o ukončení hledání zaměstnance na toto místo.

Pokud jsou vybráni, následuje další personální činnost, a to adaptace ve společnosti. CNC operátorům se věnuje technický trenér pro obrábění a nákupčím se věnuje manažer obchodního oddělení a ostatní pracovníci z oddělení. Mezi další činnosti, které následně poskytuje personální oddělení těmto zaměstnancům, patří:

- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- péče o pracovníky,
- pracovní vztahy.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření bylo získat údaje pro analýzu systému získávání a výběru pracovníků ve společnosti TIRAD, s. r. o., zhodnocení vhodnosti tohoto procesu a vypracování návrhu možných změn v tomto procesu, které by vedly ke zvýšení spokojenosti společnosti i zaměstnanců. Součástí analýzy bylo odpovědět na následující výzkumné otázky:

Otázka 1: Které faktory ovlivňují rozhodování uchazečů při zvažování nabídky zaměstnání ve společnosti?

Otázka 2: Zajímají se uchazeči o webové stránky společnosti?

Otázka 3: Jsou zaměstnanci spokojeni s výběrovým řízením, s přístupem aktérů společnosti a s poskytnutými informacemi?

Použitý dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům ve společnosti. Dotazník byl k dispozici v elektronické i papírové podobě. Šetření bylo anonymní a dobrovolné. Šetření se zúčastnilo celkem 71 respondentů.

7.1 Respondenti dotazníkového šetření

1. Pohlaví respondentů

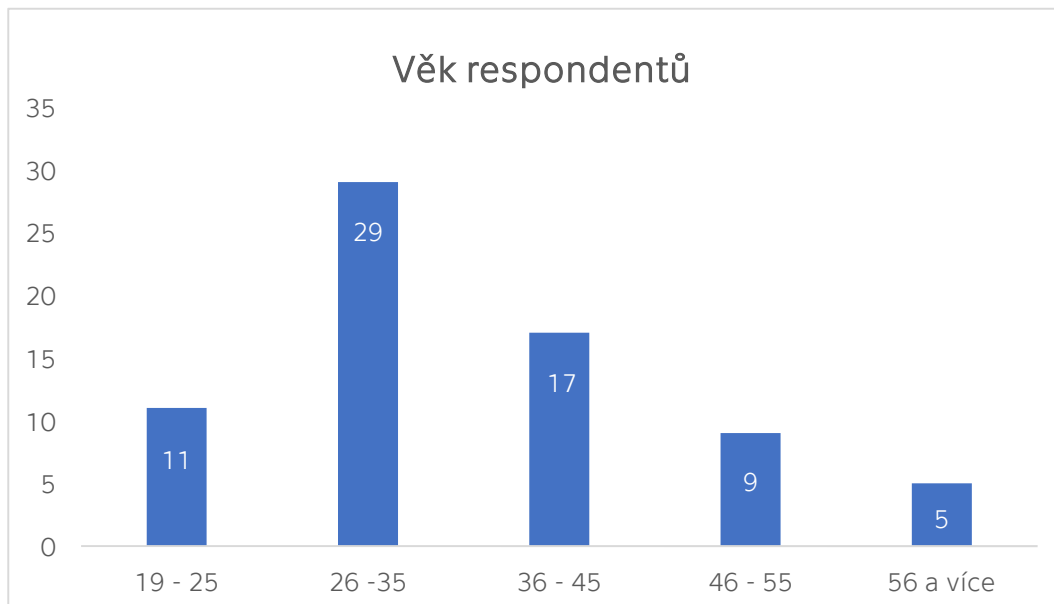
Podle pohlaví se dotazníkového šetření zúčastnilo 58 (82 %) mužů a 13 (18 %) žen.

2. Věk respondentů

Podle věku (graf 3) se dotazníkového šetření zúčastnilo 29 (41 %) respondentů ve věku 26–35 let, 17 (24 %) respondentů ve věku 36–45 let, 11 (15 %) respondentů ve věku 19–25 let, 9 (13 %) respondentů ve věku 46–55 let a 5 (7 %) respondentů ve věku 56 a více let.

3. Jak dlouho uchazeči pracují ve společnosti

Podle délky působnosti respondentů ve společnosti se dotazníkového šetření zúčastnilo 67 (94 %) respondentů pracujících ve společnosti déle než jeden rok a 4 (6 %) respondenti pracující ve společnosti méně než jeden rok.



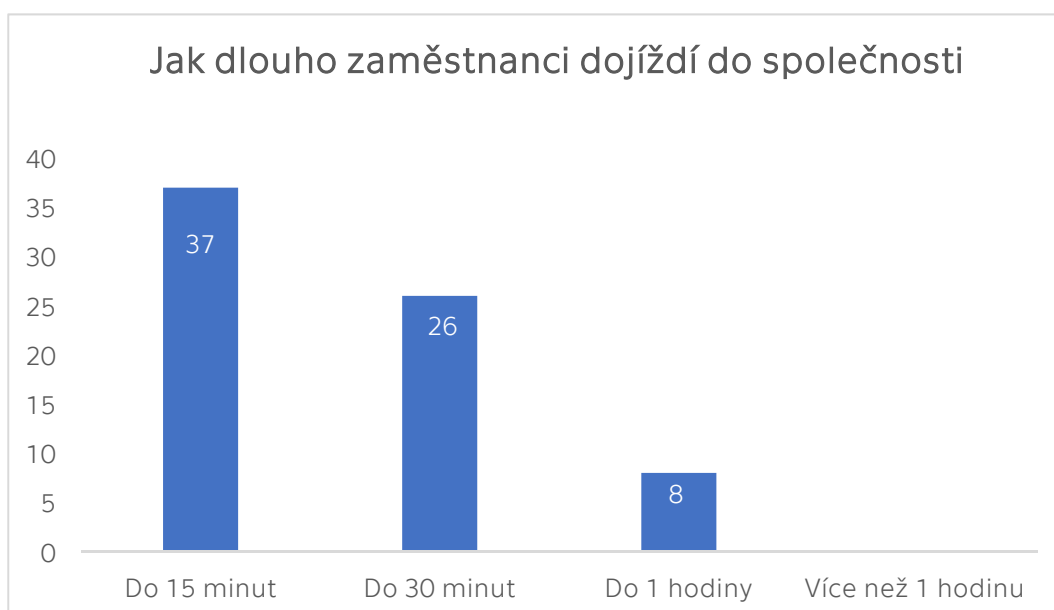
Graf 3: Věk respondentů

Zdroj: Autorka

7.2 Výsledky dotazníkového šetření

4. Jak dlouho zaměstnanci dojíždí do společnosti

Čtvrtá otázka byla zaměřena na to, kolik času trvá cesta zaměstnancům do společnosti (graf 4). 15 minut trvá cesta 37 (52 %) respondentům, 26 (37 %) respondentů dojíždí do zaměstnání 30 minut a 8 (11 %) respondentům trvá cesta zhruba jednu hodinu. Žádný respondent nedojíždí do zaměstnání více než hodinu.



Graf 4: Jak dlouho zaměstnanci dojíždí do společnosti

Zdroj: Autorka

5. Jak dlouho jsou zaměstnanci ochotni dojíždět do zaměstnání

Pátá otázka byla spíše informativní a zajímala se o to, jak dlouho jsou respondenti ochotni dojíždět do zaměstnání. 48 (67 %) respondentů je ochotno dojíždět zhruba hodinu. 19 (27 %) respondentů je ochotno dojíždět pouze do půl hodiny. Dva (3 %) respondenti jsou ochotni dojíždět více než hodinu a další dva (3 %) respondenti jsou ochotni dojíždět hodinu a půl.

6. Jakým způsobem se uchazeči dozvěděli o volné pracovní pozici, na kterou právě nastupují

Šestá otázka byla zaměřena na metodu, jakou se respondenti dozvěděli o pracovní pozici. Dotazníkové šetření nevyzdvihlo pouze jeden zdroj, kde by se o pracovní pozici dozvěděli, ale spíše poukázaly na široké zdroje, ze kterých se uchazeči mohou o zaměstnání dozvědět. Nejvíce respondentů se dozvědělo o práci přes známého, který již ve společnosti pracuje (51 % respondentů). Velká část respondentů se rozhodla kontaktovat společnost sama (18 % respondentů). Poté už se respondenti rozdělují do různých zdrojů, kde se o zaměstnání dozvěděli, například pracovní portál, ve škole, v inzerátu atd.



Graf 5: Jakým způsobem se uchazeči dozvěděli o volné pracovní pozici, na kterou právě nastupují

Zdroj: Autorka

Mezi jiné zdroje, kde se 8 (11 %) respondentů dozvědělo o pracovní pozici, patří personální agentura, den otevřených dveří, který společnost pořádala, bydlení ve stejném místě jako se nachází společnost či kontaktování společností samotného pracovníka.

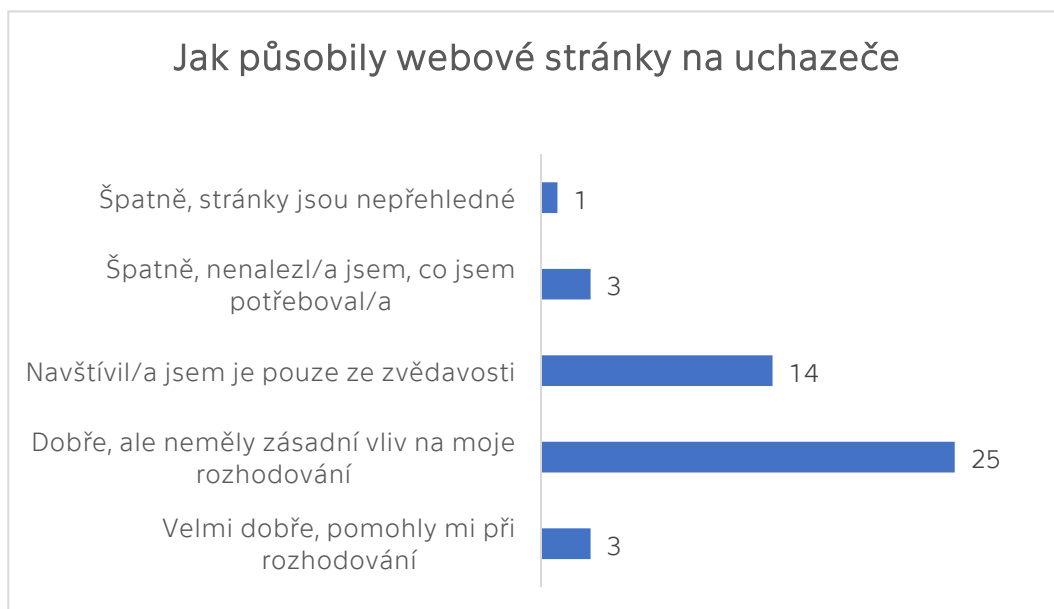
7. Prohlíželi si uchazeči webové stránky společnosti před odesláním žádosti o zaměstnání

Sedmá otázka se soustředila na návštěvnost webových stránek společnosti. Zda uchazeči, kteří žádali o zaměstnání, navštívili před nástupem webové stránky. 38 (54 %) respondentů stránky navštívili a 33 (46 %) respondentů stránky nenavštívili.

8. Jak působily webové stránky na uchazeče

Osmá otázka navazovala na předcházející otázku a měli ji vyplnit pouze respondenti, kteří u předchozí otázky odpověděli „Ano“ a otázka byla nepovinná. Tuto otázku vyplnilo 46 (65 %) respondentů, takže odpověděli i někteří, kteří v dotazníku odpověděli „Ne“.

Otázka se soustředila na funkčnost webových stránek společnosti, zda jsou pro uchazeče přehledné a nápomocné. 25 (35 %) respondentů odpovědělo, že webové stránky jsou dobré, ale neměly vliv na jejich rozhodování. 14 (20 %) respondentů navštívilo stránky pouze ze zvědavosti. 3 (4 %) respondentům stránky pomohly při rozhodování a myslí si, že jsou stránky velmi dobré. Oproti tomu další 3 (4 %) respondenti uvedli, že stránky jsou špatné a nenalezli v nich to, co požadovali. Jeden respondent zhodnotil webové stránky jako špatné a nepřehledné. Z těchto odpovědí nelze usoudit, jaké stránky doopravdy jsou, protože odpovědělo více respondentů než, kteří odpověděli „Ano“.

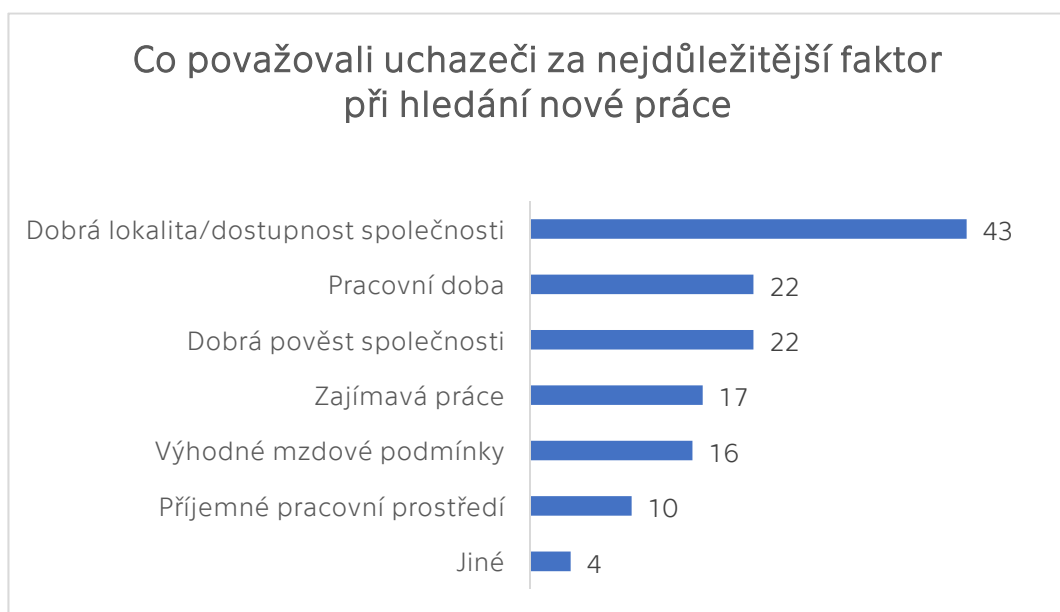


Graf 6: Jak působily webové stránky na uchazeče
Zdroj: Autorka

9. Co považovali uchazeči za nejdůležitější faktor při hledání nové práce

Devátá otázka byla zaměřena na faktory, které jsou podle respondentů nejdůležitější a kvůli kterým se do společnosti hlásili. Na tuto otázku mohli respondenti odpovědět více variant.

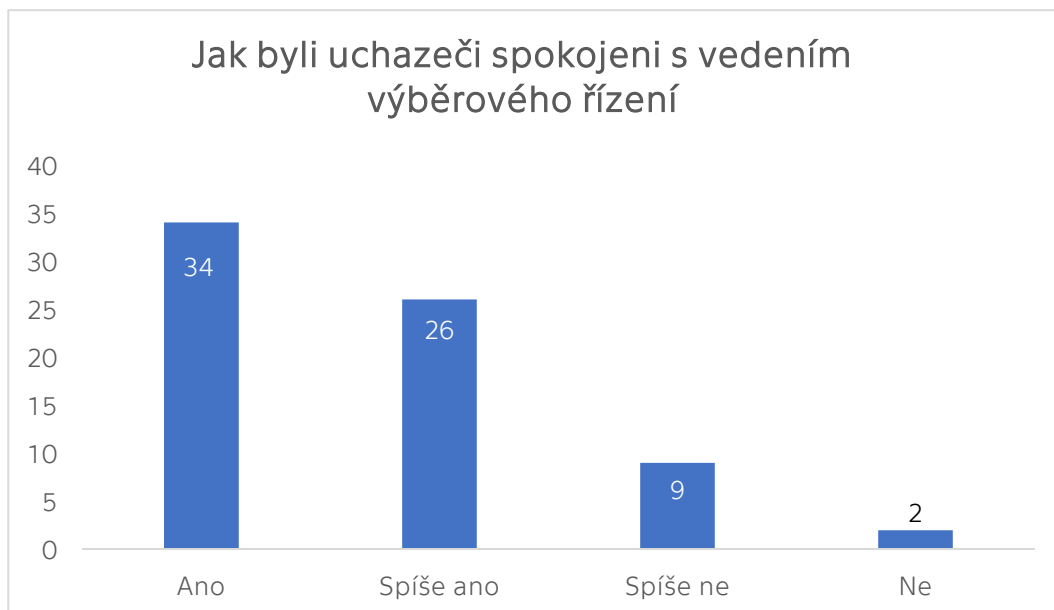
Nejčastěji respondenti (43, 61 % respondentů) odpověděli dobrou lokalitu a dostupnost společnosti. Další nejčastější odpověď, proč uchazeči chtěli pracovat v této společnosti, byla pracovní doba a dobrá pověst společnosti (22, 31 % respondentů). 17 (24 %) respondentů zvolilo zajímavou práci a 16 (23 %) respondentů zvolilo výhodné mzdové podmínky. Mezi jiné možnosti respondenti uváděli zaměření v oboru, nebo že sháněli práci a společnost je přijala.



Graf 7: Co považovali uchazeči za nejdůležitější faktor při hledání nové práce
Zdroj: Autorka

10. Jak byli uchazeči spokojeni s vedením výběrového řízení

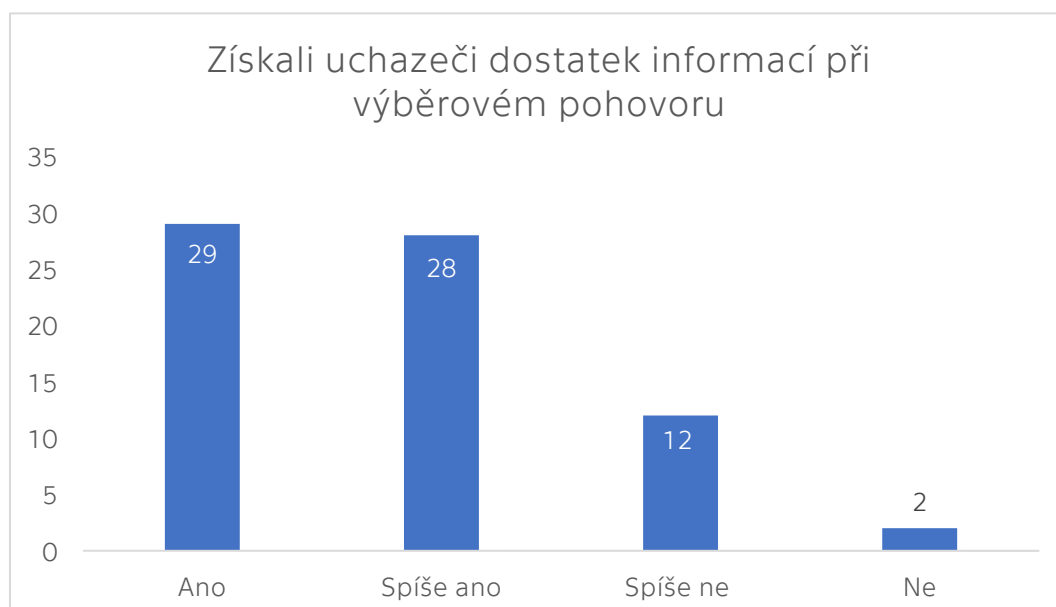
Desátá otázka byla zaměřena na výběrové řízení, zda byli respondenti spokojeni s výběrovým řízením. 34 (48 %) respondentů bylo spokojeno s vedením výběrového řízení, 26 (36 %) respondentů bylo spíše spokojených s vedením výběrového řízení. 9 (13 %) respondentů nebylo spíše spokojeno s vedením výběrového řízení a 2 (3 %) respondenti byli nespokojeni.



Graf 8: Jak byli uchazeči spokojeni s vedením výběrového řízení
Zdroj: Autorka

11. Získali uchazeči dostatek informací při výběrovém pohovoru

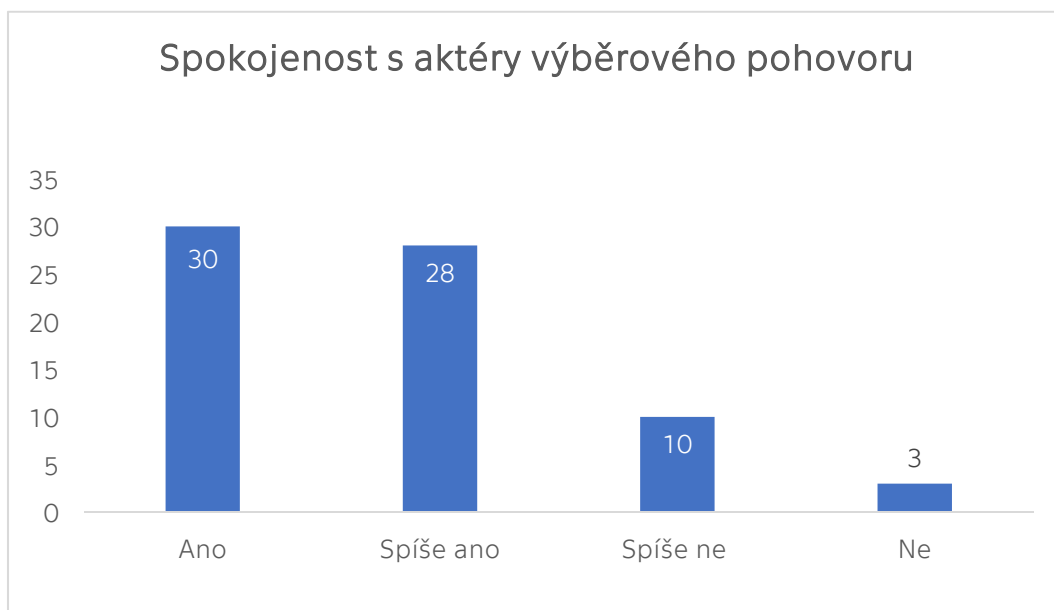
Jedenáctá otázka byla zaměřena na informace získané z výběrového pohovoru, zda bylo poskytnuto dostatek informací při výběrovém pohovoru. 29 (41 %) respondentů získalo dostatek informací. 28 (39 %) respondentů získalo spíše dost informací a 12 (17 %) respondentů nezískalo spíše dostatek informací a pouze 2 (3 %) respondenti odpověděli, že nezískali dostatek informací.



Graf 9: Získali uchazeči dostatek informací při výběrovém pohovoru
Zdroj: Autorka

12. Spokojenost s aktéry výběrového pohovoru

Dvanáctá otázka byla orientována na samotné aktéry výběrového pohovoru, zda byli dostatečně připraveni. 30 (43 %) respondentů bylo spokojeno s aktéry výběrového pohovoru. 28 (39 %) respondentů bylo spíše spokojeno a 10 (14 %) respondentů nebylo spíše spokojeno s aktéry výběrového pohovoru. 3 (4 %) respondenti byli nespokojeni s aktéry.



Graf 10: Spokojenost s aktéry výběrového pohovoru

Zdroj: Autorka

13. Doporučení společnosti ostatním

Třináctá otázka zjišťovala, zda respondenti doporučují společnost ostatním uchazečům. 62 (87 %) respondentů doporučilo tuto společnost. Zbytek respondentů uvádí, že společnost doporučuje z hlediska dobrého kolektivu, ale nejsou spokojeni s finančním ohodnocením. Jeden respondent by společnost nedoporučil, ale neví z jakého důvodu.

14. Odpovídá realita na pracovišti nabídce zaměstnání

Čtrnáctá a zároveň závěrečná otázka byla zaměřena na to, zda nabídka zaměstnání odpovídá realitě. 19 (27 %) respondentů odpovědělo, že nabídka odpovídá realitě, 40 (56 %) respondentů spíše souhlasí s tím, že nabídka odpovídá realitě. 10 (14 %) respondentů spíše nesouhlasí a 2 (3 %) respondenti zcela nesouhlasí, že nabídka odpovídá realitě.



Graf 11: Odpovídá realita na pracovišti nabídce zaměstnání
Zdroj: Autorka

7.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 71 respondentů a mělo odpovědět na stanovené výzkumné otázky.

První výzkumná otázka byla zaměřena na faktory, které ovlivňují nejvíce uchazeče. Respondenti v šetření odpověděli, že důvody, proč se rozhodli pracovat v této společnosti jsou nejčastěji dostupnost a lokalita společnosti (61 % respondentů). Lokality a dostupnosti také odpovídá otázka 4, která se zaměřovala na dobu dojíždění zaměstnanců. 52 % respondentů dojíždí do zaměstnání pouze 15 minut. Z čeho vyplývá, že společnost zaměstnává velké množství zaměstnanců z okolí sídla společnosti. Mezi další nejčastěji zvolené faktory, které respondenti volili byla dobrá pověst společnosti a pracovní doba (31 % respondentů). Dalšími nejčastějšími faktory respondenti zvolili zajímavou práci ve společnosti a mzdové podmínky.

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na zájem uchazečů o webové stránky společnosti. Dotazníkové šetření potvrdilo, že několik uchazečů (46 % respondentů) stránky ani nenavštívilo, a ti, co stránky navštívili (54 % respondentů), uvedli, že pro ně

neměly zásadní vliv při jejich rozhodování. Na otázku se podle dotazníkového šetření nedá úplně zřetelně odpovědět, jelikož otázku zodpovědělo více respondentů, než kteří v dotazníku odpověděli „Ano“ u otázky, zda navštívili webovou stránku společnosti. Z dotazníkového šetření je ale patrné, že webové stránky nemají až tak důležitý význam pro uchazeče. Hlavní důvod tohoto výsledku se odvíjí od toho, že společnost má sjednocené webové stránky se všemi členy společnosti Milacron a pro některé uchazeče nemusí být přehledné.

Třetí výzkumná otázka byla zaměřena na samotné výběrové řízení, zda byli zaměstnanci spokojeni s výběrovým řízením, s přístupem aktérů společnosti a s poskytnutými informacemi. 48 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni s výběrovým řízením, dalších 36 % respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni a 13 % respondentů uvedlo, že spokojeni spíše nebyli a pouze 3 % respondentů nebyli s výběrovým řízením spokojeni. Otázka 11 v dotazníkovém šetření zjišťovala, zda získali uchazeči dostatek informací během výběrového řízení. 41 % respondentů uvedlo, že získali dostatek informací a dalších 39 % respondentů získalo spíše dostatek informací. 17 % respondentů během výběrového řízení nezískalo spíše dostatek informací a 3 % respondentů uvedli, že nezískali dostatek informací. Otázka 12 v dotazníkovém šetření byla zaměřena na aktéry výběrového řízení, zda s nimi byli uchazeči spokojeni. 43 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni s aktéry výběrového řízení a dalších 39 % respondentů bylo spíše spokojeno s aktéry. 14 % respondentů uvedlo, že nebyli spíše spokojeni a 4 % respondentů uvedlo, že nebyli spokojeni s aktéry výběrového řízení. Z těchto odpovědí lze usoudit, že převažuje spokojenost s výběrovým řízením i aktéry výběrového řízení a uchazeči během procesu získají dostatek informací.

Z dotazníkového šetření lze konstatovat, že respondenti, kteří se dotazníku zúčastnili, byli spíše spokojeni, protože jen v nízkých procentech se objevovaly odpovědi, které by říkaly, že byli respondenti s něčím nespokojeni. 87 % respondentů doporučilo společnost ostatním uchazečům a ostatní společnost doporučili např. pro dobrý kolektiv, ale nedoporučili společnost kvůli mzdovým podmínkám a uvedli, že si myslí, že jsou na trhu zajímavější mzdové nabídky u jiných společnostech.

8 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ ZMĚN NA ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

Na základě provedené analýzy vycházející z rozhovorů s personalistkou a provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci lze konstatovat, že proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti TIRAD, s. r. o. je dobře nastaven. Z porovnání s teorií uváděnou v literatuře je patrné, že společnost využívá většinu uvedených metod a lze jí jen stěží něco vytknout. Dotazníkové šetření potvrdilo, že většina přijatých uchazečů byla spokojená s procesem výběrového řízení včetně spokojenosti se samotnými aktéry. Společnost se nezaměřuje pouze na jeden zdroj při výběru uchazečů. Využívá vnitřní zdroje, což vede k motivování zaměstnanců, že se mohou posunout ze stávající pozice na vyšší. Když se ale společnosti nepodaří vybrat ideálního zaměstnance z vnitřních zdrojů, využívá širokou škálu vnějších metod pro získání zaměstnanců. Společnost využívá soubor několika metod, mezi nejběžnější a nejčastější patří inzerát a v dnešní turbulentní době jsou to určitě pracovní portály a internet, ať už se jedná o webovou stránku TIRAD, s. r. o., kde jsou uvedeny pracovní příležitosti nebo firemní stránka na sociální síti Facebook, kde personalista přidává vždy aktuální pracovní pozice, které společnost nabízí. Výhodou společnosti je, že se jí uchazeči nabízejí sami, což potvrdilo i dotazníkové šetření, kdy 18 % respondentů zvolilo, že společnost kontaktovali sami od sebe. Pokud se uchazeči o dané pozice sami aktivně ucházejí, poukazuje to na skutečnost, že společnost má již vybudované jméno ve svém okolí. Z dotazníkového šetření je patrné, že velké množství zaměstnanců se o pracovní příležitosti dozvěděli od jiných zaměstnanců, kteří již ve společnosti pracovali.

Společnost TIRAD, s. r. o. má velice dobře nastavenou spolupráci se školami, kde spolupracuje se školami Střední průmyslová škola Třebíč a Střední odborná škola řemesel a služeb Moravské Budějovice, díky těmto školám mají studenti povědomí o společnosti, o jejím fungování a někteří z nich mají možnost vykonávat ve společnosti praxi. Díky této spolupráci nemá společnost problém se získáváním absolventů z technických oborů.

Nevýhodu má společnost ve webových stránkách, jelikož musí využívat stránky sjednocené se všemi členy společnosti Milacron, které pro uchazeče a návštěvníky webových stránek nejsou až tak přehledné. Na stránkách nalezneme veškeré pobočky společnosti Milacron. Samostatné pobočky však nemají tolik prostoru pro vlastní prezentaci.

Po uchazečích se vždy požaduje životopis a výběrové řízení je prováděno výběrovým pohovorem, které se liší podle pracovní pozice, o jakou se uchazeč uchází. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů byla spokojena nebo spíše spokojena s výběrovým řízením.

Doporučení 1 – Vylepšení webových stránek

Prvním doporučením pro společnost je vylepšení webových stránek, jelikož společnost musí využívat sjednocené stránky všech členů společnosti Milacron, kam patří i TIRAD, s. r. o. Tyto stránky nejsou tolik přehledné a TIRAD, s. r. o. na nich má pouze omezený prostor pro vlastní prezentaci. TIRAD, s. r. o. musí využívat webové stránky společnosti Milacron, ale pokud by na webových stránkách byl odkaz na vlastní webové stránky společnosti TIRAD, s. r. o., kde by byly základní informace o společnosti, stručná historie, fotografie a vlastní prezentace, tak by návštěvníci webových stránek získali více informací.

Doporučení 2 – Spolupráce se střední školou

Příležitostí společnosti je navázání spolupráce se Střední školou technickou a obchodní Dačice. Škola má technické obory zakončené maturitou či výučním listem a jedná se o obdobné školní programy jako ve školách, se kterými má společnost TIRAD, s. r. o. navázanou spolupráci. Škola se nachází zhruba 20 km od sídla společnosti, což představuje ideální dojezdovou vzdálenost. Absolventi této školy jsou vhodnými potencionálními uchazeči zejména na pozici CNC operátor. Ve společnosti už nyní pracuje několik zaměstnanců z této školy, pokud by se tedy společnost rozhodla navázat spolupráci se školou, prohloubila by povědomí o společnosti.

Doporučení 3 – Spolupráce s vysokoškolskými studenty

Další příležitostí pro společnost je navázání spolupráce s vysokoškolskými studenty, jelikož se společnost potýká s některými pozicemi, které se jí nedaří obsadit, na vyšších pozicích se jednalo např. o pracovní místo EHS specialista. Každá společnost chce mít kvalitní a vzdělané zaměstnance, pokud by společnost navázala spolupráci s některými vybranými vysokoškolskými studenty, kteří by chtěli pracovat ve společnosti TIRAD, s. r. o. mohli by si je již během studia formovat a učit potřebným znalostem, které jsou pro společnost nutné. Pokud by mohl student vysoké školy docházet do společnosti a zaučovat se od ostatních pracovníků již v průběhu studia, tak by poté společnost získala kvalifikovaného, vzdělaného a již zaučeného pracovníka.

Doporučení 4 – Vylepšení současných benefitů

Toto doporučení nesouvisí přímo se získáváním a výběrem uchazečů, ale má na tento proces veliký vliv. Jedná se o vylepšení současných benefitů pro zaměstnance. Jako většina ostatních společností se i společnost TIRAD, s. r. o. setkává s fluktuací zaměstnanců, v roce 2017 skončilo na pozici CNC Operátor 6 pracovníků, čímž společnost musela vyhledat nové zaměstnance. S určitou fluktuací počítá společnost

vždy, ale pokud by se TIRAD, s. r. o. zaměřil na benefity a srovnal je s okolními společnostmi, mohla by se fluktuace snížit a výhodné benefity by přilákaly zkušené uchazeče.

Společnost TIRAD, s. r. o. patří mezi společnosti, které neposkytují příspěvky na cestovné. Kdy např. jiné společnosti přispívají zaměstnancům na cestu do zaměstnání od 15 km. Další variantou příspěvku je podpora rodin, kdy některé společnosti přispívají na kroužky či aktivity pro děti.

Doporučení 5 – Vylepšení péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance a možný kariérní růst patří mezi další činnosti, které vylepší proces získávání zaměstnanců. Pokud bude dobře nastavena péče o zaměstnance a možný kariérní růst, přiláká to více uchazečů. Péčí o zaměstnance se rozumí poskytnout nejen povinnou péči, ale zaměřit se především na dobrovolnou péči o zaměstnance, díky které se zaměstnanci budou cítit lépe než u ostatních společností. Mezi dobrovolnou péči patří personální rozvoj, příspěvky na vzdělávání, poukázky na sportovní aktivity a kulturu. V současné době mají stále častěji zaměstnanci zájem o tzv. homeoffice neboli práci z domova či o sick days. Společnost TIRAD, s. r. o. má zavedené některé formy dobrovolné péče, ale pokud by ji rozšířila, získala by přízeň více zaměstnanců a uchazečů.

Doporučení 6 – Budování značky

Pokud má společnost dobře vybudovanou značku, má konkurenční výhodu. Budování značky není krátkodobá záležitost, ale patří mezi dlouhodobé činnosti, které společnost vykonává. Budování značky vystihuje autor McKee (2014) „*Značka, jako firemní aktivum, které je řádně spravováno se nikdy neodepisuje. Všechno ostatní podléhá času, jako např. patent vyprší, software zestárne, budovy se rozpadnou, stroje rozbijí, kamiony opotřebují. Ale dobře řízená značka může naopak rok, co rok stoupnout v hodnotě a společnost posílit.*“

K budování značky může společnost využít několik nástrojů, mezi které se řadí pravidelná účast na veletrzích, společenských či sportovních akcí a jiných kulturních událostech. Pokud se společnost aktivně zapojí do těchto aktivit, může snadněji získat jak nové uchazeče, tak i nové zákazníky, a dokonce si vylepšit svou pověst.

Mezi další nástroj budování značky se řadí pořádání akcí pro zaměstnance, tím dá společnost najevo, že si zaměstnanců váží. Další nástroj je prezentace společnosti na sociální síti. V dnešní době má skoro každá společnost svoji stránku na sociálních sítích. Tento nástroj se řadí mezi nejlevnější, jelikož vytvoření účtu na sociální síti je většinou zcela zdarma. Společnost může zveřejňovat cokoli chce a vytváří si vlastní komunitu na sociální síti, kde může provádět průzkumy o spokojenosti zákazníků, informovat zákazníky o novinkách ve společnosti či získávat nové zaměstnance.

Dalšími nástroji jsou např. pořádání charitativních událostí a společenská odpovědnost firem.

Společnost by se měla zaměřit na pořádání akcí pro zaměstnance, protože v této části není až tak rozvinutá. Tím to by společnost dala najevo, že si váží svých zaměstnanců. V současné době by každá společnost měla být aktivní na své sociální síti, proto i na tuto část by se společnost TIRAD, s. r. o. měla zaměřit. Nepřidávat pouze pracovní příležitosti, ale snažit se na sociální síti informovat o různých událostech ve společnosti, např. rozšíření strojů společnosti o nový unikátní stroj na obrábění atd.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy a navrhnout vhodné změny. Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi zásadní personální činnosti, neboť kvalitní zaměstnanci tvoří jeden z nejcennějších a nejdražších zdrojů, které má organizace k dispozici, a proto by se každá organizace měla na proces získávání a výběru zaměstnanců zaměřit, aby získala co nejlepší uchazeče.

Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců byla provedena ve strojírenské společnosti TIRAD, s. r. o. Tato společnost používá k získávání zaměstnanců širokou paletu metod a získává zaměstnance jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů. Z vnějších zdrojů společnost získává uchazeče prostřednictvím inzerce, spoluprací se školami, personálních agentur, doporučením současných zaměstnanců či pomocí e-recruitmentu. Výběr zaměstnanců je ve společnosti nejčastěji prováděn výběrovým pohovorem, který se odvíjí od pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásí. Pokud se uchazeč hlásí na pozici nákupčí, může využít dne na zkoušku, aby si společnost prohlédl a získal informace. Dnem na zkoušku si uchazeče lépe hodnotí i samotná společnost.

V rámci analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti byly hledány odpovědi na tři výzkumné otázky. Odpovědi byly hledány na základě rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. První výzkumná otázka byla zaměřena na faktory, které uchazeče nejvíce ovlivňují při rozhodování o nabídce zaměstnání. Respondenti uvedli, že nejdůležitější pro ně byl faktor dostupnosti a lokality společnosti. Druhá výzkumná otázka zjišťovala, zda se uchazeči zajímají o webové stránky. 46 % respondentů stránky nenavštívili, ostatní respondenti uvedli, že pro ně neměly zásadní vliv. Příčinou toho, že skoro polovina respondentů nenavštívila webové stránky, může být v tom, že TIRAD, s. r. o. má webové stránky společné se všemi členy společnosti Milacron. Z toho vyplývá i jistá nevýhoda této společnosti, jelikož na webových stránkách má pouze malý prostor pro svoji prezentaci. Třetí výzkumná otázka byla zaměřena na spokojenost uchazečů s výběrovým řízením. Většina respondentů odpověděla, že byla spokojena s výběrovým řízením i se samotnými aktéry výběrového řízení. 87 % respondentů by společnost doporučilo i ostatním uchazečům.

Společnosti byla navrhována určitá doporučení ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců, mezi která patří navázání spolupráce se střední školou, která se nachází v blízkosti společnosti, spolupráce s vysokoškolskými studenty nebo vylepšení webových stránek společnosti TIRAD, s. r. o., (např. vytvoření i vlastních webových stránek a nevyužívat pouze webové stránky společnosti Milacron). Další doporučení jsou zaměřena především na péči o zaměstnance a benefity pro zaměstnance. Posledním doporučením pro společnost bylo, aby pokračovala v budování své značky, protože tím získá konkurenční výhodu, odliší se od své konkurence a budeje vztah

s okolím i svými zaměstnanci. Aktivním budováním značky dá společnost najevo, že se nezajímá pouze o prosperitu společnosti, ale že se stará o své zaměstnance, veřejnost a životní prostředí.

Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, Michael a Steven TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9883-7.

ČERVENKOVÁ, Alena, 2016. Trendem pro nábor na sociálních sítích je dnes Twitter. *HR Forum*, roč. 1, č. 4, s. 6-7. ISSN 1212-690X.

d' AMBROSOVÁ, Hana a kol., 2011. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: Anag. ISBN: 978-80-7263-646-4.

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

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6515-6.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9389-2.

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

KOLMAN, Luděk, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MCKEE, Steve, 2014. Why So Many Companies Get Branding Wrong [online]. c2014, [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.businessweek.com/articles/2014-01-07/why-somany-companies-get-branding-wrong>.

WROBLOWSKÁ, Zuzana, 2016. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-162-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Webové stránky společnosti Milacron [online]. 2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.milacron.com/cs/>

Webové stránky Okresní hospodářské komory Třebíč [online]. 2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.ohktrebic.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Desky pro základny forem.....	28
Obrázek 2: Sídlo společnosti TIRAD, s. r. o.....	28
Obrázek 3: Budovy společnosti.....	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Personální agentura.....38

Seznam grafů

Graf 1: Průměr přepočtených zaměstnanců	33
Graf 2: Počet zaměstnanců	33
Graf 3: Věk respondentů	44
Graf 4: Jak dlouho zaměstnanci dojíždí do společnosti	44
Graf 5: Jakým způsobem se uchazeči dozvěděli o volné pracovní pozici, na kterou právě nastupují	45
Graf 6: Jak působily webové stránky na uchazeče	46
Graf 7: Co považovali uchazeči za nejdůležitější faktor při hledání nové práce	47
Graf 8: Jak byli uchazeči spokojeni s vedením výběrového řízení	48
Graf 9: Získali uchazeči dostatek informací při výběrovém pohovoru	48
Graf 10: Spokojenost s aktéry výběrového pohovoru	49
Graf 11: Odpovídá realita na pracovišti nabídce zaměstnání	50

Příloha

Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Ludmila Veselá, jsem studentka ČVUT v Praze a ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku pro moji bakalářskou práci na téma „Získávání a výběr zaměstnanců v podniku“. Dotazník je anonymní a jeho výsledky slouží ke studijním účelům tazatele i jako podklad k možnému vylepšení stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti TIRAD, s. r. o. Dotazník by neměl zabrat více než několik minut Vašeho času. Předem Vám děkuji za Vaši pomoc a přeji Vám hezký den.

1. Pohlaví

- a. Žena
- b. Muž

2. Věk

- a. 19-25
- b. 26-35
- c. 36-45
- d. 46-55
- e. 56 a více

3. Jak dlouho již pracujete ve společnosti?

- a. Méně než rok
- b. Více než rok

4. Kolik času Vám zabere cesta do společnosti?

- a. Do 15 minut
- b. Do 30 minut
- c. Do 1 hodiny
- d. Více než 1 hodinu

5. Jak dlouho byste byl/a ochotný/á za prací dojíždět?

- a. Ne více než 30 minut
- b. Ne více než hodinu
- c. Více než hodinu
- d. Více než hodinu a půl

6. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání ve společnosti, na kterou jste následně reagoval/a?

- a. Na sociálních sítích
- b. Od známého, který již ve společnosti pracuje
- c. Na webových stránkách společnosti
- d. Z inzerátu v tisku

- e. Ve škole
- f. Na úřadu práce
- g. Na pracovním portálu
- h. Rozhodl jsem se kontaktovat společnost sám od sebe
- i. Jinde/jinak (prosím doplňte)

7. Prohlížel/a jste si na internetu před odesláním žádosti o zaměstnání webové stránky společnosti?

- a. Ano
- b. Ne

8. Jak na Vás působily webové stránky společnosti? (Odpovězte v případě, že jste u otázky č. 7 odpověděl/a „Ano“)

- a. Velmi dobře, pomohly mi při rozhodování
- b. Dobře, ale neměly zásadní vliv na moje rozhodování
- c. Navštívil/a jsem je pouze ze zvědavosti
- d. Špatně, nenalezl/a jsem, co jsem potřeboval/a
- e. Špatně, stránky jsou nepřehledné

9. Jaké důvody Vás vedly k tomu pracovat ve společnosti? (Ize zvolit více odpovědí)

- a. Výhodné mzdové podmínky
- b. Dobrá lokalita/dostupnost společnosti
- c. Dobrá pověst společnosti
- d. Pracovní doba
- e. Zajímavá práce
- f. Příjemné pracovní prostředí
- g. Jiné (prosím doplňte)

10. Byl/a jste spokojen/a s vedením výběrového pohovoru?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

11. Získal/a jste během výběrového pohovoru dostatek informací o pracovním místě a o jeho podmínkách?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

12. Přišel Vám celý proces výběrového řízení, včetně jeho aktérů dostatečně připravený?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne

d. Ne

13. Doporučil/a byste práci v této společnosti ostatním?

- a. Ano
- b. Ne (prosím uveďte důvod)

14. Odpovídá realita na pracovním místě nabídce zaměstnání?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

