

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v malé a velké společnosti

Employee Recruitment and Selection in a Small and Large Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

ŠICHTOVÁ




MICHAELA

2020



I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Šichtová	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	475148
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 malé a velké společnosti		
Název bakalářské práce anglicky:	Employee Recruitment and Selection in a Small and Large Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je analyzovat získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané malé a velké společnosti, porovnat stávající postupy, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout možné změny.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je porovnání rozdílů získávání a výběru zaměstnanců v malé a velké společnosti a návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybraných společnostech.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců; 3. Praktická část - představení společností, analýza a porovnání stávajících postupů získávání a výběru zaměstnanců, návrhy; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>LOCHMANNOVÁ, A. Personalistika: Základy personalistiky. Prostějov : Computer Media, 2016.</p> <p>MÉRTLOVÁ, L. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014.</p> <p>ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.</p> <p>WROBLOWSKÁ, Z. Lidské zdroje v produktové managementu. Praha: Professional Publishing, 2016.</p>		
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:	12. 12. 2019	Termín odevzdání bakalářské práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání bakalářské práce:	30. 9. 2021		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání	26. 02. 2020	 Podpis studenta(ky)
--	--------------	--

ŠICHTOVÁ, Michaela. *Získávání a výběr zaměstnanců v malé a velké společnosti*. Praha: ČVUT 2020. 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: 15. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za vedení, cenné rady, připomínky, kritiku, trpělivost a čas během tvorby této práce.

Dále bych ráda poděkovala Mgr. Monice Gabrhelíkové ze společnosti Draka Kabely, s.r.o. a panu Jiřímu Tulisovi ze společnosti Zekatel, spol. s r.o. za spolupráci, pomoc a poskytnutí informací k praktické části této práce.

V neposlední řadě patří mé poděkování mým blízkým za jejich podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce analyzuje získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané malé a velké společnosti s cílem posoudit a porovnat stávající postupy, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout možné změny. Teoretická část nejprve definuje procesy předcházející získávání a výběru zaměstnanců a následně procesy získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část obsahuje představení společností a analýzu získávání a výběru zaměstnanců ve společnostech. Výsledkem jsou návrhy na změny a doporučení ke zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve společnostech.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, malá společnost, velká společnost.

Abstract

The bachelor's thesis analyses the employee recruitment and selection in a small and large company to assess and compare existing practices, identify possible opportunities for improvement and suggest possible changes. The theoretical part first defines the processes preceding the employee recruitment and selection and then the processes of employee recruitment and selection. The practical part contains the introduction of companies and analysis the employee recruitment and selection in companies. The result is proposals of changes and recommendations to improve the employee recruitment and selection in companies.

Key words

Human Resource Management, Employee Recruitment, Employee Selection, Small Company, Large Company

OBSAH

ÚVOD	5
1 PROCESY PŘEDCHÁZEJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ	7
1.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	7
1.1.1 Oblasti plánování lidských zdrojů.....	8
1.1.2 Metody plánování lidských zdrojů	8
1.2 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA.....	9
1.2.1 Popis pracovního místa	10
1.2.2 Specifikace pracovního místa.....	10
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	12
2.1 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	13
2.2 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	13
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	14
2.3.1 Ústní dotaz nebo nabídka	15
2.3.2 Doporučení současného zaměstnance	15
2.3.3 Vývěsky ve společnosti nebo mimo ni	16
2.3.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	16
2.3.5 Spolupráce s úřady práce	16
2.3.6 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen	17
2.3.7 Inzerce ve sdělovacích prostředcích	17
2.3.8 Používání internetu, elektronické získávání zaměstnanců (e-recruitment).....	18
2.4 DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ.....	18
2.5 FORMULACE NABÍDKY ZAMĚŠTNÁNÍ	19
2.6 PRAVIDLA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	19
2.7 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V MALÝCH A VELKÝCH SPOLEČNOSTECH	20
3 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ	22
3.1 PROCES VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ	22
3.2 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ	23
3.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ	24
3.3.1 Výběrový rozhovor	24
3.3.2 Psychologické testy	27
3.3.3 Životopisné údaje	27
3.3.4 Assessment centre	28
3.3.5 Predikční validita výběrových metod	29
3.4 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ V MALÝCH A VELKÝCH SPOLEČNOSTECH	30
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ	32

4.1	ZEKATEL, SPOL. S R.O.	32
4.2	DRAKA KABELY, S.R.O.....	33
5	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ZEKATEL, SPOL. S R.O.	35
5.1	PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA.....	35
5.2	ZDROJE A METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	35
5.3	DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ A FORMULACE NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ	36
5.4	KRITÉRIA A METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	36
5.5	ZÁVĚREČNÁ FÁZE	37
6	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI DRAKA KABELY, S.R.O.	38
6.1	PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA.....	38
6.2	ZDROJE A METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	38
6.3	DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ A FORMULACE NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ	39
6.4	KRITÉRIA A METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	40
6.5	ZÁVĚREČNÁ FÁZE	40
7	SHRNUTÍ, POROVNÁNÍ A NÁVRHY NA ZMĚNY A ZLEPŠENÍ	41
7.1	NÁVRHY PRO SPOLEČNOST ZEKATEL, SPOL. S R.O.....	42
7.2	NÁVRHY PRO SPOLEČNOST DRAKA KABELY, S.R.O.....	43
7.3	NÁVRHY PRO OBĚ SPOLEČNOSTI	44
ZÁVĚR	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	47
SEZNAM OBRÁZKŮ	48
SEZNAM TABULEK	49
PŘÍLOHA	50

ÚVOD

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi nejdůležitější činnosti řízení lidských zdrojů. Přispívají k obsazení volných pracovních míst kvalitními uchazeči o zaměstnání, což je pro úspěšné fungování organizace zásadní. Smyslem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat odpovídající množství vhodných uchazečů o zaměstnání. Smyslem výběru zaměstnanců je rozhodnout o tom, který z uchazečů o zaměstnání nejlépe splňuje požadavky organizace.

Cílem bakalářské práce je analyzovat získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané malé a velké společnosti, porovnat stávající postupy, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout možné změny.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se nejdříve věnuje procesům předcházejícím získávání a výběr zaměstnanců, zejména plánování a analýze pracovního místa a jejím výstupům. Následně je zaměřena na podmínky, zdroje a metody získávání zaměstnanců, dokumenty požadované od uchazečů, formulaci nabídky zaměstnání, pravidla získávání zaměstnanců a vymezení rozdílů získávání zaměstnanců v malých a velkých společnostech. Nakonec definuje proces, kritéria a metody výběru zaměstnanců a rozdíly výběru zaměstnanců v malých a velkých společnostech.

Praktická část obsahuje představení společností a jejich organizačních struktur, vymezení stávajícího stavu získávání a výběru zaměstnanců v obou společnostech, vyhodnocení rozhovorů uskutečněných s osobami odpovědnými za získávání a výběr zaměstnanců ve vybraných společnostech a doporučení na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců pro obě společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESY PŘEDCHÁZEJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola představuje procesy předcházející získávání a výběru zaměstnanců, kterými jsou plánování lidských zdrojů, analýza pracovních míst a z ní vycházející popisy a specifikace pracovního místa.

Získávání a navazující výběr zaměstnanců jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do společnosti. (Kociánová, 2010, s. 79) Důležitými procesy, s jejichž výstupy získávání a výběr pracuje, jsou plánování lidských zdrojů a analýza pracovních míst.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů, nebo také personální plánování, je specifické volbou cílů, kterých by chtěla společnost v budoucím horizontu dosáhnout, dále pak volbou vhodných hmotných a hodnotových zdrojů, ať už sociálních, organizačních nebo lidských, které jsou nutné k úspěšnému zajištění vytyčených cílů. (Lochmannová, 2016, s. 20)

Personální plánování by mělo zajistit optimální počet zaměstnanců podle následujících parametrů (Měrtlová, 2014, s. 41-42):

- v potřebném množství - dáno aktuální a výhledovou situací podle strategie a dlouhodobých plánů,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi - je potřeba řešit personální zabezpečení klíčových pozic ve společnosti, věnovat se talentům a perspektivním zaměstnancům, umožňovat jim osobní rozvoj a vytvářet podmínky pro stabilizaci a kariérní výhled,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami - každá společnost potřebuje zaměstnance na vysoké odborné úrovni, kteří ale disponují i klíčovými osobnostními a morálními vlastnostmi,
- optimálně motivované - motivace je oblast, která je pro společnost životně důležitá a zpětně dokáže poskytovat vysoký pocit uspokojení z vykonané práce jednotlivým zaměstnancům,
- flexibilní a připravené na změny - nutnost umožnit zaměstnancům, aby se svým osobním rozvojem stali připravenými k řešení projektů a výzev z vnějšího prostředí, aby byli schopni na tyto podněty rychle a odpovídajícím způsobem reagovat a tím vytvářet možnosti rozvoje a zvyšování konkurenční pozice na trhu pro celou společnost,

- ve správný čas - personální útvar, útvar řízení lidských zdrojů nebo osoba tímto pověřená musí mít zpracovanou výhledovou personální strategii pro krátké i střednědobé období.

1.1.1 Oblasti plánování lidských zdrojů

Personální plánování rozpoznává potřebu zaměstnanců a zabezpečuje zdroje pokrytí této potřeby. Úkolem je dosažení dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil. Zároveň musí zohledňovat perspektivní rozvoj každého zaměstnance, napomáhat uspokojování sociálních potřeb a pocitu uspokojení z vykonávané práce. (Měrtlová, 2014, s. 42)

Plánování lidských zdrojů zahrnuje (Šikýř, 2016, s. 86-87):

- plánování potřeby zaměstnanců - odhad poptávky po práci, předvídá tedy kolik zaměstnanců (počet) a jaké zaměstnance (druh) bude krátkodobě (během následujícího roku) i dlouhodobě (během následujících tří až pěti let) potřebovat,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců, - odhad nabídky práce neboli kolik zaměstnanců (počet) a jaké zaměstnance (druh) bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici,
- plánování personálního rozvoje zaměstnanců - plánování kariéry zaměstnanců a plánování následnictví v manažerských funkcích.

1.1.2 Metody plánování lidských zdrojů

Dle Lochmannové (2016, s. 28-29) se při plánování lidských zdrojů využívají různé metody, jako je celková analýza potřeb, metoda ukazatelů, metoda plánu pracovních míst, metoda stanovení rezerv, metody odhadu nebo expertní metody.

Celková analýza potřeb má strategický charakter. V důsledku vývoje určité veličiny (například počtu zaměstnanců nebo obratu) je na základě extrapolace trendů (předpoklad prosazení dosavadních vývojových trendů i v budoucnu), analogie trendů (srovnávání zákonitostí a tendencí dvou systémů), eventuálně regresních propočtů vyvozována budoucí potřeba zaměstnanců.

Metoda ukazatelů má taktický charakter a předpokladem jejího využití je existence funkčního vztahu mezi potřebou zaměstnanců a určitým rozhodujícím faktorem (například mezi počtem zaměstnanců a velikostí obratu).

Metoda plánu pracovních míst se svým charakterem nachází na pomezí mezi metodou taktickou a operativní. Základním předpokladem této metody je detailní znalost budoucí organizační struktury.

Stanovení rezerv se pojí na skutečnosti, jako jsou dovolené, úrazy, nemoci a další, které ovlivňují každodenní činnost společnosti. S ohledem na existenci těchto jevů je nutné plánovat rezervy v počtu zaměstnanců. Prognózu je možné stanovit na základě analýzy dob nepřítomnosti nebo fluktuace (změny) tarifní pracovní doby.

Metoda odhadu se nachází na pomezí mezi strategickými a taktickými metodami. Snaží se prostřednictvím učení se z chyb předjímat potřebu zaměstnanců. Tato potřeba je stanovena na základě zkušeností vyplývajících z porovnání s právě realizovanými opatřeními.

Expertní metody využívají zkušenosti expertů. Nejsou tedy vyjadřovány vlastními odhady, ale existuje u nich opora v názorech expertů v oboru.

1.2 Analýza pracovního místa

Podle Armstronga (2002, s. 301) se analýzou pracovního místa rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání zaměstnanců, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Soustřeďuje se na to, co se očekává, že zaměstnanec na daném pracovním místě bude dělat.

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě (Armstrong, 2002, s. 302-303):

- celkový účel - proč dané pracovní místo existuje a jaký je očekávaný přínos zaměstnance na daném pracovním místě,
- obsah - povaha práce,
- zodpovědnost - výsledky nebo výstupy, za které zaměstnanec na tomto pracovním místě zodpovídá,
- odpovědnost - rozsah svěřené pravomoci při rozhodování, obtížnost, velikost a rozmanitost problémů apod.,
- organizační faktory - vztahy podřízenosti a nadřízenosti,
- motivující faktory - zvláštní rysy práce na pracovním místě, které mohou motivovat nebo demotivovat zaměstnance na daném pracovním místě,
- faktory osobního rozvoje - vyhlídka na povýšení a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost,
- faktory prostředí - pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba apod.

Potřebné informace pro analýzu pracovního místa lze získat pomocí rozhovorů, dotazníků, kontrolních seznamů (na rozdíl od dotazníků směřují k odpovědím ANO nebo NE) a hodnotících stupnic, pozorování, deníků a záznamů nebo hierarchické analýzy úkolů (rozložení pracovního místa do hierarchické soustavy úkolů, pod úkolů a postupů).

„Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují údaje o pracovních místech a vymezují požadavky pracovních míst na zaměstnance.“ (Šikýř, 2016, s. 80) Těmto výstupům jsou věnovány následující podkapitoly.

1.2.1 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa a poskytuje základní informace o práci na daném místě, postavení místa v organizační struktuře, podmínkách na daném místě atd. Popis pracovního místa může mít například následující obsah (Kociánová, 2010, s. 51-52):

- název pracovního místa,
- přímý nadřízený,
- počet podřízených,
- zastupování (koho zastupuje a kým je zaměstnanec na daném místě zastupován),
- vztahy k dalším pracovním místům ve společnosti a mimo ni,
- účel pracovního místa,
- seznam úkolů a činností na pracovním místě,
- popis povinností na pracovním místě,
- odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě,
- očekávané výsledky,
- předpisy pro práci na daném pracovním místě (výčet zákonných i interních předpisů, které musí zaměstnanec dodržovat),
- technické prostředky a zařízení k práci,
- pracovní podmínky a případná rizika práce,
- jméno zaměstnance, jeho podpis a datum.

Popis pracovního místa tedy vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých zaměstnanec práci vykonává, a hlavní prvky povinností zaměstnance na daném pracovním místě nebo hlavní úkoly, které musí plnit. (Armstrong, 2002, s. 302)

1.2.2 Specifikace pracovního místa

Na základě popisu pracovního místa je možné specifikovat nároky na zaměstnance na daném pracovním místě (tzv. kvalifikační profil zaměstnance). Obsahem kvalifikačního profilu zaměstnance standardně bývá dosažené školní vzdělání (stupeň, obor, specializace), odborné a další vzdělání (získané certifikáty, kurzy), jazykové předpoklady, zkušenosti, délka praxe, specifické znalosti a dovednosti,

osobnostní předpoklady (například odolnost vůči stresu), fyzické předpoklady a další. (Kociánová, 2010, s. 52-53)

Rozhodujícími body specifikace, které se využívají ve strukturovaných výběrových rozhovorech, jsou definice schopností, odborné přípravy a výcviku a praxe. Největší nebezpečí, kterému je třeba se v této fázi vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním. Méně časté, ale stejně nebezpečné může být podhodnocení požadavků. Nejlepší způsob je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí. (Armstrong, 2002, s. 354-355)

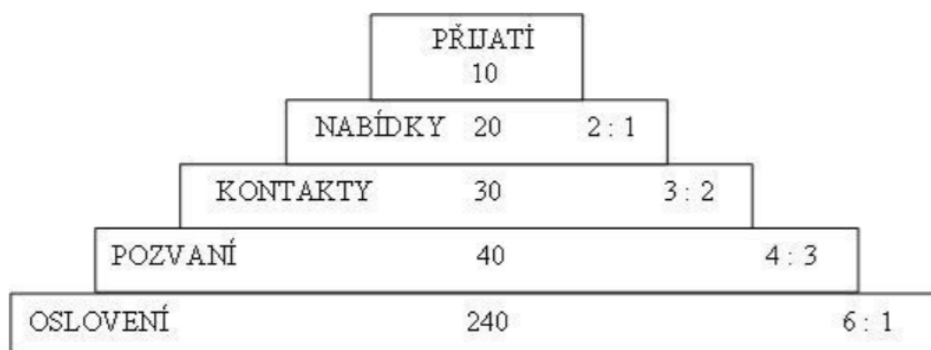
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola představuje podmínky, zdroje a metody získávání zaměstnanců, dokumenty, které společnost může požadovat od uchazečů, formulace nabídky zaměstnání, základní pravidla získávání zaměstnanců a rozdíly získávání zaměstnanců v malé a velké společnosti.

Získávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, jelikož do jisté míry určuje, jací zaměstnanci budou společnosti k dispozici - zda se jejich činností bude přispívat k dosahování určených cílů. (Koubek, 2011, s. 68)

Získáváním zaměstnanců se rozumí činnost, která by měla zajistit přilákání dostatečného množství odpovídajících uchazečů o volná pracovní místa ve společnosti s ohledem na přiměřené náklady a správný čas. Mezi hlavní činnosti pro získávání zaměstnanců patří rozpoznání a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v dané společnosti a jejich následná nabídka. Dalšími činnostmi je jednání s uchazeči a zajištění informací. Tyto činnosti jsou řízeny jak organizačně, tak administrativně. (Koubek, 2015, s. 126)

Při plánování získávání zaměstnanců, zejména u kvalifikovaných funkcí, je nezbytné vycházet z předpokladu, že v průběhu realizace jeho jednotlivých kroků bude počet uchazečů postupně ubývat. Tento úbytek je velmi významný a podle toho by měl být promyšlený i plán celého procesu získávání. Jak ukazuje tzv. „náborová pyramida“, počet uchazečů významně ubývá. Velikost osloveného trhu práce by proto měla vycházet z vědomí fungování „náborové pyramidy“. Podle této teorie podložené výzkumy zůstane nakonec z 240 oslovených uchazečů jen 10, kteří na obsazovaná místa skutečně nastoupí. (Bernardová, 2015, s. 26-27)



Obrázek 1: Náborová pyramida
Zdroj: Casio (1991)

2.1 Podmínky získávání zaměstnanců

Dle Kociánové (2010, s. 80-81) je získávání zaměstnanců ovlivňováno mnohými faktory ze strany pracovního místa a společnosti i faktorů, které působí z vnějšku společnosti. Tyto faktory jsou důležitými kritérii volby metod získávání. Podmínky je možné dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky se dále člení na ty, které se vztahují k pracovnímu místu, a na podmínky ze strany společnosti.

Mezi vnitřní podmínky získávání zaměstnanců týkající se pracovního místa patří například povaha práce pracovního místa, jeho postavení v hierarchii funkcí společnosti, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávání práce, pracovní podmínky apod.

Vnitřními podmínkami získávání zaměstnanců vztahující se ke společnosti jsou například význam a úspěšnost společnost, její pověst, úroveň odměňování v porovnání s jinými společnostmi, mezilidské vztahy a sociální klima ve společnosti apod.

Mezi vnější podmínky získávání zaměstnanců patří například demografické, ekonomické, sociální, technologické a politicko-legislativní podmínky.

2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Dle Měrtlové (2014, s. 49) je úkolem personální činnosti získávání zaměstnanců oslovit určitý počet uchazečů, kteří později projdou procesem výběru zaměstnanců, ve kterém bude vybrán nejvhodnější uchazeč na pracovní místo. Existují dvě možnosti pro získávání vhodných uchazečů - a to nejprve z vlastních zdrojů společnosti a poté ze zdrojů vnějších. V malých společnostech ovšem není příliš velká pravděpodobnost, že naleznou nové zaměstnance ve vnitřních zdrojích. (Koubek, 2011, s. 73)

Vnitřními zdroji pracovních sil jsou stávající zaměstnanci společnosti, kteří byli shledáni schopnými vykonávat náročnější práci než doposud. Dále se jedná o zaměstnance, kteří mají zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo, a také o ty, kteří byli z nějakého důvodu uvolněni z původní pracovní pozice (například v případě technického rozvoje, nebo organizačními změnami). (Koubek, 2015, s. 129)

Mezi nejdůležitější vnější zdroje se řadí volné pracovní síly na trhu práce (tedy uchazeči registrovaní na úřadech práce), absolventi škol a jiných institucí nebo pracovníci jiných společností, kteří jsou buď rozhodnutí ukončit stávající pracovní poměr, nebo je k tomuto rozhodnutí navede nabídka společnosti. Malé a střední firmy se zpravidla nejdříve orientují na zaměstnance jiných společností, protože se u nich vyskytují již zkušené pracovní síly,

poté se zaměřují na absolventy škol a až v poslední řadě se obrací na úřady práce apod. (Koubek, 2011, s. 73)

Dalšími vnějšími zdroji mohou být například důchodci, ženy v domácnosti nebo studenti.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody využití vnitřních a vnějších zdrojů

	Vnitřní zdroje	Vnější zdroje
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> - společnost i uchazeč se již znají - zvednutí morálky a motivovanosti zaměstnanců - lepší návratnost investic vložených do zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - možnost výběru z většího množství uchazečů s různými schopnostmi - přínos nových pohledů, názorů, zkušeností z venku - získání vysoce kvalifikované osoby je levnější a snadnější
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> - vznik překážek pro pronikání nových myšlenek a přístupů - možnost povýšení zaměstnance nad rámec jeho schopností 	<ul style="list-style-type: none"> - nákladnější a obtížnější přilákání, kontaktování i hodnocení uchazečů - časově náročnější adaptace nových zaměstnanců - neshody se stávajícími zaměstnanci

Zdroj: Koubek (2015, s. 130-131)

2.3 Metody získávání zaměstnanců

Úspěšnost získávání zaměstnanců společností závisí na volbě metody získávání zaměstnanců. Ta musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst ve společnosti a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. (Koubek, 2015, s. 135) Volba metod získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech. Mezi nejdůležitější patří finanční situace společnosti, zejména malé musí zvažovat otázku nákladů a některé metody pro ně mohou být příliš nákladné. Naopak větší společnosti mají zpravidla více možností a mohou využít více metod získávání zaměstnanců. (Koubek, 2011, s. 81)

V případech, kdy společnost nabízí zajímavou a dobře placenou pracovní pozici, se mohou uchazeči nabízet sami. To společnosti ušetří náklady na inzerci, existuje zde ovšem více nevýhod. Hlavní nevýhodou je, že se mohou hlásit i uchazeči pro společnost nevyhovující, protože nejsou uveřejněny přesně dané požadavky na potřebné zaměstnance. Nadále tento způsob neumožňuje využít vzájemné porovnání uchazečů. (Koubek, 2015, s. 135)

Volba metod získávání zaměstnanců závisí také na tom, jak často se jedinci s požadovanými vlastnostmi v populaci či na trhu práce vyskytují nebo jak velký soubor uchazečů společnost vyžaduje. Často se společnosti vyplatí využít kombinaci několika metod současně. (Koubek, 2011, s. 87)

V následujících podkapitolách budou uvedeny vybrané metody získávání zaměstnanců v malých i větších firmách, jejich výhody a nevýhody.

2.3.1 Ústní dotaz nebo nabídka

Podle Koubka (2011, s. 82) tato metoda spočívá v dotazu známých, zda nevědí o vhodném pracovníkovi, případně zda by sami nechtěli ve společnosti pracovat. Společnost také může oslovit vytipovaného jedince.

Jedná se o levný způsob a lze snadno získat vhodného zaměstnance, pokud se společnost může spolehnout na známé, případně na úsudek o nich či vytipovaném jedinci.

Nevýhodou je, že kontakt se známými a sdělování informací o pracovní pozici se může stát časově náročným. Osoba vybírající nového zaměstnance může být ovlivněna vztahem k doporučující osobě, samotnému uchazeči nebo jeho pověsti.

2.3.2 Doporučení současného zaměstnance

Dle Koubka (2015, s. 136) je principem této metody fakt, že současný zaměstnanec doporučí osobu, kterou zná. Společnost se na tuto osobu může obrátit, nebo se zaměstnanec sám obrátí na známého a informuje ho o volné pracovní pozici. Aby tato metoda byla funkční, musí společnost informovat své zaměstnance o volném pracovním místě, jeho požadavcích a povaze. Pro větší motivaci současných zaměstnanců, může společnost nabídnout odměnu pro toho, kdo doporučí nebo přivede vhodného uchazeče.

Výhoda spočívá v tom, že se jedná o levnou a ve většině případů rychlou metodu. Jelikož si stávající zaměstnanec nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst, ve většině případů se snaží doporučit osobu kvalifikovanou a schopnou splnit požadavky na volné pracovní místo.

Nevýhodou je, že se při výběru nedá využít metoda porovnání uchazečů mezi sebou a vybírat z většího množství uchazečů.

2.3.3 Vývěsky ve společnosti nebo mimo ni

Dle Koubka (2011, s. 83) je u této metody nejdůležitější, aby vývěska byla umístěna na místě ve společnosti, kudy procházejí všichni zaměstnanci (aby byli všichni informováni), nebo mimo ni tak, aby se o volné pracovní pozici dozvědělo co největší množství osob.

Stále se jedná o levný, poměrně rychlý a operativní způsob, což je výhodou. Další výhodou je možnost uvedení velkého množství informací - například dostatečně podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče, termín a místo, kde se mají uchazeči hlásit. Uvedením všech informací se snižuje počet nevhodných uchazečů.

Nevýhodné je to, že se o volném pracovním místě dozvedí pouze ty osoby, které se dostanou k vývěsce a všimnou si jí. Tato metoda není příliš vhodná k získávání kvalifikovaných odborníků s praxí (například manažerských míst).

2.3.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Dle Koubka (2015, s. 138) se jedná o metodu vhodnou k získávání absolventů škol nebo studentů na částečný pracovní úvazek. Společnost musí mít informace o obsahu vzdělávání na jednotlivých školách.

Opět se jedná o levnou metodu a škola sama ve většině případů provádí předvýběr a může doporučit vhodného studenta či absolventa. Společnost má možnost důkladněji poznat vybraného studenta a získat o něm více informací než o jiném uchazeči o zaměstnání. Tato metoda je výhodná i v získávání zaměstnanců na částečný úvazek nebo dohodu o pracovní činnosti. Touto metodou lze tedy pokrýt dočasnou potřebu práce nebo pro pokrytí částečného úvazku během školního roku.

Hlavní nevýhodou je fakt, že studenti či absolventi škol nemívají žádné pracovní zkušenosti a je třeba jim věnovat větší pozornost při adaptaci a zácvičku na práci ve společnosti.

2.3.5 Spolupráce s úřady práce

Dle Koubka (2011, s. 85) je zásadním předpokladem této metody skutečnost, že společnost musí mít jasně a podobně formulované své požadavky na zaměstnance a musí být připravena ke spolupráci.

Jelikož úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak pro společnost, jedná se o levnou metodu.

Dále úřady práce zjišťují potřebné informace o uchazečích, mohou zajistit jejich předvýběr, poskytnou veškeré informace apod. Při splnění určitých podmínek může společnost obdržet příspěvek například na zaměstnání osob se změněnou pracovní schopností.

Mnozí nezaměstnaní, zejména ti s vyšší kvalifikací, dávají přednost jinému způsobu hledání zaměstnání a u úřadu práce se neregistrují – zvláště nemají-li nárok na podporu v nezaměstnanosti. Tato metoda nabízí tedy poněkud omezený výběr uchazečů, což je hlavní nevýhoda toho způsobu získávání zaměstnanců.

2.3.6 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Dle Koubka (2011, s. 85) musí společnost jasně a podrobně formulovat své požadavky na zaměstnance, musí být připravena ke spolupráci a důkladně prověřovat na základě jakých kritérií byl uchazeč doporučen. Při využití této metody je vhodné zjistit zkušenosti jiných společností s komerčními zprostředkovateli.

Metoda je vhodná při hledání vysoce kvalifikovaných specialistů. Pokud zprostředkovatelna má v registru vhodného uchazeče, jedná se o poměrně rychlý způsob získání požadovaného zaměstnance.

Nevýhoda se nachází v poměrně vysoké finanční náročnosti, také kvalita a serióznost zprostředkovatelen značně kolísá. Nelze plně spoléhat na výběr provedený touto společností.

2.3.7 Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Jedná se o univerzální metodu vhodnou pro kteroukoliv společnost. Tato metoda je zřejmě nejrozšířenější v podobě inzerce v tiskovinách, dále se objevuje prostřednictvím rozhlasu nebo televize. „Inzerce může být zaměřena pouze na region, v němž je organizace umístěna, na území celého státu nebo může mít dokonce mezinárodní záběr.“ (Koubek, 2015, s. 138) Pro co nejvyšší efektivnost inzerátu je nutné, aby měl určité náležitosti a musí být vhodně umístěn. (Koubek, 2011, s. 86)

Výhodou je, že se informace o volné pracovní pozici dostane poměrně rychle k adresátovi, dozví se o ní větší množství lidí než při využití jiných metod.

Bohužel je inzerát poměrně drahou metodou, zejména pokud má být skutečně efektivní. Firmy tedy musí zvážit svoje finanční možnosti. (Koubek, 2015, s. 138)

2.3.8 Používání internetu, elektronické získávání zaměstnanců (e-recruitment)

Dle Koubka (2015, s. 142) v dnešní době existuje a stále se rozšiřuje řada internetových adres, na které mohou společnosti umístit svou nabídku. Na tyto internetové adresy mohou své individuální nabídky vkládat také jedinci hledající zaměstnání. Většina společností provozuje vlastní internetovou adresu, kde také může inzerovat nabídky práce.

Výhodou je relativně nízká cena a operativnost. Také je zde možné uvést detailnější informace o firmě, pracovní pozici, pracovních podmínkách a požadavcích na zaměstnance. Bonusem může být možnost využití elektronického dotazníku pro uchazeče či vložení elektronické podoby životopisu. To vše může vést k rychlení a zlevnění procesu získávání zaměstnanců.

Největší nevýhodou je fakt, že okruh uživatelů internetu nezahrnuje všechny kategorie potencionálních zaměstnanců, případně je nezahrnuje stejnou mírou.

2.4 Dokumenty požadované od uchazečů

Dle Koubka (2011, s. 91-96) mohou dokumenty požadované od uchazečů na danou pracovní pozici výrazně ovlivnit proces výběru uchazečů. Jejich volba závisí na povaze obsazovaného místa - jiné dokumenty budou požadovány od uchazeče o dělnickou práci a jiné od uchazeče o práci manažera.

Od uchazečů o zaměstnání se zpravidla vyžaduje:

- dotazník - využívá se spíše u velkých společnostech, slouží k získání informací o uchazeči, existují dvě formy, jednoduchý se používá u obsazování manuálních nebo nenáročných administrativních míst, otevřený při obsazování manažerských míst,
- životopis - jedná se o strukturované a chronologicky seřazené informace o osobním a profesním vývoji uchazeče, vzdělání, odborných aktivitách mimo zaměstnání (například členství v odborných sdruženích), schopnostech (cizí jazyky aj.) a dovednostech (řidičský průkaz aj.),
- doklady o vzdělání a praxi,
- reference - hodnocení z předchozího pracoviště,
- průvodní dopis - vysvětlení uchazeče, proč se o dané místo zajímá.

2.5 Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání je formulována s využitím zpracovaného popisu a specifikace pracovního místa a měla by obsahovat následující informace (Šikýř, 2016, s. 100-102):

- název práce (pracovního místa) – upoutá pozornost, poskytne informaci o povaze, požadavcích a podmínkách práce, měla by se objevit jak mužská, tak ženská verze pozice (například personální manažer/manažerka), aby nedocházelo k diskriminaci z důvodu pohlaví,
- charakteristika práce a organizace – doplňuje název práce (pracovního místa),
- místo výkonu práce,
- požadavky na zaměstnance – vyplývají z požadavků zaměstnavatele (vzdělání, praxe aj.) i ze zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost aj.), opět nesmí docházet k diskriminaci,
- podmínky výkonu práce – pracovní podmínky a podmínky odměňování,
- dokumenty požadované od uchazečů,
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání (jak se o zaměstnání ucházet) – kontaktní údaje (adresa, telefon aj.), odpovědná kontaktní osoba, termín pro zasílání žádostí o zaměstnání aj.

2.6 Pravidla získávání zaměstnanců

Dle Koubka (2015, s. 156-157) by i přes existenci rozdílů politiky získávání zaměstnanců mezi jednotlivými společnostmi pro každou z nich měla platit následující pravidla:

- v první řadě informovat o všech volných pracovních místech společnosti vlastní pracovníky, teprve po zjištění nemožnosti pokrytí volných míst informovat mimo společnost,
- při oslovování vnějších zdrojů pracovních sil vystupovat neanonymně,
- zajistit, aby byl každý uchazeč o zaměstnání informován o základních charakteristikách volného pracovního místa,
- průběžně informovat nebo kdykoliv na požádání informovat o situaci uchazeče (například v jakém stadiu se proces nachází),
- snažit se získat možné uchazeče pouze na základě jejich schopnosti vykonávat požadovanou práci,

- vědomě nepřehánět nebo neklamati při inzerování volných míst, neslibovat to, co společnost není schopna nebo ochotna splnit,
- nediskriminovat potenciální uchazeče na základě jejich věku, pohlaví, náboženství, barvy pleti, politických názorů apod.

2.7 Získávání zaměstnanců v malých a velkých společnostech

Nejpodstatnějším rozdílem mezi malou a velkou společností, který dále ovlivňuje způsoby získávání (ale i výběru) zaměstnanců, je fakt, že v malých společnostech představuje celý personální útvar pouze jeden zaměstnanec (nebo přímo jednatel společnosti), ve velké společnosti se jedná o skupiny specializovaných odborníků na jednotlivé personální činnosti. (Bernardová, 2015, s.6)

Tabulka 2: Rozdíly personální práci malé a velké společnosti

	Malá společnost	Velká společnost
množství a škála aktivit	menší	větší
počet a struktura zaměstnanců	nižší	vyšší
rozmanitost používané techniky a technologie	menší	větší
organizační struktura	jednodušší	složitější
vazby na trh	bezprostřední a tím i průhlednější	nepřímé
kontakt mezi vedením a zaměstnanci	intenzivní	slabší
řídící a rozhodovací činnosti	koncentrace v rukou majitele či nejvyššího vedoucího zaměstnance	dělba řídicích a rozhodovacích činností
rozhodování	na základě nezprostředkovaných informací a přímého kontaktu s pracovní problematikou	na základě zprostředkovaných informací
kontrola všech výrobních činitelů, včetně zaměstnanců	bezprostřední	nepřímá

Zdroj: Koubek (2011, s.27)

Dle Koubka (2011, s. 29) je získávání zaměstnanců mnohdy dosti nákladnou činností (cena inzerce či zprostředkování) a menší firmy si někdy nemohou nákladnější a často efektivnější způsoby získávání zaměstnanců dovolit. Problém malých společností je i v tom, že v řadě případů potřebují právě zaměstnance, kterých je na trhu ne-

dostatek. Přitom v soutěži s velkými společnostmi o tyto zaměstnance zpravidla nemohou nabízet srovnatelné výhody (např. v oblasti péče o zaměstnance, pracovních podmínek, zaměstnaneckých výhod a mnohdy i odměn, či dokonce perspektivy zaměstnání a kariéry). Hlavním problémem získávání zaměstnanců pro menší společnosti je nalézat způsoby, jak tyto nevýhody kompenzovat.

Lze tedy konstatovat, že malé společnosti při získávání zaměstnanců nemohou, s ohledem na jejich možnosti, provádět všechny uvedené metody. Pro ně nejvýhodnější může být ústní dotaz a doporučení, zejména proto, že existuje intenzivní kontakt mezi vedením a zaměstnanci. Dalšími vhodnými metodami jsou vývěsky, spolupráce s úřady práce a vzdělávacími institucemi a e-recruitment. Z finančního hlediska je pro malé společnosti nutné zvážit využití inzerce ve sdělovacích prostředcích a spíše nevhodnou metodou je využití služeb komerčních zprostředkovatelen. Naopak velké společnosti se ve volbě metod získávání zaměstnanců nijak omezovat nemusí.

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola definuje výběr zaměstnanců, jeho proces, kritéria, metody (zejména na výběrový rozhovor) a porovnává výběr zaměstnanců v malé a velké společnosti.

Zatímco úkolem získávání zaměstnanců je vyhledání vhodných uchazečů, úkolem výběru zaměstnanců je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití ve společnosti a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější a nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a na chování na dané pracovní pozici. Jelikož výběr ovlivňuje kvalitu zaměstnanců společnosti, jedná se o personální činnost se strategickou povahou. Výběr zaměstnanců bývá finančně i časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Jeho úkolem je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném pracovním místě i sociálnímu prostředí společnosti, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci ve společnosti a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím. (Kociánová, 2010, s. 94)

3.1 Proces výběru zaměstnanců

Dle Kociánové (2010, s. 94-95) je proces výběru zaměstnanců posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z uchazečů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně vymezován od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle rozhodnutí o přijetí jednoho z nich. Proces výběru zaměstnanců může postupovat v následujících krocích:

1. předvýběr - zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor,
2. první rozhovor - první kontakt uchazečů se společností v procesu výběru,
3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích (například testování způsobilosti, assessment centre apod.),
4. výběrový (přijímací) rozhovor,
5. zkoumání referencí (formulář, ústní informace),
6. předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům,
7. rozhodnutí o přijetí zaměstnance,
8. informování uchazeče o přijetí - nabídka zaměstnání, informování ostatních uchazečů o nepřijetí.

Tato podoba procesu výběru zaměstnanců není jeho jedinou možností. Podoba výběrového procesu závisí na mnoha okolnostech – na charakteru obsazované pracovní pozice a jejích specifikách, na disponibilních finančních prostředcích, specifických potřebách a zvyklostech společnosti atd. Výběrový proces se zpravidla liší při obsazování pracovního místa z vnitřních nebo vnějších zdrojů, kdy v případě využití vnitřních zdrojů nebude některé z výše uvedených kroků třeba realizovat (např. některé dokumenty a informace o uchazeči má společnost již k dispozici).

Úkolem předvýběru je posouzení vhodnosti uchazečů. Ti jsou porovnáváni s klíčovými kritérii pracovního místa a jsou zpravidla tříděni do skupin, například skupina velmi vhodných, méně vhodných (ale přijatelných) a zcela nevhodných. Pokud společnost shledá nedostatečný počet velmi vhodných uchazečů, může některé uchazeče ze skupiny méně vhodných přiřadit k vybrané skupině velmi vhodných, případně se méně vhodní uchazeči mohou stát rezervou k výběru. V rámci předvýběru bývají podle potřeby realizovány i telefonické rozhovory s uchazeči.

3.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Mezi kritéria výběru zaměstnanců se zahrnují nezbytné a ostatní požadavky na zaměstnance, které jsou společností stanoveny jak podle vlastních potřeb (např. dosažené vzdělání, praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), tak podle zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). (Šikýř, 2016, s. 104)

Dle Měrtlové (2014, s. 52-53) existuje základní postup pro stanovení kritérií, který se skládá z:

- požadavků obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost,
- dokumentů, na základě kterých se bude odborná způsobilost posuzovat (např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom apod.),
- kritérií úspěšnosti na pracovní pozici podle popisu práce atd.,
- faktorů k předvídaní úspěšného výkonu práce na obsazované pracovní pozici (posouzení vzdělání, praxi, výsledky testů, údaje z dotazníků, reference atd.),
- týmových, útvarových kritérií a kritérií celé společnosti žádoucích rysů osobnosti,
- faktorů a metod, které společnost využije ke zjišťování a předvídaní charakteristik osobnosti,
- způsobu, jak zajistit objektivní informace o vlastnostech a vhodnosti uchazeče na pracovní místo.

3.3 Metody výběru zaměstnanců

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.“ (Šikýř, 2016, s. 105) Aby byl výběr zaměstnanců úspěšný, musí být zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů prováděno na základě platných a spolehlivých metod výběru. Pokud určitá metoda skutečně umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce, je tato metoda platná (validní). Určitá metoda je spolehlivá (reliabilní) v případě, kdy při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky. (Šikýř, 2016, s. 105)

Metody výběru a posuzování uchazečů lze rozdělit do sedmi základních skupin. Jsou jimi rozhovory, psychologické testy, reference a doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment Centre. (Kolman a spol., 2010, s. 84)

Mezi metody výběru zaměstnanců je zahrnováno i přijetí uchazeče na zkušební dobu, poměrně výjimečnou a diskutabilní je varianta, kterou je přijetí dvou či více uchazečů na jednu pracovní místo, z nichž je po zkušební době vybrán ten, kdo se osvědčil nejlépe. Tato metoda je ovšem nákladná, organizačně náročná a pro uchazeče na daném pracovním místě náročná i psychicky. Vhodné využití je pro pozice s individuální a měřitelnou činností (například pro místa prodejců, kteří pracují nezávisle na ostatních). Další metodou je grafologie, tedy rozbor rukopisu, z kterého jsou vyvozovány určité charakteristiky osobnosti. Grafologická expertíza je jako výběrová metoda zpochybňována, na druhou stranu je v některých zemích velice oblíbená (např. ve Francii). (Kociánová, 2010, s. 98-99)

V následujících podkapitolách jsou popsány vybrané metody výběru zaměstnanců a v poslední podkapitole jejich predikční validita.

3.3.1 Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor či také pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Rozhovor může být vysoce účinným nástrojem, který se značnou přesností určí přednosti a nedostatky uchazeče. Pokud se ovšem tazatelé dopustí během rozhovoru určitých chyb, může mít rozhovor hodnotu velmi nízkou. Mezi takové chyby patří například utvoření si dojmu na základě neverbálního jednání uchazeče, ovlivnění hodnocením řady charakteristik, které se nevztahují k pracovnímu výkonu (způsob oblékání atd.), posouzení spíše osobnosti uchazeče než jeho dovedností apod. (Bělohlávek, 2001, s. 369)

Výhodami rozhovoru jsou (Bělohlávek, 2016, s. 52)

- nenáročnost organizace (potřebná je pouze nerušená kancelář a židle),
- výběr témat je prakticky neomezený,
- možnost průběžného sledování komunikačních dovedností uchazeče,
- poukázání na některé osobnostní rysy uchazeče (například na sebedůvěru, vyrovnanost, průbojnost atd.) prostřednictvím pozorování neverbální komunikace.

Hlavní nevýhodou výběrového rozhovoru je jeho nedostatečná validita (platnost) ve vztahu předvídání pracovního výkonu. Rozhovor a jeho výstup je ovlivňován dovednostmi a schopnostmi posuzovatele, ne každý posuzovatel dovede vést rozhovor nezaujatě a je schopen nezaujatě a kvalifikovaně uchazeče o zaměstnání posoudit. (Lochmannová, 2016, s.40)

Dle Koubka (2015, s. 179-180) může mít výběrový rozhovor různé podoby. Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají na pohovor 1+1, pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), postupný rozhovor a skupinový (hromadný) rozhovor.

Pohovor 1+1 vede jeden představitel společnosti (zpravidla vedoucí pracovník bezprostředně nadřizený obsazovanému pracovnímu místu), spolu s ním je účastníkem rozhovoru pouze uchazeč o zaměstnání. Tento typ výběrového rozhovoru je vhodný spíše při obsazování místa s méně kvalifikovanou prací.

Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí) bývá tvořen třemi až čtyřmi osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Členy komise by měl být bezprostřední nadřizený obsazovaného pracovního místa, personalista a zkušený psycholog. Členové komise si předem dohodnou své role při pohovoru. Tento typ výběrového rozhovoru je vhodný pro obsazování jakýchkoli, zejména náročnějších, pracovních míst.

Postupný pohovor je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli. Jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody předchozích typů výběrového rozhovoru.

Při skupinovém (hromadném) pohovoru je na jedné straně skupina uchazečů a na straně druhé jeden nebo více posuzovatelů. Je vhodné ho použít pro dílčí posouzení některých skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině.

Tabulka 3: Typy výběrových rozhovorů a jejich výhody a nevýhody

	Výhody	Nevýhody
Pohovor 1+1	<ul style="list-style-type: none"> - snadnější domluva data, hodiny a místa rozhovoru - snadnější navození neformální atmosféry - posuzovatel může snadněji kontrolovat a vést rozhovor správným směrem 	<ul style="list-style-type: none"> - posuzovatel se může nechat unést svými osobními sympatiemi či antipatiemi - obtížné pořizování záznamu o rozhovoru může narušit jeho plynulost - existence nebezpečí, že uchazeč převezme iniciativu v rozhovoru a tím zmanipuluje posuzovatele
Pohovor před panelem posuzovatelů	<ul style="list-style-type: none"> - posuzování uchazeče je spravedlivější, přesnější, všestrannější a méně subjektivní - snadnější posouzení povahových rysů uchazeče a zaznamenávání průběhu rozhovoru 	<ul style="list-style-type: none"> - u uchazeče vyvolává větší napětí a nervozitu - obtížnější organizace, shromáždění všech členů i uchazeče - možnost vzniku napětí a rozporů mezi členy
Postupný pohovor	<ul style="list-style-type: none"> - uchazeči umožňuje postupnou lepší orientaci v otázkách a vylepšení odpovědí 	<ul style="list-style-type: none"> - pro všechny zúčastněné je časově náročný a únavný - může nastat situace, kdy je obtížné se shodnout na souhrnném potvrzení vhodnosti uchazeče
Skupinový pohovor	<ul style="list-style-type: none"> - šetří čas a lépe umožňuje posoudit osobnost uchazečů 	<ul style="list-style-type: none"> - nezabezpečuje všestranné posouzení každého z uchazečů - náročný na připravenost, schopnosti a pozornost pozorovatele

Zdroj: Koubek (2011, s. 109-111)

Dále existuje členění výběrového rozhovoru dle jeho obsahu a průběhu. Jedná se o rozhovor (Měrtlová, 2014, s. 54-55):

- nestrukturovaný, volně plynoucí - cíle rozhovoru se stanoví pouze rámcově nebo vůbec, obsah i postup vyplnou až během rozhovoru, je poměrně subjektivní, u posuzovatele existuje citlivost na halo efekt, což je značná nevýhoda,
- strukturovaný - obsah a počet otázek je připraven dopředu, je stanoveno členění otázek, čas na celý pohovor i jednu otázku, redukuje subjektivní přístup, zlepšuje proces výběru, je časově náročný na přípravu,
- polostrukturovaný - část výběrového rozhovoru je veden strukturovaný rozhovor a další část rozhovor nestrukturovaný, obě části na sebe navazují a jsou limitovány časem, cíle rozhovoru jsou stanoveny předem, posuzovatel klade jak připravené otázky, tak i otázky, které nebyly připraveny.

3.3.2 Psychologické testy

Dle Armstronga (2002, s. 397-404) patří psychologické testy do testů výběrových neboli testů pracovní způsobilosti. Používají se za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech apod., než jaké lze získat z výběrových rozhovorů.

Charakteristiky dobrého testu (tedy testu, který poskytuje validní údaje a tím napomáhá k objektivnímu rozhodování) jsou:

- je citlivým nástrojem měření, který dobře rozlišuje mezi uchazeči,
- byl vytvořen a standardizován na reprezentativním a dostatečně velkém vzorku populace,
- za všech okolností měří totéž, je tedy spolehlivý,
- měří charakteristiky, k jejichž měření byl zkonstruován, tím se stává validním (platným).

Hlavními typy těchto testů využívaných při výběru zaměstnanců jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. Testy inteligence měří všeobecnou inteligenci, testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Testy schopností měří charakteristiky související s prací, jsou zaměřeny buď na schopnosti potenciální (tyto testy mají předvídat potenciál, který má uchazeč k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů), nebo na schopnosti získané (tyto testy jsou zaměřeny na již získané schopnosti nebo dovednosti).

3.3.3 Životopisné údaje

Dle Bělohlávka (2016, s. 46) se práce se životopisnými údaji, též biografickými údaji (biodaty), opírá o starou poučku, že nejlepším predikátorem budoucího chování je chování člověka v minulosti. Může se jednat o údaje objektivní a ověřitelné (absolvování vysoké školy), ale také o údaje subjektivní a obtížně ověřitelné (uplatnění týmového přístupu v průběhu studia). Tyto informace lze získat formou tištěného či elektronického dotazníku nebo dokumentů z jiných pramenů (například maturitní vysvědčení, doklad o absolvování kurzu apod.), běžným zdrojem se obvykle stává životopis.

Při práci s biodaty je vhodné zaměřit se na určité oblasti, protože lze vycházet z toho, že určité vztahy mezi životními situacemi a pozdějším pracovním výkonem v zaměstnání byly ověřeny výzkumem nebo zkušenostmi. Těmito oblastmi jsou například (Bělohlávek, 2016, s. 50):

- vzdělání - vhodné je zaměření nejen na formální ukončení školy, ale také na její úroveň,
- stabilita - pokud uchazeč setrval delší dobu u určité zaměstnavatele, svědčí to o jeho stabilitě a také o tom, že uchazeč společnosti vyhovoval,
- mezery nebo překryvy v datování - možná nedbalost uchazeče nebo etapy, o kterých by se uchazeč nerad hovořil,
- vykonávání kolektivních sportů nebo aktivit - poukázání na vztah k týmové práci,
- způsob trávení volného času - možnost poukázání na intelektovou úroveň uchazeče i na jeho aktivnost,
- obtížné dojíždění - někteří uchazeči si až po nějakém čase mohou uvědomit, nepříjemnosti se složitým dojížděním z bydliště do zaměstnání.

Biografické údaje lze tedy rozdělit do tří skupin - původ (bydliště, rodinní příslušníci, typ absolvovaných škol), zaměření (zájmy, hodnoty, potřeby, způsob trávení volného času apod.) a výkon (školní prospěch, pracovní výsledky, dosažené postavení). (Bělohlávek, 2001, s. 371)

3.3.4 Assessment centre

Dle Lochamannové (2016, s. 43) metoda assessment centre využívá postupy, které v sobě zahrnují jak individuální, tak i skupinové úkoly. Uchazeči absolvují přiměřeně sestavenou řadu úkolů a jejich činnost je přitom posuzována praktiky nebo zkušenými psychology. Tuto metodu je možné využívat nejen při výběrovém řízení, ale následně i při hodnocení zaměstnanců nebo při budování týmů. Výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu, jelikož se k posuzování používá simulovaných ukázek práce a řešení simulovaných praktických každodenních problémů.

Základními rysy Assessment centra jsou (Bělohlávek, 2016, s. 146):

- simulované situace - mají zachytit různé kompetence uchazečů, možnost použití v kombinaci s testy a rozhovory,
- větší počet uchazečů - jedná se o skupinovou metodu, optimální počet jsou čtyři až osm osob,
- sledování skupinou pozorovatelů - doporučuje se jeden pozorovatel na dva uchazeče, optimální je kombinace posuzovatelů ze společnosti s konzultanty,
- vše je zaznamenáváno do kompetenčních matic - akce je předem připravená a tím jsou stanoveny a popsány kompetence,
- konference pozorovatelů - nastává po ukončení assessment centra, zde si pozorovatelé sdělují názory na úroveň uchazečů.

Díky metodě Assessment centre může společnost u uchazeče zjistit například rychlost a správnost rozhodování, odolnost vůči stresu, komunikativnost, schopnost pro vedení lidí apod. Pro společnost je to velice finančně i časově náročná metoda, je náročná i pro uchazeče. Je vhodné ji využít pro obsazování postů vysokých manažerských pozic. (Měrtlová, 2014, s. 56)

3.3.5 Predikční validita výběrových metod

Dle Kociánové (2010, s. 126-127) mají metody výběru různou míru validity (platnosti). Kvalitu výběrové metody měří tzv. predikční či prognostická validita. Ta udává, zda lze pomocí určitého výběrového postupu (rozhovor, test) skutečně predikovat vhodnost uchazeče pro obsazované pracovní místo. Hodnota predikční validity se měří pomocí analýzy, kde je zařazení (popř. hodnocení) uchazečů na konci výběrového procesu porovnáno s pozdějšími skutečnými výkony těchto uchazečů na pracovních místech. Tato hodnota může mít hodnotu mezi 0 a 1, kdy hodnota 1 zobrazuje úplnou shodu a hodnota 0 žádnou shodu nemá.

Tabulka 4: Členění metod výběru podle jejich predikční validity

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
dokument uchazeče (0,14)	test inteligence (0,27-0,61)
nestrukturovaný rozhovor (0,14)	multimodální rozhovor (0,27-0,51) - strukturovaný rozhovor s pevně daným složením
školní známky (0,15)	životopisný dotazník (0,37)
test osobnosti (0,15)	zkušební doba (0,44)
grafologická analýza (0,2)	strukturovaný rozhovor (0,4)
posudky a reference (0,26)	assessment centre (0,45)
	výkonový test (0,45)

Zdroj: Kasper a Mayrhofer (2005, s. 410)

3.4 Výběr zaměstnanců v malých a velkých společnostech

Nejdůležitější aspekty řízení lidských zdrojů se výrazně liší od malých až po velké společnosti. Zatímco malé společnosti mají omezené zdroje, více odpovědností a využívají základní metody získávání a výběru zaměstnanců, nabízejí větší flexibilitu a rozmanité pracovní prostředí. Velké společnosti naproti tomu obvykle využívají různé druhy metod získávání a výběru zaměstnanců téměř bez omezení a nabízejí cílenou pracovní zátěž, menší prostor pro kreativitu a strukturovanější pracovní prostředí. (Dudjarejia, 2019)

Dle Koubka (2011, s. 30) musí menší společnost věnovat výběru zaměstnanců mimořádnou pozornost, protože jakákoliv chyba má pro ni mnohem horší důsledky než pro velkou společnost. Výběr zaměstnanců v menší společnosti rozhoduje o výkonu, úspěšnosti a konkurenceschopnosti ve větší míře než kdekoli jinde. Může přispět ke zlepšení, ale i k vážnému narušení pracovních a mezilidských vztahů ve společnosti. Menší společnost je při výběru zaměstnanců vystavena většímu riziku než společnost velká. Bohužel malá společnost (na rozdíl od velké) nemívá zaměstnance dostatečně odborně připravené provádět kvalifikovaný výběr a nemůže si často dovolit ani externí odbornou pomoc. Riziko vybrání nepřilíš vhodného zaměstnance je v menších společnostech větší.

Opět lze poukázat na fakt (s odkazem na rozdíly personálních specifik malé a velké společnosti v kapitole 2.7), že malé společnosti nemohou, s ohledem na jejich možnosti, využít všech uvedených metod. Nejjednodušší a nejběžnější metody výběru malých společností jsou výběrový rozhovor a využití životopisných údajů. Finančně náročnými jsou poté metody ve formě psychologických testů a Assessment centre. Naopak velké společnosti mohou použít všechny metody výběru zaměstnanců.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ

Praktická část analyzuje získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané malé a velké společnosti s cílem porovnat stávající postupy, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout možné změny.

Vybranou malou společností je společnost Zekatel, spol. s r.o. a vybranou velkou společností je společnost Draka Kabely, s.r.o.

Praktická část je zpracována na základě informací získaných z interních dokumentů společností a z rozhovorů se zástupci společností.

4.1 Zekatel, spol. s r.o.

Společnost Zekatel spol. s r.o. byla založena 24. srpna 1992. V začátcích se věnovala telekomunikační technice (např. dodávkami telefonních ústředen), montážemi a rekonstrukcemi vnitřních a vnějších telekomunikačních sítí. Tyto služby poté rozšířila o montáže strukturovaných kabeláží a optických sítí a instalací zabezpečovacích, požárních a kabelových systémů.

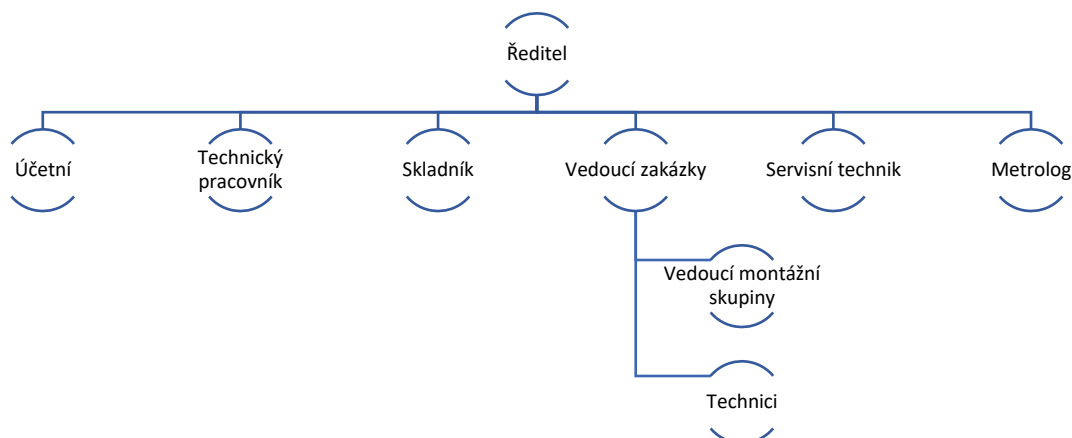


Obrázek 2: Logo společnosti Zekatel, spol. s r.o.

Zdroj: interní dokumenty společnosti Zekatel, spol. s r.o.

Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatelé a zároveň společníci, každý s 50% podílem.

Ve společnosti pracuje na hlavní pracovní poměr 8 zaměstnanců. Společnost zaměstnává zaměstnance na pozice účetní, montážní technik a servisní technik. Ostatní pozice zobrazené v organizační struktuře jsou zastoupeny těmito zaměstnanci.



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Zekatel, spol. s r.o.
Zdroj: interní dokumenty společnosti Zekatel, spol. s r.o.

Společnost Zekatel spol. s r.o. nemá samostatné personální oddělení. V oblasti personální práce, včetně získávání a výběru zaměstnanců, mají pravomoc rozhodovat oba jednatele společnosti.

Od roku 2000 do roku 2019 společnost měla certifikaci ISO 9001, kde stanovila pravidla managementu kvality včetně procesu získávání a výběru zaměstnanců. I přesto, že společnost tuto certifikaci již neprodloužila, snaží se i nadále dodržovat stanovené postupy.

4.2 Draka Kabely, s.r.o.

Společnost Draka Kabely, s.r.o. byla založena 17. května 1994. Zaměřuje se na výrobu tří různých druhů kabelů – automotive, elevator (výtahové svazky) a TNI (kabely pro pevné uložení, např. pro stavebnictví).



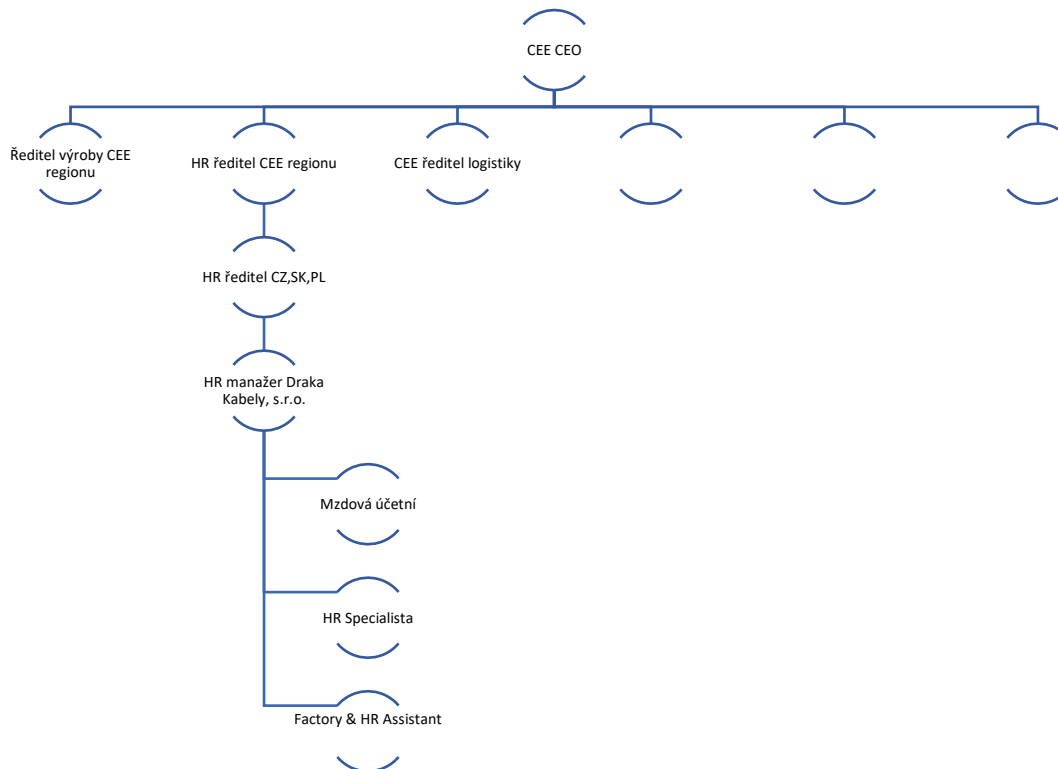
Obrázek 4: Logo společnosti Draka Kabely, s.r.o.
Zdroj: interní dokumenty společnosti Draka Kabely, s.r.o.

Společnost je plně vlastněná společností Draka Holding B.V. a od roku 2011 je součástí skupiny Prysmian Group CEE. Statutárním orgánem jsou čtyři jednatele, ty volí a odvolává valná hromada.

Ve společnosti pracuje na hlavní pracovní poměr v průměru 373 zaměstnanců z toho 90 na kancelářských pozicích (značeno THP) a zbytek na manuální profese (značeno BC). Pracovníky na dohodu o provedení práce má pouze výjimečně v počtu dva až tři za rok v průběhu léta (jedná se o studenty).

Společnost Draka Kabely, s.r.o. má samostatné personální oddělení, které má na starosti všechny oblasti zabezpečení personálních služeb, včetně získávání a výběru zaměstnanců.

Jelikož je tato společnost nadnárodní korporací, která je součástí skupiny Prysmian Group CEE, jejíž mateřská společnost sídlí v Milánu, je organizační skupina značně složitá. Vše je rozděleno do regionů, kde jsou jednotlivé oblasti (např. HR, logistika apod.) zastoupeny řediteli. Ředitel HR pro Českou republiku má sídlo ve Slovensku. Jednatel společnosti, který současně zastává pozici výrobního ředitele, není přímým nadřízeným žádného vedoucího oddělení, ti ho pouze informují o dění na oddělení.



Obrázek 5: Zobrazení organizační struktury HR oddělení
 Zdroj: interní dokumenty společnosti Draka Kabely, s.r.o.

5 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ZEKATEL, SPOL. S R.O.

Informace pro analýzu získávání a výběru zaměstnanců byly získány na základě rozhovoru s jednatelem společnosti Zekatel, spol. s r.o., který má získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti na starosti. Rozhovor proběhl v dubnu 2020 v kanceláři jednatele v prostorách provozovny společnosti. Otázky rozhovoru jsou uvedeny v příloze 1.

5.1 Plánování lidských zdrojů a analýza pracovního místa

Plánování lidských zdrojů v této společnosti neprobíhá, získávání a výběr nových zaměstnanců probíhá dle aktuální situace. Díky již zmíněné certifikaci má ovšem společnost zpracovanou analýzu pracovního místa a z ní vycházející popis a specifikaci pracovního místa. Celý proces získávání a výběru zaměstnanců je veden jednatelem společnosti.

5.2 Zdroje a metody získávání zaměstnanců

Jelikož se jedná o malou společnost, k získávání zaměstnanců se využívají zejména vnější zdroje. Stávající zaměstnanci mají možnost v rámci svého profesního růstu se z původní pozice montážního technika proškolit na servisního technika. Tento profesní růst zaměstnance ovšem ve většině případů nepokryje potřebu nového zaměstnance.

Mezi nejpoužívanější metody získávání zaměstnanců v této společnosti patří doporučení současného zaměstnance nebo známého a spolupráce se vzdělávacími institucemi. S touto spoluprací je společnost spokojena, po ukončení praxe a studia jsou vybraní absolventi přijati.

Naopak se spoluprací s úřadem práce má společnost spíše negativní zkušenosti. Uchazeči buď nesplňovali požadavky společnosti, nebo

neměli zájem pracovat v této společnosti. Další negativní zkušenosti má společnost s využitím metody inzerce ve sdělovacích prostředcích.

Společnost nikdy nevyužila metodu využívání služeb komerčních zprostředkovatelen (zejména z finančních důvodů) nebo e-recruitmentu.

5.3 Dokumenty požadované od uchazečů a formulace nabídky zaměstnání

Společnost od uchazečů vyžaduje životopis a výpis z rejstříku trestů. Uchazeč tyto dokumenty zašle v elektronické podobě pomocí e-mailu. Při využití metody spolupráce se vzdělávacími institucemi společnost od absolventa životopis nevyžaduje. Nadále je pro uzavření pracovní smlouvy vyžadována lékařská prohlídka provedená u smluvního lékaře společnosti, lékařské potvrzení je třeba dodat nejpozději v den nástupu.

Jelikož společnost využívá zejména metody získávání zaměstnanců, při kterých není nutné inzerovat nabídku zaměstnání, nemá jasně danou formulaci nabídky zaměstnání. Pokud ovšem inzeruje, vychází z popisu a specifikace pracovního místa.

5.4 Kritéria a metody výběru zaměstnanců

Nejdůležitějším kritériem je pro společnost školení v rámci vyhlášky 50/1978 Sb., ovšem toto školení je možné absolvovat i v průběhu zaměstnání.

Praxe je pro uchazeče výhodou, ale pro společnost není významná, jelikož často spolupracuje se vzdělávacími institucemi. Další výhodou pro uchazeče může být držení řidičského oprávnění, ale opět to pro společnost není významné.

Většina společností od uchazečů požaduje určitý stupeň dosaženého vzdělání. Pro společnost Zekatel, spol. s r.o. toto kritérium ovšem není důležité.

Posouzení životopisu je metoda využívána vždy. Pro společnost se jedná o přípravu k výběrovému rozhovoru. Ze všech přijatých životopisů jsou vyselektováni ti uchazeči, kteří měli v tomto dokumentu nějaké nesrovnalosti nebo nesplnili požadavky společnosti. Se všemi uchazeči, vybranými i nevybranými, se společnost spojí a s vybranými si domluví schůzku, tedy výběrový rozhovor.

Výběrový rozhovor se ve společnosti využívá vždy, je rozdělený na dvě kola, účastní se jich jednatelé společnosti a uchazeč. První

kolo výběrového rozhovoru je spíše informativní. Obě strany zjišťují fakta, která je zajímavá. Nejčastější dotazy ze strany jednatelů se týkají důvodu, proč si uchazeč vybral právě tuto společnost, bydliště uchazeče (zda nebude mít problém s dojížděním do zaměstnání), jeho možné variability v práci (ve společnosti je nejčastěji využívána klouzavá pracovní doba), jaká je jeho představa o náplni práce a čeho by v tomto zaměstnání chtěl v budoucnu dosáhnout. V druhém kole výběrového rozhovoru jsou vybraní uchazeči na pozici servisní technik podrobeni znalostnímu testu.

Mezi méně využívané metody patří zjišťování referencí. Ty si společnost zjišťuje pouze v případě vzniklých nesrovnalostí během výběrového rozhovoru. Metodu Assessment centre společnost nevyužívá vůbec, zejména z finančních a organizačních důvodů.

5.5 Závěrečná fáze

Po provedení všech metod výběru zaměstnanců následuje fáze závěrečného výběru. Nejdůležitějším kritériem závěrečného výběru je splnění všech požadavků společnosti a oboustranná touha spolupracovat. Rozhodnutí je prováděno oběma jednatelem po ukončení druhých kol výběrového rozhovoru. Výsledky jsou sdělovány telefonicky nebo elektronicky jedním z jednatelem.

6 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI DRAKA KABELY, S.R.O.

Informace pro analýzu získávání a výběru zaměstnanců byly získány na základě rozhovoru s HR Managerkou společnosti Draka Kabely, s.r.o., která má získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti na starosti. Rozhovor proběhl v dubnu 2020 v zasedací místnosti v prostorách sídla společnosti. Otázky rozhovoru jsou uvedeny v příloze 1.

6.1 Plánování lidských zdrojů a analýza pracovního místa

Plánování lidských zdrojů v této společnosti probíhá. V období od konce srpna do konce listopadu jsou získávány požadavky od manažerů jednotlivých oddělení, následuje kalkulace budgetu a vše je odesláno na regionální pobočku, která vše schvaluje. Od ledna následujícího roku je možné začít s nábořem. Pro skupinu zaměstnanců pracujících na pozici THP je vypracován popis pracovního místa. Pro skupinu druhou - tedy BC - je vypracována specifikace a náplň práce dle jednotlivých pracovišť (např. automotive, dělník na tažení). Celý proces získávání a výběru zaměstnanců je veden HR Managerkou společnosti a manažerem týmu, do které je uchazeč získáván.

6.2 Zdroje a metody získávání zaměstnanců

Společnost využívá kombinaci využití vnitřních a vnějších zdrojů. Pracovní pozice je téměř vždy nabídnuta již stávajícím zaměstnancům. Ti ovšem nemají během výběru zaměstnanců žádné výhody a procházejí všemi kroky výběrového řízení. Ne vždy je ovšem využití vnitřních zdrojů vhodné a využití vnějších zdrojů může do společnosti přinést zaměstnance s novým pohledem.

V období posledních tří let se společnost potýká s nižším zájmem ze strany uchazečů, než bylo standardem, zejména z důvodu nízké míry nezaměstnanosti. Proto se společnost musela stát více aktivní

na poli náboru a aktivního vyhledávání. Začala tedy využívat rozsáhlou škálu metod získávání zaměstnanců.

Mezi nejčastější metody patří doporučení stávajícího zaměstnance (kdy jsou všichni zaměstnanci s existencí volné pracovní pozice seznámeni) a vývěsky ve společnosti i mimo ni. Společnost také využívá personálního marketingu pomocí bannerů na nákladních automobilech s informací o volné pracovní pozici, který je umístěn před jejím sídlem nebo jezdí v okolí.

Mezi další metody patří spolupráce s komerčními zprostředkovateli, zejména během získávání zaměstnanců na kvalitářské pozice. Společnost spolupracovala s mnoha zprostředkovateli, ale postupem času vyselektovala tři, se kterými spolupracuje nadále a je s nimi spokojena. Metoda e-recruitmentu je zajišťována pomocí sociálních sítí (například LinkedIn). Společnost také využívá promo letákové a SMS akce.

K inzerci v tisku se společnost staví spíše sporadicky a této metody využila během akce zaměřené na kraj Vysočina (společnost hledá zaměstnance v jejich lokalitě), kdy byl součástí PR článek s nabídkou zaměstnání.

Během spolupráce s úřady práce neproběhlo aktivní dodání uchazečů ze strany úřadu práce. Společnost se často setkávala s nezájmem ze strany uchazečů nebo byli uchazeči pro společnost nezaměstnatelní (například z důvodu handicapu).

Se vzdělávacími institucemi společnost spolupracuje velmi okrajově, zejména proto, že v oblasti výroby není povoleno pracovat osobám mladším 18 let. V oblasti kancelářských pozic se jedná spíše o neplacené 14denní stáže.

6.3 Dokumenty požadované od uchazečů a formulace nabídky zaměstnání

V první fázi výběrového řízení je po uchazeči požadován pouze životopis, který je zasílán elektronicky. Další podmínkou pro uzavření smlouvy je potvrzení zdravotní způsobilosti od smluvního lékaře společnosti dodané nejpozději v den nástupu.

Pro usnadnění formulace nabídky zaměstnání má společnost stanovený template. Ten je poté doplňován pomocí popisu a specifikace pracovního místa.

6.4 Kritéria a metody výběru zaměstnanců

Kritéria výběru zaměstnanců jsou odvozena od skupiny pozic, kam je uchazeč obsazován. U skupiny BC (například operátor výroby) je požadována práce na PC (schopnost práce, případně ochota učit se), fyzická zdatnost, ochota pracovat na směnný provoz (výroba probíhá 24 hodin denně 7 dní v týdnu), praxe je vítána, na dosaženém vzdělání nezáleží, dále je na některých odděleních ze zákona požadována vyhláška 50/1978 Sb. V případě skupiny THP je důležité dosažené vzdělání, znalost anglického jazyka, znalost z oboru, práce s Office, u senior rolí jsou důležité zkušenosti. Absolventy škol je možné zaškolit v závislosti na velikosti týmu.

První a vždy využívanou metodou výběru zaměstnanců je posouzení životopisu. Tu provádí HR Managerka společnosti, která uchazeče roztrídí do dvou skupin - vyhovující a nevyhovující. Životopisy vyhovujících uchazečů dále předává manažerovi týmu, který poskytne zpětnou vazbu a jsou vybráni uchazeči, kteří budou pozváni k výběrovému rozhovoru.

Výběrový rozhovor je dvoukolový. První kolo je spíše informativní - představí se zde obě strany zúčastňující se rozhovoru, uchazeč je dotazován na zkušenosti důležité pro společnost, probíhá zkouška anglického jazyka (popisem koníčků uchazeče a popisem pracovního dne) a test z Excelu. HR Managerka uchazeči představí obsazovanou pozici, náplň práce, tým, pracovní dobu a termín zpětné vazby. Následuje prostor na otázky ze strany uchazeče. Druhého kola výběrového rozhovoru se účastní již pouze dva, maximálně tři uchazeči. Na začátku je dán prostor na otázky ze strany uchazeče, následuje ukázka pracoviště i výroby, informování o zaměstnaneckých benefitech, možném termínu nástupu do práce a finančním ohodnocení (to je zmíněno již v prvním kole, ale zde je uvedeno konkrétně).

Mezi metody výběru, které společnost nevyužívá patří testy pracovní způsobilosti a Assessment centre (tato metoda je ovšem využívána v rámci Prysmian Group na pozice Top Manager).

Společnost je se současným využitím metod výběru zaměstnanců spokojena a neplánuje využití jiných metod (průměrná délka zaměstnání na pozicích THP je 9,5 roku).

6.5 Závěrečná fáze

Po provedení všech metod výběru zaměstnanců následuje závěrečná fáze výběrového řízení. Na výsledcích se vždy shodnou HR Managerka s manažerem týmu. Společnost tedy informuje o úspěchu nebo neúspěchu, úspěšnému uchazeči je pracovní nabídka zaslána písemně.

7 SHRNUÍ, POROVNÁNÍ A NÁVRHY NA ZMĚNY A ZLEPŠENÍ

Provedená analýza získávání a výběru zaměstnanců v malé společnosti Zekatel, spol. s r.o. a velké společnosti Draka Kabely, s.r.o. ukazuje, že obě společnosti si při získávání a výběru zaměstnanců vedou dobře.

Společnost Zekatel, spol. s r.o. je malá, ale to nemusí být vždy nevýhodou. Na rozdíl od společnosti Draka Kabely, s.r.o., která je nadnárodní korporací a součástí skupiny Prysmian Group, má volné pole působnosti ohledně svých rozhodnutí. Společnost Draka Kabely, s.r.o. musí, například v případě rozpočtu na získávání zaměstnanců, vše odesílat na schválení na regionální oddělení sídlící mimo Českou republiku. To společnost Zekatel, spol. s r.o. řešit nemusí a v mnoha případech je to výhodou. O všem rozhodují pouze dva jednatele společnosti, nejsou na nikom závislí a nemusí čekat na žádná rozhodnutí.

V období posledních tří let se společnosti musí potýkat s nízkou mírou nezaměstnanosti, což je pro ně během procesu získávání a výběru zaměstnanců překážkou. Společnosti se s touto skutečností musí vypořádat zejména aktivním získáváním zaměstnanců - správně využít personálního marketingu, zvolit větší škálu metod získávání zaměstnanců apod. To se ovšem může stát nákladným řešením. S touto skutečností se lépe vypořádala společnost Draka Kabely, s.r.o. - díky své velikosti si může dovolit využití i vnitřních zdrojů získávání zaměstnanců, navíc využívá širokou škálu metod získávání zaměstnanců (například e-recruitment, spolupráci s komerčními zprostředkovateli apod.). Společnost Zekatel, spol. s r.o. musí brát větší ohled na finanční stránku využívání některých metod získávání zaměstnanců (například využití služeb komerčních zprostředkovatelů je velmi nákladné). Obě společnosti se setkaly s problémy během získávání zaměstnanců spoluprací s úřadem práce, zejména s nezájmem uchazečů z úřadu práce pracovat v těchto společnostech.

Společnost Draka Kabely, s.r.o. má na rozdíl od společnosti Zekatel, spol. s r.o. sestavený template pro formulaci nabídky zaměstnání. To ve většině případů usnadňuje práci s formulací, protože HR Managerka společnosti doplní důležité informace vyplývající z popisu a specifikace pracovního místa (v závislosti na druhu obzazované pozice) do šablony. Jednatelé společnosti Zekatel, spol. s r.o. musí celou formulaci nabídky práce vytvářet. Společnosti vyžadují od uchazečů stejné dokumenty.

Obě společnosti využívají k výběru zaměstnanců stejné metody. Zejména se jedná o posouzení životopisů a výběrové rozhovory. Vý-

běrové rozhovory jsou u obou společností dvoukolové – první kolo je spíše informativní, jak pro stranu společnosti, tak pro stranu uchazeče. Ani jedna společnost nevyužívá metodu psychologických testů a Assessment centre.

Tabulka 5: Porovnání získávání a výběru zaměstnanců v malé společnosti Zekatel, spol. s r.o. a velké společnosti Draka Kabely, s.r.o.

	Zekatel, spol. s r.o.	Draka Kabely, s.r.o.
Zdroje získávání zaměstnanců	vnější	vnitřní i vnější
Metody získávání zaměstnanců	doporučení spolupráce se vzdělávacími institucemi	doporučení vývěsky spolupráce s komerčními zprostředkovateli e-recruitment
Dokumenty požadované od uchazečů	životopis výpis z rejstříku trestů lékařské potvrzení	životopis lékařské potvrzení
Kritéria výběru zaměstnanců	vyhláška 50/1978 Sb. praxe výhodou	práce na PC fyzická zdatnost praxe výhodou vyhláška 50/1978 Sb. anglický jazyk dosažené vzdělání znalost z oboru
Metody výběru zaměstnanců	posouzení životopisu výběrový rozhovor zjištění referencí	posouzení životopisu výběrový rozhovor

Zdroj: autorka

Na základě provedené analýzy získávání a výběru zaměstnanců ve vybraných společnostech byly vypracovány návrhy na změny a zlepšení jejich procesů získávání a výběru zaměstnanců.

7.1 Návrhy pro společnost Zekatel, spol. s r.o.

Návrh 1 – Plánování lidských zdrojů

Společnost by se měla zaměřit na plánování lidských zdrojů, zejména kvůli připravenosti a možnosti včas zareagovat na možný nedostatek zaměstnanců. Vzhledem ke své velikosti by se společnost měla zejména orientovat na plánování potřeby zaměstnanců v krátkodobém měřítku (tedy kolik a jaké zaměstnance bude během budoucího roku potřebovat) a plánování pokrytí potřeby (tedy kolik

a jaké zaměstnance bude mít k dispozici). Nejvhodnější metodou by mohla být metoda plánu pracovních míst, která má takticko-operativní charakter.

Návrh 2 – Využití více metod získávání zaměstnanců

V dnešní době by společnost mohla využít metodu e-recruitmentu, například pomocí sociálních sítí. Tím se dostane do povědomí a získá větší množství uchazečů o zaměstnání. Také by společnost mohla zveřejnit nabídku práce na svých webových stránkách, to by bylo zcela nenákladné řešení, další možnou ne příliš nákladnou metodou získávání zaměstnanců by mohly být vývěsky, zejména mimo společnost.

Další možné metody (například spolupráce s komerčními zprostředkovatelnami) jsou finančně náročné a jelikož společnost hledá zaměstnance ze stejné lokality, nemusí být vždy cílené na správnou skupinu uchazečů.

Návrh 3 – Rozšíření kritérií výběru

Zaměstnanci v této společnosti, stejně jako ve společnosti Draka Kabely, s.r.o., pracují s počítači. Proto by bylo vhodné do kritérií výběru zaměstnanců zařadit také znalost práce s počítači. Dalším možným kritériem by u pozice montážní technik mohla být fyzická zdatnost.

7.2 Návrhy pro společnost Draka Kabely, s.r.o.

Návrh 1 – Využití metody Assessment centre při obsazování manažerských pozic

Společnost Prysmian Group, která je mateřskou společností Draka Kabely, s.r.o., tuto metodu již využívá při obsazování pozic Top Managementu. Tuto metodu by ovšem mohla využít i společnost Draka Kabely, s.r.o., díky její vysoké predikční validitě pomůže vybrat ty správné uchazeče.

Návrh 2 – Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Tato metoda získávání zaměstnanců se u společnosti Zekatel, spol. s r.o. velmi osvědčila. Společnost Draka Kabely, s.r.o. ji využívá pouze okrajově. Touto spoluprací lze ovšem získat perspektivní za-

městnance, proto by bylo přínosné začít tuto spolupráci využívat ve větším měřítku.

Návrh 3 – Požadování průvodního dopisu

Mezi dokumenty požádané od uchazečů, zejména na pozice THP, by bylo vhodné zařadit průvodní dopis. Z něj by se společnost dozvěděla, proč má uchazeč o danou pozici zájem a proč se na tuto pozici hodí právě on, dále jaké má uchazeč zkušenosti s vazbou na obsazovanou pozici.

7.3 Návrhy pro obě společnosti

Vytvoření tří skupin uchazečů

V průběhu výběrového řízení může nastat situace, kdy vybraný uchazeč již nebude mít zájem o zaměstnání ve společnosti (například z důvodu přijetí do jiné společnosti). Nastává zde riziko vzniku nedostatečného počtu uchazečů. Uchazeče bych tedy rozdělila do skupin „velmi vhodní“, „méně vhodní“ a „nevhodní“. Vytvořením skupiny méně vhodných uchazečů vznikne možnost oslovení uchazeče z této skupiny v případě nedostatku uchazečů.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala problematikou získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané malé a velké společnosti. Cílem práce bylo analyzovat získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané malé a velké společnosti, porovnat stávající postupy, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout možné změny. Bakalářská práce byla zpracována na základě odborné literatury, interních dokumentů společností a rozhovorů s osobami odpovědnými za získávání a výběr zaměstnanců ve vybraných společnostech.

Z teoretické části je zřejmé, že získávání a výběr zaměstnanců jsou důležité personální činnosti, díky nimž má společnost dostatek zaměstnanců. Ve vybrané malé a velké společnosti byly provedeny rozhovory za účelem analýzy těchto procesů. Z této analýzy vyplynulo, že obě společnosti mají procesy získávání a výběru zaměstnanců dobře připravené. V období posledních tří let se ovšem musí kvůli nízké nezaměstnanosti v průběhu získávání a výběru zaměstnanců přizpůsobit.

Na základě analýzy byly formulovány návrhy na změny, které by mohly tyto procesy ve společnostech zlepšit. V případě společnosti Zekatel, spol. s r.o. se návrhy týkají zavedení plánování lidských zdrojů, využití více metod získávání zaměstnanců (zejména pomocí e-recruitmentu) a rozšíření kritérií výběru. Pro společnost Draka Kabely, s.r.o. bylo navrženo využití metody Assessment centre při obsazování manažerských pozic, rozšíření spolupráce se vzdělávacími institucemi a požadování průvodního dopisu. Pro obě společnosti bylo navrženo vytvoření tří skupin uchazečů.

Tyto návrhy jsou společnostem doporučeny pro efektivnější získávání a výběr zaměstnanců. Jedná se o doporučení, která mohou ještě vylepšit již dobře fungující proces získávání a výběru zaměstnanců.

Z praktické části vyplývá, že využití východisek z teoretické části, je pro společnosti vhodné ve všech oblastech vybraných personálních činností – tedy od plánování lidských zdrojů, přes získávání zaměstnanců, až po jejich výběr.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. 3. vyd. Praha: Linde. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-6933-2.
- KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde. 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5.vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

BERNARDOVÁ, Dana, 2015. *Základní činnosti v personálním řízení* [online]. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola, Olomouc. [cit. 2020-04-06]. 76 s. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <https://mvso.cz/wp-content/uploads/2017/10/cinnosti-v-personalnim-rozeniskripta.pdf>

DURJAREJIA, Manish, 2019. *4 ways HR is different for small businesses than for large organizations* [online]. 25.2.2019, [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://keap.com/business-success-blog/business-management/human-resources/how-hr-differs-from-small-to-big-biz>

Informace o společnosti Zekatel, spol. s r.o. [online]. [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <http://www.zekatel.cz/Common/Profile.aspx>

Informace o společnosti Draka Kabely, s.r.o. [online]. [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://cz.prysmiangroup.com/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Náborová pyramida	12
Obrázek 2: Logo společnosti Zekatel, spol. s r.o.	32
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Zekatel, spol. s r.o.	33
Obrázek 4: Logo společnosti Draka Kabely, s.r.o.	33
Obrázek 5: Zobrazení organizační struktury HR oddělení	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody využití vnitřních a vnějších zdrojů	14
Tabulka 2: Rozdíly personální práci malé a velké společnosti ...	20
Tabulka 3: Typy výběrových rozhovorů a jejich výhody a nevýhody	26
Tabulka 4: Členění metod výběru podle jejich predikční validity	29
Tabulka 5: Porovnání získávání a výběru zaměstnanců v malé společnosti Zekatel, spol. s r.o. a velké společnosti Draka Kabely, s.r.o.	42

PŘÍLOHA

Struktura rozhovoru

Dovolte mi, abych Vám položila několik otázek týkajících se procesu získávání a výběru zaměstnanců ve Vaší společnosti.

- 1) Kdo se ve společnosti stará o řízení lidských zdrojů (o zaměstnance, péči o ně, jejich výběr a získávání)? Je ve společnosti speciální oddělení?
- 2) Jak byste popsali prostředí, ve kterém Vaši zaměstnanci pracují („rodinné“, hierarchické...)?
- 3) Probíhá ve Vaší společnosti plánování lidských zdrojů?
- 4) Sestavujete popis a specifikaci pracovního místa, než začnete proces získávání zaměstnanců?
- 5) Využíváte pro získávání zaměstnanců zdroje vnitřní, vnější nebo jejich kombinaci?
- 6) Jaké metody využíváte k získávání zaměstnanců (například inzerát, vývěsky ve společnosti...)?
- 7) Inzerujete v nějakém tisku? Na jakých www stránkách podáváte nabídky práce? Jste s touto inzercí spokojeni? Proč ano/ne?
- 8) Spolupracujete s úřadem práce? Jste s touto spoluprací spokojeni? Proč ano/ne?
- 9) Mohou u Vás absolvovat praxi studenti středních škol? Jste s touto spoluprací se vzdělávacími institucemi spokojeni? Proč ano/ne?
- 10) Spolupracujete s personálními agenturami? Jste s touto spoluprací spokojeni? Proč ano/ne?
- 11) Jaké dokumenty Vám musí uchazeč o zaměstnání zaslat (například životopis, průvodní dopis...)?
- 12) Máte ve společnosti předlohu formulace nabídky zaměstnání?
- 13) Kdo se podílí na výběru zaměstnanců?
- 14) Jaký máte postup výběru zaměstnanců?
- 15) Jaká kritéria (např. znalosti, praxi, vzdělání apod.) musí uchazeči splňovat, aby je Vaše společnost přijala?
- 16) Požadujete od uchazečů lékařské potvrzení?
- 17) Jak probíhá výběrový rozhovor, na co se uchazečů ptáte a kdo se ho účastní?
- 18) Používáte testy pracovní způsobilosti? Proč ano/ne?
- 19) Používáte metodu výběru Assessment centre? Proč ano/ne?
- 20) Jak a kdo rozhoduje v závěrečné fázi o výběru zaměstnanců?
- 21) Uvažujete o použití jiné metody výběru zaměstnanců, než kterou jste využívali doposud?
- 22) Jak si dle Vašeho názoru stojíte v úspěšnosti získávání a výběru zaměstnanců (můžete nabídnout nějaké zaměstnanecké výhody apod.)?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Michaela Šichtová

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis