

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Employee Recruitment and Selection in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

ZEZULOVÁ

KLÁRA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Zezulová** Jméno: **Klára** Osobní číslo: **492849**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Ziskávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Recruitment and Selection in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PRÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn procesu získávání a výběru zaměstnanců.

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.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada Publishing, 2016.
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

ZEZULOVÁ, Klára. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2022. 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. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Zde bych chtěla poděkovat Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, věcné připomínky, cenné rady a trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat personální pracovníci společnosti XY, za její čas, poskytnutí interních materiálů a také za umožnění rozhovorů.

V neposlední řadě chci poděkovat mé rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

Abstrakt

Bakalářská práce analyzuje získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XY s cílem posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část je zpracována na základě poznatků z odborné literatury a obsahuje teoretická východiska souvisejících se získáváním a výběrem zaměstnanců. Praktická část vychází z interních materiálů a rozhovorů s personalistkou a vybranými zaměstnanci společnosti XY a jejím výsledkem jsou návrhy na zlepšení získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XY.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců.

Abstract

The bachelor thesis analyzes an issue of recruitment and selection of employees in an anonymous company XY. The aim of this thesis is to find the strengths and the weaknesses of existing procedures and also to propose recommendations for streamlining the entire process which will be based on the information obtained by survey. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is based on knowledge from the literature and contains theoretical background related to the recruitment and selection of employees. The information in the practical part is based on interviews with company's employees.

Key words

Human resource management, employee recruitment, employee selection.

OBSAH

ÚVOD	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.1 LIDSKÉ ZDROJE	7
1.2 ZABEZPEČENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.2.1 MANAŽEŘI	8
1.2.2 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	8
1.2.3 OUTSOURCING	9
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
2.1 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLU	10
2.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	11
2.2.1 ZÍSKÁVÁNÍ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ	11
2.2.2 ZÍSKÁVÁNÍ MIMO ORGANIZACI	12
2.3 POŽADAVKY NA UCHAZEČE	14
2.4 DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ	15
2.5 TRENDY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	17
2.5.1 LINKEDIN	17
2.5.2 FACEBOOK	18
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	20
3.1 POSTUP VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	20
3.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	21
3.2.1 VYHODNOCENÍ ŽIVOTOPISŮ	21
3.2.2 VÝBĚROVÝ POHOVOR	21
3.2.3 TESTY OSOBNOSTI	23
3.2.4 TESTY INTELIGENCE/SCHOPNOSTÍ	24
3.2.5 ASSESSMENT CENTRE	24
4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE STAVEBNICTVÍ	25
4.1 SPECIFIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE VE STAVEBNICTVÍ	26
4.2 ZABEZPEČOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE STAVEBNICTVÍ	26
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	28

5.1	O SPOLEČNOSTI.....	28
5.2	ČESKÁ POBOČKA SPOLEČNOSTI	28
6	ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	29
6.1	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
6.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	31
6.3	SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU	33
7	VÝSLEDKY ROZHOVORŮ S VYBRANÝMI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI XY.....	35
7.1	ROZHOVOR SE STAVEBNÍM MISTREM	35
7.2	ROZHOVOR SE STATIKEM.....	36
7.3	ROZHOVOR S PROJEKTANTEM POZEMNÍCH STAVEB.....	36
7.4	ROZHOVOR S ROZPOČTÁŘEM	37
7.5	ROZHOVOR S DESIGN MANAŽEREM	38
7.6	ROZHOVOR S ARCHITEKTEM.....	38
7.7	SHRNUTÍ ROZHOVORŮ	39
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	41
8.1	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	41
8.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	42
	ZÁVĚR	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
	ON-LINE ZDROJE	50
	SEZNAM PŘÍLOH	51

ÚVOD

Pokud chce kterákoliv organizace v dnešní době uspět, je nutné, aby ji tvořili schopní a motivovaní lidé, jelikož každá organizace je pouze tak úspěšná, jak úspěšní jsou její zaměstnanci. Z toho důvodu jsou získávání a výběr zaměstnanců do organizace jedněmi z nejdůležitějších procesů v organizaci. Smyslem získávání je přilákat dostatek vhodných uchazečů v relativně krátkém čase a s přiměřenými náklady. V rámci výběru dochází k výběru nejlepších uchazečů, kteří zapadnou do kolektivu a s organizací navážou dlouhodobou spolupráci.

Cílem bakalářské práce je analyzovat procesy získávání a výběru ve společnosti XY, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje s využitím odborné literatury základní teoretická východiska souvisejícími s řízením lidských zdrojů, získáváním a výběrem zaměstnanců. Součástí teoretické části je také uvedení specifik personální práce a zabezpečování zaměstnanců ve stavebnictví, jakožto východiska pro zkoumání získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY, která podniká ve stavebnictví.

Praktická část nejprve představuje vybranou společnost XY a její českou pobočku a následně analyzuje její procesy získávání a výběru zaměstnanců na základě interních materiálů a rozhovorů s personalistkou a vybranými zaměstnanci. Výsledkem jsou návrhy na zlepšení získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XY.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem každé organizace je zhodnocení prostředků, které do podnikání byly vloženy, aby společnost byla schopná dlouhodobě fungovat. Je třeba dělat vše pro to, aby firmy měly spokojené zákazníky, kteří u nich pravidelně odebírají jejich produkty nebo služby a v ideálním případě by měly získávat zákazníky nové. K tomu je potřeba promyslet, plánovat a primárně úspěšně realizovat strategicky optimální cíle, které úzce souvisí se zdroji společnosti.

Zdroje však nejsou jen materiální, informační či finanční, ale především lidské. Právě zaměstnanci stojí za úspěchem firmy a ovlivňují získávání a využívání ostatních zdrojů. Spokojený zaměstnanec je nejdůležitějším faktorem pro dlouhodobé fungování společnosti a její rozvoj, neboť společnost je pouze tak úspěšná, jako jsou úspěšní její zaměstnanci (Šikýř, 2016).

Ať už se mluví o „řízení lidí“ nebo o „řízení lidských zdrojů“, přístup k dané problematice by měl být založený na principu, který formuloval Schneider (1987, in Armstrong a Taylor, 2015): „Organizaci tvoří lidé; lidé tvoří organizaci.“ Jak dále vysvětlil: „Pozitivní přístup lidí k práci v organizaci můžeme očekávat, pokud vytvořené procesy a struktury v organizaci umožní, aby se přirozené sklony jednotlivců odrážely v jejich chování.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 32).

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na efektivní využití lidí v rámci pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, rozvoj, vzdělávání, odměňování zaměstnanců a také na to, jak tuto pracovní sílu získat. Všechny zmíněné procesy probíhají v souladu s ustanoveními, které upravuje Zákoník práce (Armstrong a Taylor, 2015).

1.1 LIDSKÉ ZDROJE

Označení lidských zdrojů je využíváno ve smyslu souboru lidí, jimiž disponuje firma a pomocí nichž plní svoje strategické cíle. Pojem lidských zdrojů je odvozen z anglického *human resources* (HR). Může se hovořit o různých významech, které HR zastává. Jedním z nich je označení zaměstnanců či personálních prací. Znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, které se získávají pomocí personalistiky, jsou naprosto klíčové při vytváření hodnoty organizace. Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, protože na nich závisí výkon a úspěšnost společnosti a zároveň jsou to lidé, díky kterým organizace odlišná od konkurence (Šikýř, 2016).

1.2 ZABEZPEČENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V malých a středních organizacích (méně než 250 zaměstnanců) je řízení lidských zdrojů převážně odpovědností vedoucích pracovníků – manažerů. Ve větších organizacích má řízení lidských zdrojů a zabezpečování dostatku schopných pracovníků na starosti personální oddělení. Je zde také možnost, že se činnosti řízení lidských zdrojů částečně delegují na jinou společnost, která se na určité činnosti specializuje. Těmto společnostem jsou většinou personální agentury a v případě využití

jejich služeb v oblastech, ve kterých doposud společnost používala svoje vlastní zdroje, vybrané činnosti takzvaně outsourcuje (Šikýř, 2016).

1.2.1 MANAŽEŘI

Dnešní pojetí řízení lidských zdrojů je typické tím, že namísto personálního oddělení je většina procesů souvisejících s vedením zaměstnanců v pravomoci vedoucích pracovníků – manažerů. Toto je promítnuto i v zákoníku práce (zákoně č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů), kde se stanoví, že pověření vedoucí zaměstnanci jsou oprávněni (§ 11 zákoníku práce):

- stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly;
- organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci;
- dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

Manažeři jsou také povinni (§ 302 zákoníku práce):

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky;
- co nejlépe organizovat práci;
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona;
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců;
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů;
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Na základě výše uvedeného jsou právě manažeři ti, kteří jsou zodpovědní za motivaci podřízených pracovníků, a tím pádem i za výkonnost a prosperitu celé organizace.

V rámci řízení lidských zdrojů se manažeři podílejí na plnění následujících úkolů (Šikýř, 2016, s. 35):

- vytváření a analýza pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- obsazování volných pracovních míst;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání zaměstnanců;
- péče o zaměstnance;
- využívání personálního informačního systému.

1.2.2 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

Velikost personálního oddělení vždy závisí na velikosti organizace. Vytvořit v organizaci pracovní místo personalisty vzniká zhruba při 100, popřípadě 150 zaměstnancích (Dvořáková a kol., 2012,

s. 15). Právě proto v malých organizacích nedává smysl mít personalistu, jelikož je to pro organizaci zbytečný náklad. Personální procesy v těchto případech zajišťují samotní majitelé či vrcholový management.

Ve středních a velkých organizacích je personální oddělení zřízeno zpravidla ve více či méně strukturovaných útvarech. V případě velkých organizací je personální útvar většinou tak rozsáhlý, že jsou zde specialisté specializovaní na jednotlivé činnosti. (Šikýř, 2016).

1.2.3 OUTSOURCING

V případě větších organizací je v určitých oblastech výhodné některé aktivity delegovat na specializovanou společnost. Jelikož důkladné zaškolení nového pracovníka v určité oblasti může být pro organizaci nákladné, je lepší si zaplatit personálně poradenskou společnost, která to může udělat za ni. Nehledě na to, že tyto agentury mají mnohem kvalitnější a lepší výstupy, než by si společnosti byly schopny zařídit sami.

Mezi důvody outsourcingu vybraných činností řízení lidských zdrojů patří (Šikýř, 2016, s. 40):

- orientace na hlavní činnosti;
- úspora nákladů nebo minimalizace rizik;
- přístup ke znalostem.

Outsourcovat se dá většina činností řízení lidských zdrojů, zejména však získávání zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a tak dále.

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Ve chvíli, kdy společnost roste, prosperuje, expanduje nebo očekává odchod současného zaměstnance, vnikají nová volná pracovní místa. Následně přichází potřeba tyto místa obsadit a získat nové zaměstnance. Konkrétní postupy a metody získávání zaměstnanců nejsou všeobecně určeny pro všechny společnosti, proto si je každá firma může realizovat tak, jak uzná za vhodné.

Zaměstnanci se dají získávat více způsoby. A to jak externě, pomocí specializovaných firem nebo vlastními silami v rámci interního personálního oddělení. V procesu získávání zaměstnanců je nejdůležitější si určit, kdo se bude získáváním zaměstnanců zabývat, kde bude kandidáty hledat a jakým způsobem je bude získávat.

Cílem získávání zaměstnanců je oslovit co nejvíce uchazečů, kteří jsou dostatečně způsobilí k vykonávání práce na volné pracovní pozici, kterou společnost nabízí. Probíhá zde komunikace mezi recruiterem (člověk, který se stará o nabírání nových zaměstnanců) a uchazečem, který má požadované kvality, schopnosti a odpovídá požadavkům zaměstnavatele. Během tohoto procesu poptávající strana předává informace o společnosti, výhody spolupráce, požadavky, podmínky a následný odměňovací systém v případě dobře odvedené práce. Uchazeči, kteří splňují dané podmínky, jsou následně pozváni k výběru zaměstnanců, o kterém pojednává kapitola níže (Šikýř, 2016).

Jak už bylo zmíněno, postupy získávání zaměstnanců si každá firma realizuje dle vlastního uvážení a potřeb, ale existuje modelový postup, kterého se většina firem řídí. Nejdříve je potřeba analyzovat volné pracovní místo a možnosti jeho obsazení. Následně se stanovují požadavky, které má zaměstnavatel na zaměstnance. Dále se rozhoduje o zdrojích a metodách získávání zaměstnanců. Určují se dokumenty, které jsou k přijetí na pracovní pozici pro uchazeče nezbytné. V neposlední řadě se nabídka vhodně zformuluje, určí se místo uveřejnění nabídky, a nakonec jsou předběžně vybráni vhodní uchazeči (Šikýř, 2016).

Ne vždy je ale vhodné volné pracovní místo obsazovat. Samozřejmě pokud se nejedná o nově vytvořené místo, které za daným účelem vzniklo. V případě, že se plánuje uvolnění pracovního místa na základě stárí zaměstnance, je vhodné zvážit, zda danou pozici nebude lepší například sloučit s jinou pozicí nebo ji dokonce zrušit (Šikýř, 2016).

Jednou z nejdůležitějších aktivit před zahájením vyhledávání zaměstnanců je správné zacílení skupiny, kterou chce společnost oslovit. Není v jejím zájmu ztrácet čas s lidmi, pro které je jejich nabídka nezajímavá a nevhodná. Proto je potřeba určit vhodného kandidáta, vymezit si požadavky na něj, jaké by měl mít vlastnosti, schopnosti a zkušenosti. Zároveň je důležité zodpovědět si otázku, jak tito lidé hledají práci a snažit se tomu přizpůsobit (Tegze, 2019).

2.1 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLU

Potřeba získávání nových zaměstnanců vychází zpravidla ze strategie společnosti a z personálního plánu, který vyhodnocuje, zda je potřeba získávat nové zaměstnance, nebo naopak propouštět. Ať

už obsazení nebo uvolnění pracovního místa je potřeba plánovat dostatečně dopředu. Není však výjimkou, že se plán neustále přehodnocuje a přizpůsobuje aktuální situaci.

Při vytváření plánu je nutné vycházet z aktuální situace ve společnosti, ale také z plánů do budoucna. Předmětem vstupní analýzy je počet lidí, kterými společnost disponuje a které bude potřebovat, jaké profese jí budou v budoucnu přebývat nebo chybět a také jaká je situace na trhu. Plánování může být dlouhodobé, ale také operativní (Janišová a Křivánek, 2013).

Základem pro plánování je podle Janišové a Křivánka (2013):

1. Shromažďování a analyzování interních i externích dat o aktuální situaci ve společnosti a na trhu. Mezi základní sledované ukazatele patří počet zaměstnanců, jejich věkové rozložení, výkonnost, profesní zastoupení, kariérní rozvoj, spokojenost a další aspekty.
2. Vytvoření obrazu, jak bude pravděpodobně situace vypadat v budoucnu. Vychází se z různých faktů, analýz, ekonomických ukazatelů.
3. Zjištěné informace se porovnávají. Na základě výsledků se rozhoduje o aktivitách, které společnost bude realizovat, jako například hledání nových zaměstnanců, propouštění, školení nových zaměstnanců.

2.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V případě, že chce společnost proces získávání zaměstnanců co nejvíce zefektivnit, je na místě podrobně znát specifika a povahy jednotlivých pozic. Důležité je také plánování obsazování volných pozic, které vznikají vytvořením nových pracovních míst či jejich uvolněním (Falcone, 2016).

Je zde mnoho možností, jak aktivně získávat a oslovovat potenciální zaměstnance. Získávat se dá z vnitřních zdrojů na základě doporučení od stávajících zaměstnanců, nebo v rámci povýšení současného zaměstnance. Získávání mimo organizace obsahuje zveřejnění pracovních inzerátů, spolupráce s úřady práce, využití specializovaných agentur, spolupráce s univerzitami nebo využití veletrhů pracovních příležitostí,

2.2.1 ZÍSKÁVÁNÍ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ

Při získávání zaměstnanců z vnitřní struktury společnosti často nastávají problémy jako nedostatečný výběr kompetentních uchazečů nebo nevhodný výběr povýšeného pracovníka, který nezvládne náročnější náplň práce a vyšší nároky, které s sebou nová pozice přináší. Výjimkou není ani ovlivnění vztahů mezi zaměstnanci. Vzniká zde soutěživost a někdy i domněnky o upřednostnění jednoho zaměstnance před druhým na základě osobních vztahů, věku či jiných faktorů (Bedrnová a Nový, 1998).

Doporučení od stávajícího zaměstnance

Jednou z možností získávání zaměstnanců je doporučení od stávajícího zaměstnance. Společnosti většinou k tomuto motivují zaměstnance pomocí různých finančních odměn a bonusů. Co se týče výhod, jednou z nich je snížení nákladů. Dále se také předpokládá, že pokud zaměstnanec někoho doporučí, je to člověk, který je schopný a má o danou pozici opravdu zájem. Pokud společnost hledá zaměstnance jen pomocí této metody, je zde nevýhoda vybírání z omezeného množství uchazečů.

Povýšení současného zaměstnance

Některé společnosti upřednostňují možnost zaplnění volného pracovního místa pomocí stávajících zaměstnanců v rámci kariérního růstu. Pro společnost to znamená spoustu výhod v podobě ušetřených nákladů za inzerci. Dále je velkou výhodou fakt, že společnost už daného zaměstnance zná, ví, co od něj může očekávat. Také je zde větší pravděpodobnost, že na pozici daný člověk vydrží delší čas a nedá výpověď po zkušební době. Je to také motivace pro ostatní zaměstnance, kteří vidí, že zaměstnavatel jejich snahu a úsilí oceňuje a odměňuje.

2.2.2 ZÍSKÁVÁNÍ MIMO ORGANIZACI

Pracovník, který do společnosti přichází z vnějšího trhu práce může být pro společnost obrovským přínosem z hlediska nových názorů, odlišných postupů řešení problémů a inovativních myšlenek. Nevýhodou pro zaměstnavatele je počáteční investice do zaučení a začlenění nového zaměstnance.

Každá pozice vyžaduje odlišný přístup personalisty a volbu metody získávání nového zaměstnance. Přihlíží se k požadavkům na dané pracovní místo a finančním možnostem zaměstnavatele, které je ochoten poskytnout na získání a analýzu potřebných procesů a prací (Dvořáková a kol., 2007).

Existuje několik možností, jak získávat zaměstnance z vnějšího prostředí:

- aktivní uchazeči;
- inzeráty;
- spolupráce s úřady práce;
- spolupráce s personální agenturou;
- spolupráce se školami;
- veletrhy pracovních příležitostí.

Aktivní uchazeči

I když situace, kdy uchazeč sám osloví společnost s možností spolupráce, není příliš častá, čas od času se stává. V této formě získávání je jedna velká nevýhoda a to ta, že pokud společnost nezveřejnila vydefinovanou pozici s danými požadavky, může vzniknout nedorozumění mezi požadavky a očekáváním uchazeče. Nehledě na to, že momentálně nemusí mít společnost žádnou volnou pozici. Z pohledu uchazeče není co ztratit, jelikož ve většině případů, i když uchazeč neodpovídá

požadavkům, společnost si ho zařadí do databáze a je zde možnost zkontaktování v budoucnu. Jednou z výhod je ušetření nákladů společnosti za inzerci či jinou formu získávání zaměstnanců.

Inzeráty

Jednou ze stále účinných metod rozšíření povědomí o volném pracovním místě jsou inzeráty. Dříve se vyvěšovaly převážně v papírové podobě na veřejných místech, aby si jich všimlo co nejvíce lidí. Ve hmotném formátu je možno stále inzerci vidět v tisku či odborných časopisech (Perry and Haluska, 2016). V dnešní moderní době se inzeráty vyvěšují převážně v digitální podobě na různé sociální sítě, v médiích nebo na internetových stránkách specializovaných na zveřejňování nabídek volných pracovních pozic, jako například jobs.cz, fajn-bigady.cz a další (Kociánová, 2017).

Ať už v papírové či digitální podobě je nutné při psaní inzerátu dodržovat několik pravidel. Cílem je oslovit co nejvíce lidí a zároveň nediskriminovat žádnou skupinu. Je vhodné psát inzerát poutavě, jednoduše, aby uchazeči pochopili, co se po nich chce a co dostanou za odměnu. Samozřejmostí je vyzdvihnout nějakou vlastnost společnosti, díky které se odlišuje od ostatních, neboť v dnešní době je situace v drtivé většině taková, že si uchazeči vybírají společnost, u které budou pracovat, nikoli naopak. Inzerát by měl také odpovídat polygrafickým pravidlům. Ve chvíli, kdy se zveřejní inzerát s pravopisnou chybou, společnost nemusí působit profesionálně.

Inzerát by měl obsahovat tyto základní informace (Kociánová, 2010, s. 86):

- nadpis (hlavička) inzerátu (v nadpisu může být použit název pracovního místa);
- název organizace;
- název a charakteristiky pracovního místa (stručný popis činnosti na daném místě);
- podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě (oblast odměňování a zaměstnanec-
kých výhod, možnost rozvoje, umístění pracoviště apod.);
- požadavky na pracovníka (odborná kvalifikace, praxe, další požadované kompetence);
- informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo.

Inzerát by měl obsahovat požadavky relevantní nárokům pracovního místa a reálnou nabídku podmínek na daném místě. Inzerát musí respektovat platné zákony (Armstrong a Taylor, 2015).

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i organizaci bezplatně, v určitých případech mohou zaměstnavateli poskytnout i příspěvek na zaměstnávání pracovníka (např. u osob se zmenšenou pracovní schopností). Uchazeči, které úřady práce nabízejí, jsou vhodní spíše pro méně kvalifikované pracovní činnosti (Kociánová, 2010). Výhodou spolupráce s úřadem práce jsou jednoznačně nízké finanční náklady, jelikož veškeré procesy týkající se zjišťování informací o uchazečích a předvýběru zabezpečuje úřad sám za svoje náklady.

Spolupráce s personální agenturou

V určitých případech, převážně u větších společností, se firmě vyplatí navázat spolupráci s personální agenturou, která se o obsazování volných pracovních pozic postará za ni. Zvláště v případě obsazování pozice z vyššího managementu nebo nějakého specialisty, který je na trhu práce vzácný a je o ně zájem. Personální agentura se dá využívat formou kompletního outsourcingu, kdy je na ni směřován nábor všech pracovních pozic, ale je zde také možnost využití agentury pouze na určité pozice. Personální agentury mohou být využívány jak na získávání, tak i na výběr zaměstnanců. Konečné slovo při rozhodování o přijetí kandidáta by mělo vždy být na kompetentní osobě ve společnosti.

Spolupráce se školami

Tato metoda je přínosem pro obě strany – vzdělávací instituci i pro společnost. Univerzity jsou rády, když mohou svým studentům poskytnout praxe ve společnostech, se kterými mají navázané partnerství. Je to atraktivní složka pro studenty, kteří se rozhodují, na které z univerzit mají pokračovat ve svém studiu. Společnosti oceňují možnost "vychovat" si studenty dle svých představ a požadavků. Mnoho společností totiž bojuje s tím, že lidé s mnoholetými zkušenostmi jsou naučeni dělat danou věc jinými metodami, než upřednostňují ve společnosti, kam zaměstnanec nastupuje. Následně je těžké měnit dlouhodobě zaseté návyky. V případě studentů mohou společnosti již od počátku směřovat veškeré činnosti tam, kam a jak potřebují. Zároveň se předpokládá, že část studentů, kteří ve společnosti začali pracovat v rámci praxe nebo stáže, ve společnosti zůstane i nadále po dokončení studia.

Veletrhy pracovních příležitostí

Pracovní veletrhy jsou události, které umožňují studentům setkání přímo se zástupcem dané společnosti. Pro společnosti, které se na veletrhu účastní, je to skvělá příležitost prezentovat se, oslovit a zároveň se seznámit s potenciálními zaměstnanci.

2.3 POŽADAVKY NA UCHAZEČE

Ve chvíli, kdy zaměstnavatel hledá nového pracovníka, měl by mít přesně nadefinováno, které zkušenosti a vlastnosti by měl kandidát v ideálním případě mít. Problém je v tom, že ne vždy je možné najít člověka, který by přesně odpovídal požadavkům společnosti a kdyby na toho "dokonalého zaměstnance" firma čekala, taky by se s dost velkou pravděpodobností nedočkala.

Z toho důvodu se rozlišují požadavky na zaměstnance, které jsou nezbytné a pak ty, které zaměstnavatel může oželit. Konkrétně se jedná o (Šikýř, 2016, s. 96):

- požadavky nezbytné;
- požadavky žádoucí;
- požadavky vítané;

- požadavky okrajové.

Požadavky žádoucí, vítané a okrajové nejsou elementárně nutné k tomu, aby mohl uchazeč vykonávat svoji práci, ale mohou mu výrazně pomoci během výběrovém řízení.

2.4 DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ

Každý, kdo se uchází o pracovní pozici, chce zaměstnavatele zaujmout. V rámci předvýběru je několik možností, které mohou úspěšnost uchazeče ovlivnit. Předpokládá se, že v dokumentech požadovaných od uchazečů se uvádí přesné a správné informace, které jsou klíčové v rozhodování zaměstnavatele. Také zpracování těchto dokumentů značně ovlivňuje finální rozhodnutí.

Mezi dokumenty požadované po uchazečích se řadí:

- životopis;
- motivační dopis;
- osobní dotazník;
- ostatní dokumenty.

Životopis

Nevhodně napsaným životopisem si uchazeč může zavřít dveře k novým příležitostem, protože právě životopis je prvním krokem jednání se zaměstnavatelem. Proto by měl autor dbát na jeho korektnost a design. V psaní životopisu je dobré se něčím odlišit tak, aby uchazeč čtenáře zaujmul. Zároveň by měl životopis vypovídat o uchazeči, v čem se liší od ostatních, co zaměstnavatel získá, když si vybere právě jeho.

Životopis by měl mít následující strukturu (Šikýř, 2016):

- **osobní údaje**

- jméno, příjmení, potřebné kontakty, případně fotografie.

- **vzdělání**

- dosažené vzdělání seřazené od nejaktuálnějšího po nejstarší;

- uvádí se měsíc/rok počátku i ukončení studia, název školy, obor, titul;

- pokud má téma závěrečné práce nebo odborná praxe něco společného s pracovní pozicí, o kterou se autor uchází, je možné ji uvést.

- **pracovní zkušenosti**

- pracovní zkušenosti seřazené od nejaktuálnější po nejstarší;

- uvádí se název společnosti, měsíc/rok působení ve firmě;

- dále se pak vypisuje název pracovní pozice a pracovní náplň.

- **dovednosti a znalosti**

- cizí jazyky a stupeň znalosti;

- počítačové dovednosti;

- řidičské oprávnění a jeho označení;

- další dovednosti, kterými autor disponuje a které mohou potenciálního zaměstnavatele zaujmout.

Motivační dopis

Zatímco životopis je dokument, který je bez výjimek po uchazečích požadován, motivační dopis nezbytný není. V některých nabídkách práce požadovaný je, ale většinou je na uchazečích, zda ho k životopisu přiloží. Motivační dopis dává uchazeči možnost zaujmout zaměstnavatele a dává mu najevo, že o danou pozici opravdu stojí.

Jak už je možné vyčíst z názvu, v motivačním dopisu se popisuje uchazečova motivace k dané pozici. Dále se zde uvádí jeho silné stránky, v čem vyniká, co pro něj bude přínosem během vykonávání zadaných úkonů a proč by zaměstnavatel měl vybrat zrovna něj.

Při psaní motivačního dopisu je dobré začít důvodem, proč na nabídku dotýčný reaguje a v čem jej zaujala. Dále je nutné přemýšlet o tom, co dané instituci přinese. Proto není zcela vhodné sepsat si univerzální motivační dopis a rozesílat ho do více společností, aniž by se v něm cokoli změnilo.

Cílem je maximálně zaujmout a oslovit zaměstnavatele pomocí stručných a jasných vět. Ideální formát je jedna strana A4 (Životopisy.cz, 2006).

Osobní dotazník

V případě, že se společnosti daný uchazeč líbí a chce s ním navázat spolupráci, požaduje se po něm vyplnění osobního dotazníku, který je podobně strukturovaný jako životopis. Uvádí se zde osobní údaje o uchazeči, adresa, vzdělání, pracovní zkušenosti. Dále je zde možno najít požadavek na vyplnění současného zdravotního stavu, stav trestního rejstříku a další údaje.

Z pohledu zaměstnavatele slouží osobní dotazník především pro usnadnění administrativního zpracování. Jelikož má dotazník jednotný formát, jeho zpracování je oproti životopisu, který má každý uchazeč jiný, méně náročný. Také se stává, že uchazeči nemají ve svých životopisech vypsané všechny údaje, které společnost potřebuje. Tomuhle je také možno předejít pomocí osobního dotazníku, neboť jsou zde přesně dané kolonky pro údaje, které musí uchazeč vyplnit.

Ostatní dokumenty

Po uchazeči mohou být dále požadovány dokumenty jako maturitní vysvědčení, různé diplomy a certifikáty, či reference z předchozích zaměstnání (Šikýř, 2016).

2.5 TRENDY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Nebylo tomu vždy tak, že během hodiny recruiter oslovil desítky kandidátů, a přitom neopustil pohodlí své pracovní židle. Zveřejnit inzerát, který osloví tisíce lidí jedním kliknutím myši na počítači je otázkou několika minut. V dřívějších dobách, kdy technologie nebyly zdaleka vyvinuté jak dnes, si lidé také museli poradit. Psalo se ručně nebo na psacích strojích, informace se uchovávali v archívech v budovách s obrovskými plochami. Pokud někdo chtěl tyto informace získat, bylo to mnohem náročnější než dnes.

Neustálý technologický rozvoj vše mnohonásobně usnadňuje v mnoha směrech. Veškerá práce je pro personalisty kvůli speciálně vzniklým programům, pomůckám a vyhledávačům jednodušší a rychlejší. Díky tomu jsou schopni ji vykonávat mnohem efektivněji. Tato obrovská změna se ale nějak zásadně nepromítla do metody práce s uchazeči, neboť důraz na kvalitu se klade stále velký (Landers a Schmidt, 2016).

Mezi nejvyužívanější sociální sítě na získávání zaměstnanců patří (Tegze, 2019, s. 87):

- LinkedIn;
- Facebook;
- Twitter;
- Instagram a další.

2.5.1 LINKEDIN

Sociální síť LinkedIn nebyla původně navržena pro náborový průmysl, ale i tak se stala oblíbeným nástrojem recruiterů (Vick a Walsh, 2006, s. 3). Tato síť je hojně využívána lidmi, kteří se vyhledáváním vhodných kandidátů zabývají. Je to v podstatě virtuální nástěnka profilů lidí, kteří zveřejňují informace o sobě, svoje pracovní zkušenosti, znalosti, dovednosti, záliby a další. Cílem je vytvořit poutavý profil, který je samozřejmě založen na pravdivých informacích, a zaujmout co nejvíce zaměstnavatelů, kteří jim mohou nabídnout zajímavou pracovní příležitost. Tato stránka však neslouží jen pro vyhledávání pracovních příležitostí, ale je to také informační síť, kde je možné zveřejňovat své názory, postřehy a postoje (Tegze, 2019).

Když se někdo rozhodne založit si LinkedIn profil, může si zvolit, zda je otevření novým příležitostí a tím dává najevo, že ho mohou firmy oslovit s jejich nabídkou. V případě, že je dotyčný v zaměstnání spokojen a měnit nic nechce, je možno si zvolit, že novým příležitostí otevřen není. V osobním profilu se vyplňují základní údaje jako je jméno, datum narození, telefon a e-mail, aby mohl být dotyčný kontaktován. Spojit se je však možné i prostřednictvím LinkedIn chatu. Část, na kterou by se měl každý obzvlášť soustředit, je sekce pracovních zkušeností, znalostí a dovedností. Tohle jsou

klíčové informace pro firmy, které hledají vhodné kandidáty. Vypisuje se zde forma pracovního poměru, jeho délka, pracovní pozice, náplň práce nebo případné povýšení. Na základě těchto klíčových slov je možné, aby dotyčného systém zobrazil v seznamu kandidátů vyhledávajícího pracovníka.

Z pozice recruitera LinkedIn velice usnadňuje a zefektivňuje práci. Během vyhledávání vhodného kandidáta je možné si nastavit parametry, podle kterých se budou uchazeči filtrovat. Mezi tyto parametry patří profesní zaměření daného člověka, místo výkonu práce, pozice, na které daná osoba pracuje a další. Vyhledávání a oslovování uchazečů ale není tak jednoduché. Někdo by si mohl myslet, že by bylo nejlepší rozeslat nabídky všem účastníkům sítě a následně čekat, koho nabídka zaujme a kdo odpoví. Tento způsob je ale velmi nepraktický a omezující, jelikož je pravděpodobné, že by uživatelům denně chodily desítky nabídek a mezi nimi by se nabídka vhodná konkrétně pro danou osobu ztratila. Z toho důvodu je zde několik omezení. Jedním z nich je limit možných oslovení na jeden LinkedIn účet. V případě, že by byly pozvánky rozeslány každému, kdo není vhodný na danou pozici, ztrácel by se tím jen čas a především počet pozvánek.

Mimo oslovování uchazečů se dá LinkedIn využít také jako inspirace od ostatních recruiterů, kteří sdílejí rady, nápady, články a další, aby zaujali své sledující a měli větší dosah (Tegze, 2019, s. 11), nebo zveřejňování svých vlastních poznatků, popřípadě informování o volných pracovních pozicích s odkazem na oficiální stránky společnosti.

Stále je zde velká skupina lidí, která nemá svůj účet vytvořený. Na statistických údajích je možné vidět, že počet uživatelů sítě v České republice rok od roku roste, stále je však malý. Na údajích z ledna 2022 je zřejmé, že LinkedIn má v ČR necelé 2 miliony uživatelů, což je 18,4 % z celkové populace. Nejpočetnější věkovou skupinu zastupují lidé ve věku 25–34 let. Z toho se dá usoudit, že většina uživatelů sítě je tvořena zkušenějšími pracovníky. Naopak studenti se na LinkedInu příliš nepohybují a dávají přednost jiným sítím (NapoleonCat, 2022).

2.5.2 FACEBOOK

Nejefektivnější sociální síť na nabírání nových zaměstnanců je jednoznačně LinkedIn. Vzhledem k tomu, že většina nejen mladých lidí zde účet vytvořený nemá, dává smysl vyhledávání kandidátů i na jiných sociálních sítích, například na Facebooku (Tegze, 2019). Dnes (údaje z ledna 2022) má Facebook v České republice přes 7 milionů uživatelů, což je 66,6 % z celkové populace. To, že Facebook není už dávno platforma jen pro teenagery potvrzuje fakt, že největší zastoupení uživatelů této sítě tvoří skupina lidí ve věku 25–34 let (NapoleonCat, 2022). Z toho plyne, že Facebook, ať už více, či méně, opravdu využívá téměř každý. Facebook také spustil funkci Job offer, která inzerentům poskytuje široké možnosti, jak kandidáty oslovovat. Nabídka působí nenásilně, a navíc může být v duchu této sítě také zábavná. Uživatel si na síti může krátkou chvíli a jen tak mimochodem se mu zobrazí nabídka zaměstnání.

Dle slov Tegzeho (2019) je dobré využívat Facebook k dohledání informací o uchazečích, kteří nemají účet na LinkedInu. Vždy je totiž lepší je oslovit pomocí telefonu nebo e-mailu, jelikož se Messenger nepovažuje za vhodný sdělovací nástroj v případě nabídky práce.

K získávání zaměstnanců se dají využít další sociální sítě, jako je například Instagram. Instagram funguje na bázi sdílení fotek s veřejností, ke kterým je možno přidat krátký text či popis. Také existují stránky jako Jobs.cz, což jsou v podstatě inzertní místa, kam personální agentury nebo společnosti samotné ukládají pracovní nabídky na volné pozice a uchazeči sami odpovídají na ty, které se jim zamlouvají.

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Když společnost, ať už pomocí vlastních či cizích sil, získala uchazeče na volnou pozici, kterou obsazuje, přichází další důležitá část. Je to výběr nejvhodnějších kandidátů na danou pozici. Vybraní kandidáti mají efektivně vykonávat svoji práci a také mají být přínosem pro celou společnost. Ve fázi výběru je vhodné o kandidátovi zjistit co nejvíce informací. Například jeho zkušenosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Analýzou a vyhodnocením těchto aspektů je možné následně odvodit, zda uchazeč splňuje požadavky pro vykonávání volné pracovní pozice. Při výběru se bere ohled jak na jeho způsobilost, tak i na dlouhodobý potenciál do budoucna z hlediska růstu a rozvoje v rámci společnosti.

Riziko nesprávného rozhodnutí při výběru zaměstnance je čím dál větší. Kandidáti zlepšují své sebezprezentační dovednosti, mají zkušenosti z více výběrových řízení a informace o postupech při výběru kandidátů jsou dostupné na internetu a v každém knihupectví. Rozpoznání kandidátů, jejichž vlastnosti jsou vzhledem k pozici nebo týmu nevhodné a kontraproduktivní, je velice náročné.

3.1 POSTUP VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Postup výběru si liší na základě požadavků na pozici, kterou se snaží společnost obsadit. V případech, kdy hledá člověka na nižší pozici, kde nebude mít v rámci pracovní náplně velké kompetence a zodpovědnost, není nutné uchazeče testovat mnoha způsoby. Naopak na vedoucí pozice je nutné provádět několik testů a zjistit, zda je daný uchazeč dostatečně kompetentní, zda má dost zkušeností (Nikolaou and Oostrom, 2015).

Je dobré se alespoň rámcově držet nějakého postupu. Koubek (2015) doporučuje tento:

1. Zhodnocení a zanalyzování dokumentů poskytnutých uchazečem (nutný krok).
2. Uskutečnění předběžného pohovoru, kde si zaměstnavatel může doplnit informace, které v příložených dokumentech nenašel, nebo upřesnit ty, které zde byly uvedeny.
3. Využití metod k testování uchazečů, jako například osobnostní testy, assessment centra a další, které slouží jako doplněk k výběru.
4. Realizace výběrového pohovoru (nutný krok).
5. Vyhodnocení informací získaných z předchozích kroků.
6. V případě potřeby lékařská prohlídka uchazeče.
7. Rozhodnutí o přijetí/nepřijetí daného uchazeče.
8. Informování uchazečů o přijetí/nepřijetí na danou pozici.

3.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Metody výběru vypovídají o postupu zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů, kteří se ucházejí o danou pracovní pozici. Metod, jak vybírat vhodně zaměstnance, je několik. Nejčastěji se jedná o:

- vyhodnocení životopisů;
- výběrový pohovor;
- testy osobnosti;
- testy inteligence a schopností;
- Assessment centre a další.

3.2.1 VYHODNOCENÍ ŽIVOTOPISŮ

Životopisy jsou prvním propojením mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Jsou zde uvedeny základní informace o uchazeči, jeho znalosti, zkušenosti, vědomosti. Díky tomu je možné na základě životopisů provádět předběžný výběr vhodných uchazečů a určit, zda splňují nezbytné požadavky. Ty, kteří splňují požadavky, může personalista následně pozvat k dalšímu kolu přijímacího řízení, například k pohovoru (Šikýř, 2016).

Při analyzování životopisů se sleduje především fluktuace zaměstnance. Zjistí se, jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů. Dále se pak přihlíží k dokončení zahájeného studia a případné časové mezery mezi vzděláním a zaměstnáním (Dvořáková a kol., 2007).

3.2.2 VÝBĚROVÝ POHOVOR

Výběrový pohovor je jeden z nejčastějších metod výběru zaměstnanců, který personalisté uskutečňují. Cílem pohovoru je zjistit, jak účastník reaguje, přemýšlí nad určitými tématy, jak se vyjadřuje, zároveň je dobré se s uchazečem trochu poznat. Na základě těchto faktorů může personalista vybrat nejvhodnější uchazeče na danou pozici. Při výběru je důležité dbát i na emocionální stránku – zda si kandidát porozumí s nadřízeným, aby nově příchozí kolega zapadl do týmu. Kdyby se tak nestalo, je velice pravděpodobné, že by vznikaly různé problémy a nedorozumění, které by mohly vést k odchodu pracovníka za společnosti (Bělohávek, 2016).

Během výběrového pohovoru je po přivítání uchazeče vhodné představit zaměstnavatele a seznámit ho s tím, co mu může společnost nabídnout. Zmiňují se podmínky a požadavky na pracovní pozici. Následně se představí uchazeč a vyjádří naopak svoje očekávání od dané pozice, eventuelně upřesní informace uvedené v životopisu.

V rámci pohovoru je možno se s uchazečem bavit jak o osobních věcech, tak o odborných tématech. Pro úspěšnější výstup se doporučuje mít připravený kvalitně zpracovaný strukturovaný či polostrukturovaný rozhovor, tzn., že je rozhovor předem promyšlen a má osnovu. Snadno se totiž může stát,

že personalista odběhne k jinému tématu, než zamýšlel a na elementární otázky se nakonec zapomeně zeptat (Bělohávek, 2016).

Výběrový pohovor může být (Aprofes, 2022):

- **Strukturovaný** – strukturovaný pohovor má určený rámec a předem připravené otázky, na které se bude personalista ptát uchazeče. Všem kandidátům, kteří se o pozici ucházejí, jsou kladeny stejné otázky a jejich odpovědi se zaznamenávají. Otázky jsou sestavené tak, aby doplňovaly nebo ověřovaly informace, které jsou patrné ze životopisu či dotazníku.
- **Nestrukturovaný** – nejsou zde definované přesné otázky na uchazeče, kterých by se měl tazatel držet. Pohovor má pouze rámcově vymezený cíl, není třeba se na něj obzvláště připravovat. Směr rozhovoru vyplývá z okamžité situace, která vzniká a tazatel má možnost získat hlubší a detailnější informace od uchazeče. V případě nestrukturovaného pohovoru je však obtížné zaznamenávat přesné poznámky a může se zapomenout na některé důležité oblasti otázek.
- **Polostrukturovaný** – Otázky a struktura pohovoru jsou předem stanovené. Tento typ pohovoru tazateli umožňuje v průběhu hovoru reagovat a doptávat se na to, co ho zajímá na úkor větší časové náročnosti.

Z pohledu personalisty je zásadní naslouchat a klást správné otázky, kterými může zjistit teoretické znalosti, zkušenosti i postoje k určitým tématům. V případě, že uchazeč vyhovuje daným požadavkům, musí personalista vyvolat jeho zájem ve společnosti pracovat. Jelikož je pohovor prvním osobním seznámením uchazeče se společností, je důležité ji umět výstižně představit, být reprezentativní, zdůraznit její kvality a kulturu, aby byla pro uchazeče atraktivní (Bělohávek, 2016).

Příklady otázek, které může tazatel použít při výběrovém pohovoru (Šikýř, 2016, s. 107-108):

- a) Otázky zaměřené na způsobilost uchazeče vykonávat danou práci:
 - Co Vás přivedlo ke studiu na vysoké škole?
 - Co Vám dala absolvovaná praxe během studia?
 - Jak hodnotíte své odborné znalosti a dovednosti?
 - Jakou práci jste vykonával/a v předchozím zaměstnání?
 - Jaké počítačové programy ovládáte?
 - Jaké jsou Vaše jazykové znalosti?
 - Jakých úspěchů jste v práci dosáhl/a?
- b) Otázky zaměřené na znalost práce a zaměstnavatele, osobnost a motivaci:
 - Co víte o naší organizaci/našich produktech?
 - Jakou máte představu o práci u nás?
 - Jaká myslíte, že bude Vaše pracovní náplň?
 - S jakými lidmi se Vám nejlépe spolupracuje?
 - Jak si představujete ideálního nadřízeného?
 - Jak bychom mohli využít Vaše zkušenosti?
 - Proč bychom měli zaměstnat právě Vás?
 - Jak dlouho u nás chcete pracovat?
 - Co Vás motivuje k práci?

c) Otázky zaměřené na představu uchazeče o podmínkách zaměstnání:

- Co pro Vás znamená kariéra?
- Co očekáváte od zaměstnání u nás?
- Jak důležitý je pro Vás odborný rozvoj?
- Jaká pracovní doba Vám vyhovuje?
- Jakou máte představu o mzdě?

Další otázky, které mohou personalistovi pomoci pochopit a více poznat uchazeče mohou být:

- Jakou zajímavost, která by mohla ostatní překvapit, o sobě můžete říct?
- Pokud byste mohl/a změnit něco ze své minulosti, co by to bylo?
- Nastala ve Vašem profesním životě situace, kdy jste se nepohodl/a s kolegou? Jak jste k problému přistupovali a co jste se z toho naučili?
- Jaká je Vaše vysněná pozice a proč?
- Popište typově Vašeho nejvíce a nejméně oblíbeného vedoucího.
- Jaké jsou Vaše největší úspěchy?
- Jak jste se ocitl/a tam, kde zrovna jste?
- Co Vás na této pozici zajímá nejvíce?

Výstupem pohovoru má být domluva dalšího postupu, kdy se s uchazečem ujasní termín informování o výsledku výběrového řízení.

3.2.3 TESTY OSOBNOSTI

Testy osobnosti se zaměřují převážně na vlastnosti, charakter a přístup k práci dotyčného člověka. Je možné díky nim zjistit, zda je otevřený a vyhledává společenské akce nebo naopak uzavřený a od ostatních se drží stranou. Na základě toho se dá zjistit, zda se uchazeč na danou pozici hodí. Pokud je člověk uzavřený a nerad se zapojuje do diskusí, neměl by vykonávat práci, jejíž hlavní náplní je komunikace s lidmi.

Dále se zjišťují podněty k motivaci zaměstnance. Každého totiž k práci motivuje něco jiného. Někoho na nabídce nejvíce zaujme mzdové ohodnocení, jiný si práci vybere primárně kvůli možnosti rozvoje a vzdělání, více dnů dovolené, či jiným benefitům (Bělohávek, 2016). Pro zaměstnavatele je zároveň klíčové zjistit u uchazeče jeho míru spolehlivosti, odpovědnosti, empatie nebo potenciálu k růstu a rozvoji v rámci firemní infrastruktury.

Existují různé druhy osobnostních testů. Mezi nejznámější se řadí například (Wagnerová, 2011):

- **HPI – Hoganův osobnostní dotazník** – Obsahuje přibližně 200 otázek typu souhlasím/ne-souhlasím a jeho vyplnění trvá 15-20 minut. Vypovídá o vhodnosti kandidáta na danou pozici, ukazuje jeho silné stránky a prostor na rozvoj. Předvídá chování člověka.
- **MVPI – Inventář motivů hodnot a preferencí** – Skládá se z přibližně 200 jednoduchých výroků, jejichž vyplnění zabere 15 až 20 minut. Určuje, jak se daný člověk hodí na danou pozici, jak zapadne do týmu, zda je kompatibilní s hodnotami společnosti. Zaměřuje se spíše na hodnoty, postoje a touhy člověka.

- **MBTI – Myers-Briggs indikátor osobnosti** – Jedná se o test s 93 otázkami, které dávají na výběr ze dvou tvrzení. Výsledky testu nabízejí 16 různých typů osobnosti, které vymezují škálu extrovert – introvert, intuice – vnímání, myšlení – cítění, hodnocení – vnímání. Test určí, zda se na danou pozici člověk hodí a jak zapadnete do týmu.
- **HDS – Hoganův vývojový test** – Obsahuje přibližně 170 otázek typu souhlasím – nesouhlasím a jeho vyplnění trvá 15-20 minut. Zaměřuje se na rizikové tendence chování, které snižují produktivitu práce. Na rozdíl od předchozích ukazuje, jak bude člověk reagovat ve stresových nebo nových situacích. Používá se spíše při výběru na vyšší manažerské pozice.

3.2.4 TESTY INTELIGENCE/SCHOPNOSTÍ

Dále se pak uchazeči testují ať už pomocí testů inteligence, které prověřují paměť a myšlení uchazečů. Testy schopností a znalostní zkoumají teoretické znalosti daných oborů a další. Na některé z testů je nutné opatřit vyškolené profesionály – například psychology, jelikož by výstup v případě hodnocení běžného personalisty nemohl být považován za relevantní (Bělohávek, 2016).

3.2.5 ASSESSMENT CENTRE

Assessment centre (AC) je oblíbený především u výběru manažerských a specializovaných pozic. Cílem je posoudit kompetence a vybrat vhodného pracovníka. Tento test probíhá v rámci malé skupiny (4-8 lidí), tedy netestuje se jednotlivec. Při vyšším počtu lidí (8+) se snižuje vypovídající hodnota (Bělohávek, 2016). Mezi nevýhody AC se řadí vysoké náklady a náročná příprava jednotlivých úkolů, zadání a také výběr posuzovatelů.

Během testu jsou nasimulovány nejrůznější situace, které účastníci musí řešit. Je zde také skupina pozorovatelů, kteří celý postup sledují a hodnotí. Ti bývají interní i externí. Výběr probíhá většinou mimo pracoviště v rámci jednoho až dvou dnů (Šikýř, 2016).

4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE STAVEBNICTVÍ

Jako v každém oboru, tak i ve stavebnictví se majitelé stavebních firem zabývají otázkou získávání a výběru zaměstnanců. Personální procesy probíhají v základu dost podobně, jako v jiných společnostech. Stavebnictví je ale typické tím, že je potřeba nabírat mnohem větší počet zaměstnanců než v jiných oborech, výroba se neustále stěhuje z důvodu dokončení zakázky a přesunutí na zakázku další. Právě proto je potřeba pracovníky pečlivě vybírat.

Stavebnictví je jedním z hospodářských odvětví, díky němuž je možno stavět, udržovat, modernizovat, rekonstruovat či demolovat stavební objekty. Do stavebního sektoru nespádají pouze pozemní stavby (stavby pro bydlení, průmyslové stavby), ale také výstavby dopravních či vodohospodářských objektů (silnice, mosty, přehrady).

Cílem stavebnictví je zabezpečit sociální potřeby člověka na bydlení, zdravotnictví, vzdělávání a kulturu. Dále pak zajišťuje dopravní, energetický, zemědělský a průmyslový sektor. Důležitým faktorem je najít kompromis mezi užitkem pro lidi, zvířata a rostliny a zachováním přírodních a kulturních památek. Stavebnictví však není obor, který by splňoval jen technické, technologické a užitkové požadavky zadavatelů. Kloubí se zde i estetické složky, kdy se stavitelé snaží o funkčnost stavby a také o její vizuální stránku (Bušina, 2014).

V dnešní době se ve stavebnictví řeší otázka ekologie a udržitelnosti. Téma úsporného bydlení, zelených střech a solárních panelů na střechách už není inovací a něčím neznámým. Naopak jsou to otázky, kterými se musí zabývat každá společnost v případě výstavby jakéhokoli objektu, jelikož jsou považovány za naprostý standard a nezbytnost.

Stavebnictví má oproti ostatní průmyslové výrobě několik důležitých specifíků, které výrazně zvyšují náročnost její realizace. Mezi faktory, díky kterým je stavebnictví považováno za náročný obor, můžeme zařadit závislost na klimatických podmínkách, nemožnost automatizace výroby, stěhování výroby nebo individuální charakter výroby na základě specifického zadání (Čásenský, 2014).

Stavebnictví je jedním z nejvýznamnějších odvětví v národním hospodářství právě z toho důvodu, že se v něm nachází téměř 395 tisíc zaměstnanců (ČSÚ, 2021), což tvoří 7,6 % z celkové populace ekonomicky aktivních občanů České republiky. To dělá ze stavebnictví čtvrtý největší sektor v ČR (ČSÚ, 2021) a plyne z toho fakt, že získávání pracovní síly ve stavebním sektoru zabírá velkou část na trhu.

4.1 SPECIFIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE VE STAVEBNICTVÍ

Ve stavebních společnostech je nutná, více než kde jinde, spolupráce mezi personalisty a vedoucími pracovníky. Aby plnili požadavky personálního managementu a zároveň strategické cíle společnosti, musí se brát ohledy na několik podmínek, které se navzájem ovlivňují. Mezi tyto podmínky se podle Bušiny (2014, s.70-73) řadí:

- **Sezónnost stavebních prací** – Obecně platí fakt, že v zimních měsících se kvůli zhoršení klimatických podmínek se stavební práce přerušují. S tím souvisí personální politika, která s sebou nese aktivity jako snižování stavu kmenových zaměstnanců, převedení zaměstnanců na jiné práce nebo optimalizace mezd.
- **Nárazovost realizace při plnění zakázek** – Ve chvíli, kdy stavební společnost získá zakázku, začne personální oddělení připravovat potřebné kapacity lidských zdrojů. Problémy nastávají, když zadavatel pozdrží zahájení realizace například z důvodu nedostatku finančních prostředků, nebo když jsou specializovaní zaměstnanci nuceni odejít plnit jinou zakázku.
- **Nutná odborná způsobilost zaměstnanců** – Technické aspekty stavebních společností se neustále vyvíjí. Pokud chce být společnost konkurenceschopná, je nutné neustále proškolenovat a vzdělávat zaměstnance. Na to jsou samozřejmě potřebné prostředky, které nemá každý zaměstnavatel k dispozici.
- **Nedostatek potřebné stavební technologie a její obsluhy** – Jak už bylo řečeno, technologie se neustále vyvíjí. Proto je nutné jít s dobou, i co se týče technologií a neustále je obměňovat.
- **Náročné pracovní podmínky** – Mezi ně se řadí například fyzické a psychické problémy (závratě, klaustrofobie, ..).

4.2 ZABEZPEČOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE STAVEBNICTVÍ

V rámci zabezpečování zaměstnanců ve stavebních firmách je možné nejčastěji vidět snahu a oslovení co největšího počtu potenciálních uchazečů. Nedá se ale říct, že je tento postup efektivní. Vhodnější strategie by byla v tomto případě klást větší důraz na kvalitu a kvalifikaci zaměstnance, tím pádem i menší četnost oslovených lidí. Samozřejmostí je provést tento proces v rámci daného časového rozmezí a přiměřených nákladů (Bušina, 2014).

Zvýšení efektivity zabezpečování zaměstnanců se dá také ovlivnit přímým a realistickým podáním představy o dané pracovní pozici a nutných požadavcích na zaměstnance. Výsledkem jsou ušetřené náklady na zaudčení nového zaměstnance, který by po zjištění reálných faktů společnost mohl po zkušební době opustit (Dvořáková a kol., 2007).

V rámci metod získávání zaměstnanců přibližně polovina společností (53 %) (Bušina, 2014, s. 161) spolupracuje s Úřadem práce. Z vnitřních zdrojů se ve stavebních společnostech obsazuje zhruba 50 % volných pracovních pozic (Bušina, 2014, s. 235). Nejčastěji se jedná o středně velké stavební společnosti. Získávat nové pracovníky oslovením zaměstnanců z konkurenčních společností není běžné. Tento způsob nábory využívá 21 % stavebních firem.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY s cílem posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Analýza je provedena na základě interních materiálů a rozhovorů s personalistkou a vybranými zaměstnanci společnosti XY.

5.1 O SPOLEČNOSTI

Společnost XY je jednou z nejvýznamnějších stavebních společností a je součástí mezinárodního koncernu. Historie společnosti v České republice sahá do padesátých let 20. století, kdy v počátcích společnosti byly hlavním zaměřením zemní práce. Od té doby se spektrum jejích činností rozšířilo a dnes je jednou z předních stavebních a developerských společností v České republice. Celosvětově společnost zaměstnává 43 000 zaměstnanců a působí na vybraných trzích v Evropě a ve Spojených státech.

V dnešní době své aktivity soustředí zejména do pozemního a inženýrského stavitelství, dopravního stavitelství, rezidenčního a komerčního developmentu. Vzhledem k rozsahu zaměření se řadí mezi nejdůležitější dodavatele stavebních prací v České republice. Buduje, modernizuje a udržuje budovy a infrastrukturu v zemi. Společnost klade důraz na „zelené“ inovační a progresivní technologie. Cílem je mít takřka nulový dopad na životní prostředí a ve všech provozech v České republice odebírá výhradně „zelenou energii“ (Internetové stránky společnosti XY, 2022).

5.2 ČESKÁ POBOČKA SPOLEČNOSTI

Českou pobočku vybrané společnosti tvoří přibližně tři tisíce stálých zaměstnanců a dělí se do několika divizí, mezi něž patří silniční, železniční a pozemní stavitelství. Jelikož má každá divize svoje personální oddělení, pro účely zjištění současných postupů získávání a výběru zaměstnanců byla vybrána divize pozemního stavitelství. Tato divize se zabývá bytovým a administrativním stavebnictvím formou generální dodávky pro veřejné a privátní investory, a to včetně monolitických konstrukcí a technologií. Konkrétně se jedná o administrativní stavby, rezidenční stavby, technickou vybavenost, průmyslové stavby a rekonstrukci pozemních staveb (Internetové stránky společnosti XY, 2022).

Pozemní stavitelství se dělí na tři části. První je generálně dodavatelská, kde jsou součástí projektové týmy, které realizují stavbu od prvního kopnutí až po předávání hotového projektu zákazníkovi. Zde se jedná ať už o administrativní budovy, či byty. Druhou částí jsou monolitické konstrukce. V této části společnost vyrábí monolity, což jsou betonové části staveb. Části dodávají i pro jiné developery. Součástí třetí části jsou technologická střediska (elektrikáři, instalatéři atd.).

6 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Informace o firemní kultuře, struktuře, současném stavu a postupech jsou popsány na základě rozhovoru s personalistkou, která má ve společnosti na starost organizační plánování, identifikaci náborových potřeb, rozvoj a školení zaměstnanců. Rozhovor se uskutečnil 14. 12. 2021 v sídle společnosti v Praze. Personalistce byly kladeny předem připravené dotazy. Tyto odpovědi byly zaznamenány a zpracovány. Dotazy byly chronologicky uspořádány od plánování pracovní síly, přes požadavky na uchazeče, průběh přijímacího řízení a následné vyhodnocení a výběr vhodných kandidátů (viz příloha 1).

Ve společnosti vše, co se týká získávání zaměstnanců, zajišťuje personální oddělení, a to napříč celou Českou republikou. Divize pozemního stavitelství se soustřeďuje pouze v Praze, proto se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců primárně na Prahu a Středočeský kraj. Jelikož je společnost součástí korporace, která působí napříč několika státy, funguje zde jednotný model získávání a výběru zaměstnanců. Cílem společnosti je být v souladu s modelem, který má v těchto záležitostech nastavený centrála. Je ale zcela běžné, že v různých zemích se tento model lehce liší od ostatních, a to právě proto, aby byl co nejefektivnější a nejúčinnější právě v cílové zemi.

6.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

O získávání zaměstnanců ve společnosti se stará především personální oddělení společně s vrcholovým vedením společnosti. Tyto sektory jsou velice propojené. Ve chvíli, kdy manažer potřebuje obsadit nějakou pozici, komunikuje tuto potřebu s personalistkou, která ji předává dál na příslušné oddělení, které tento požadavek zpracovává. Následně se řešení posílá zpět k manažerovi. Když manažer potřebuje například projektanta, vyspecifikuje požadavky na kandidáta a pošle je na personální oddělení. Tam se požadavky zpracují, vytvoří se inzerát, zveřejní se a až na něj zareaguje zájemce, daný manažer si určí, zda je pro něj kandidát vhodný. Pokud ano, pozve ho na pohovor, pokud ne, je kandidát informován o nevhodnosti na danou pozici.

Plánování personálu

Potřeba získávání zaměstnanců je v rámci možností společností naplánovaná. Je v jejím zájmu vše, co se týče plánů do budoucna, se zaměstnanci dostatečně dopředu komunikovat. To ať už v případě odchodu zaměstnanců do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou či v případě plánované změny povolání. Vše ale není možné předpovědět, proto je plánování ovlivněno nejen předpokládaným stavem, ale částečně i odhadem. Potřeba získávání zaměstnanců vzniká také ve chvíli, kdy společnost vyhraje tendr na projekt, kde je nutné doplnit pracovní síly, nebo když ve společnosti vznikne nová pozice.

Proces vytváření pracovních pozic

Za vytváření profilů konkrétních pracovních pozic je zodpovědné personální oddělení na základě specifikací od příslušných manažerů. Když vznikne v týmu potřeba získávání nového zaměstnance, manažer daného týmu přesně ví, koho a s jakými kvalitami a zkušenostmi hledá. Tyto požadavky následně předává personálnímu oddělení, kde se vytvoří profil pracovního místa, který se zároveň nacení. Inzerát není zveřejněn do doby, než je schválen od současných zaměstnanců. Když je s návrhem personalista hotov, předává ho zpět do příslušného týmu, kde se konzultuje, zda dokáže inzerát zaujmout a zda vše v popisu odpovídá realitě. Pokud uspěje a je schválen, může se zveřejnit.

Požadavky na uchazeče

Požadavky na uchazeče se liší v závislosti na dané pozici. Nezbytná je nutnost zaslání zpracovaného životopisu a následné absolvování výběrového pohovoru. Nutné požadavky na zaměstnance jsou uvedeny v inzerátu. V rámci vzdělání je pro nižší pozice dostačující střední stavební škola, na jiné pozice je nutnost absolvovat vysoké školy, vlastnit specializované certifikáty či autorizace.

Metody získávání zaměstnanců

Společnost získává zaměstnance pomocí vnitřních zdrojů i mimo organizaci. Způsob vyhledávání se určuje na základě obsazované pozice. Společnost dává přednost generování zaměstnanců z vlastních řad formou povýšení. Pro ostatní kolegy je to velice motivující. Pro společnost je tato forma výhodná z toho důvodu, že už ví, jakou má zaměstnanec povahu, postoj k práci a co od něj může očekávat. Také se stává, že stávající zaměstnanec doporučí svého známého nebo rodinného příslušníka. Když se daný člověk zapracuje, doporučitel dostává finanční odměnu. V tomto případě má společnost zkušenost s tím, že u doporučených zaměstnanců je větší pravděpodobnost, že ve společnosti vydrží déle.

Až ve chvíli, kdy pozici není možné obsadit z vnitřních zdrojů, začne společnost inzerovat volné pozice veřejně. Ty jsou zveřejňovány na webových stránkách. Často se využívají také internetové portály jako Jobs.cz, Práce.cz a další. Co se týče sociálních sítí, společnost je téměř vůbec nevyužívá. Největší aktivitu je možné zaznamenat na sociální síti LinkedIn, kde společnost na svém profilu zveřejňuje aktuality a volné pozice. Českým Facebookovým nebo Instagramovým účtem společnost nedisponuje.

V inzerátu jsou uvedeny informace jako popis společnosti, obsazované pozice, náplň práce, požadavky na zaměstnance a následně odměňování za provedenou práci včetně benefitů. Forma inzerátu se liší podle skupiny, na kterou společnost při obsazování pozice cílí. Pokud hledá absolventy, chtějí se dané věkové skupině přiblížit. Snaží se být kreativní a vyzdvihnout informace, které by je mohly zaujmout – například nové technologie, které nemá k dispozici každá stavební firma.

Když zájemce odpoví na inzerát, zaznamenává se jeho odpověď do systému, do kterého má přístup jak HR oddělení, tak vrcholový management. Manažeři si prostudují daný životopis, na jeho základě se rozhodnou, zda by bylo vhodné uchazeče pozvat či nepozvat na výběrový pohovor. Tuto informaci předávají na personální oddělení, které následně informuje uchazeče o výsledku.

Pokud je získávání neúspěšné, jsou osloveny personální agentury, které dostanou za úkol na požadovanou pozici najít vhodného kandidáta. Společnost spolupracuje se třemi agenturami, kdy se každá specializuje na konkrétní pozici. Dále má společnost navázanou spolupráci s učiteli a středními a vysokými školami. Studentům umožňují vyzkoušet si danou profesi v rámci praxí nebo stáží. Mimo to se pořádají prázdninové trainee programy, kde si každý tým zaměstnanců společnosti vybere jednoho studenta, se kterým po celou dobu programu spolupracují na různých projektech. Po ukončení letní školy studenti většinou zůstávají ve společnosti pracovat na zkrácený úvazek. Tito studenti dochází dvakrát až třikrát týdně a po ukončení studia většinou pokračují ve spolupráci na plný úvazek. Metodu spolupráce se školami společnost vidí jako nejpřínosnější. Velice pozitivně hodnotí možnost, kdy si může studenty „vychovat“ podle svého, naučit je vše podle firemních zvyků a kultury. Úřad práce firma využívá jen zřídka, a to u dělnických profesí.

6.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Většinu vyššího managementu společnost generuje z vlastních řad, proto je v rámci výběru zaměstnanců pro společnost nejtěžší obsadit pozice středního managementu, jako přípraváře a mistry. V České republice je technických absolventů oproti humanitně zaměřeným velice málo. Proto je společnost v situaci, že pokud potřebuje obsadit níže postavené pozice, tak si nemůže určovat příliš náročné požadavky. Velký vliv má na výběr také místo výkonu práce. Když se projekt nachází na místě, kde je dobrá dopravní infrastruktura a není problém se tam dostat, je mnohem jednodušší místo obsadit. Dalším faktorem je pracovní doba při práci v terénu. Na staveništích se pracuje na turnusy a jen málokomu to vyhovuje.

Vyhodnocení životopisů

U každého kandidáta se vyhodnotí životopis a následně se rozhodne, zda bude kandidát pozván k výběrovému pohovoru či nikoli. Pokud je v životopisu vidět, že kandidát mění práci každé tři měsíce nebo se uchází o pozici, na kterou nemá potřebnou způsobilost, není k pohovoru pozván. Kromě technických aspektů není možné ze životopisu rozeznat vhodnost či nevhodnost uchazeče na pracovní pozici. Proto je ten, kdo splňuje základní požadavky, pozván na výběrový pohovor.

Výběrový pohovor

Po vyhodnocení životopisů jsou vybraní kandidáti pozváni na výběrový pohovor. Na něj není nezbytné nosit nějaké dokumenty ani potvrzení. Pohovor se koná vždy v zasedací místnosti společnosti XY a vede ho zaškolený personalista. Většinou je přítomen také manažer z týmu, do kterého by kandidát nastoupil. V případě, že se jeden z účastníků není schopen zúčastnit osobně, je zde možnost on-line schůzky. Pokud nemůže dorazit personalista, pohovor se ve většině případů koná i bez něj. Manažeři jsou schopni zastoupit úlohu personalisty a zvládají pohovor vést sami. Délka pohovoru je také velice individuální, ale pohybuje se od půl hodiny k hodině a půl.

V rámci pohovoru je pro zaměstnavatele důležité zjistit motivaci uchazeče ke změně zaměstnání, doptává se na informace ze životopisu eventuelně na informace, které v něm nebyly uvedeny. Dále je představena společnost, její cíle a kultura. Je detailně popsána pracovní pozice, požadavky a očekávání z obou stran, odměňování a další formality a případné dotazy. V rámci pohovoru personálista dává na zpracování uchazeči odborný test, pokud je to potřeba. Následuje vyhodnocení uchazeče a rozhodnutí o přijetí či nepřijetí. Pokud je uchazeč na prvním pohovoru úspěšný, je nutné, aby si na další setkání přinesl dokumenty potvrzující jeho vzdělání, certifikáty nebo průkazy. O výsledcích výběrového řízení jsou informováni i ti, kteří v něm neuspěli. Pokud byl uchazeč zamítnut podle posouzení životopisu, je informován pomocí e-mailu. Uchazeče, který se zúčastnil pohovoru a neuspěl, informuje telefonicky ten, kdo s ním vedl pohovor. Ten, kdo uspěl, je informován také telefonicky.

Ostatní metody výběru zaměstnanců

Mimo vyhodnocení životopisů a pohovoru je postup individuální podle obsazované pozice. V případě pozice, kde musí být člověk pečlivý a soustředěný, testuje se nejčastěji odbornými testy. Tyto testy si společnost nechává vytvořit na míru u specializovaných agentur. Jakmile jsou vyplněné, zasílají se zpět na vyhodnocení. Společnost přihlíží i k vnějším vlivům, nervozitě, která může na testované osoby působit. Z toho důvodu se nerozhoduje pouze na základě výsledků testů. Dále jsou používány assessment centra. Kvůli finanční a časové náročnosti jsou ale využívány jen zřídka.

Obecně se dá konstatovat, že společnost velice dbá na osobní přístup a povahu člověka. Když vidí, že kandidát není příliš zkušený, ale má zápal, chuť k práci, motivaci a chce se učit nové věci, dají mu přednost před někým, kdo má za sebou léta praxe, ale nemá potřebnou motivaci a do týmu by nezapadl.

Ukončení spolupráce

Ukončení spolupráce se společnost snaží vyhnout. Proto ve chvíli, kdy je nadřízený s podřízeným spokojený, snaží se ho dostatečně odměnit a dát najevo, že si vzájemné spolupráce váží. Společnost proto velice dbá na možnost kariérního růstu. Co se týče mzdového ohodnocení, každý rok provádí revize mezd, kde se plošně přidává všem. Pokud někdo odvádí opravdu skvělou práci a získá větší samostatnost, může ho nadřízený ohodnotit přidáním mzdy. Pokud se ale přece jen zaměstnanec rozhodne společnost opustit, bývá příčina ve většině případů taková, že si podřízený nerozumí s nadřízeným a každý má o spolupráci jiné představy. Dalším důvodem je stěhování zaměstnanců do jiné lokality, než je výkon práce, nejčastěji kvůli rodině. Společnost je ale velice flexibilní a ve chvíli, kdy zaměstnanec nevyhovuje dané pozici, není problém obsadit ho na jinou pozici, snaží se vyjít vstříc. Když se někomu něco nelíbí, ale neřekne to, není možnost tento problém vyřešit. Proto si všichni ve společnosti potrpí na dobré komunikaci a je to pro ně základem úspěchu. Se zaměstnanci jsou vedeny výstupní pohovory kde si zjišťují příčiny odchodu. Stává se, že je společnost nucena propouštět zaměstnance kvůli změnám struktury, ať už na základě centralizace nebo decentralizace.

6.3 SHRUTÍ SOUČASNÉHO STAVU

Získávání a výběr zaměstnanců je ve společnosti odpovědností především personálního oddělení společně s vrcholovým vedením. Zmíněné sektory jsou velice propojené a navzájem si mezi sebou sdělují potřeby a požadavky na získávání nových zaměstnanců. Tyto potřeby jsou v rámci možností naplánované, ale částečně se odvíjí od předpokládaného stavu a nárazové potřeby získat nové pracovníky na základě výhry získání nových projektů, kdy je nutné doplnit pracovní sílu. Během vytváření pracovních míst jsou personalisté velice pečliví, jelikož před zveřejněním specifik a požadavků na pracovní pozici je souhrn zkontrolován zaměstnanci, Zjišťuje se, zda vše odpovídá realitě a zda by je nabídka zaujmula.

Získávání zaměstnanců je upřednostňováno pomocí vnitřních zdrojů. Nejčastěji generuje zaměstnance z vlastních řad formou povýšení. Také motivuje současné zaměstnance k doporučení známého či příslušníka rodiny. Pokud bude daný člověk přijat a zapracuje se, doporučitel získá finanční odměnu. Tento způsob získávání je velice úspěšný také z toho důvodu, že pokud je zaměstnanec ve společnosti spokojený a doporučí svého známého, je mnohem pravděpodobnější, že dotyčný bude také spokojený už jenom kvůli pracovnímu kolektivu.

Společnost také využívá veřejnou inzerci volných pracovních míst na internetových portálech tomu určených, jako například Jobs.cz nebo Práce.cz. Co se týče sociálních sítí, jedinou, kterou společnost k inzerci využívá, je LinkedIn. V nabídce práce jsou uvedeny základní informace jako popis společnosti, název a popis obsazované pozice včetně náplně práce, požadavků a odměn. Společnost se snaží inzerci přizpůsobovat cílové skupině pomocí zdůraznění informací, které by mohly být pro danou skupinu zajímavé a důležité. Společnost disponuje speciálním programem, který slouží k zaznamenání informací o uchazečích a je zpřístupněn pro personální oddělení a vrcholové vedení. Záměrem je propojení a zjednodušení komunikace. Díky tomuto programu personální pracovník zjistí, zda se danému manažerovi kandidát zamlouvá či ne, a podle toho přizpůsobí následný postup.

Za zmínku stojí také to, že personální pracovníci reagují na každou odpověď a informují i kandidáty, kteří nebyli přijati. Tento postup přidává společnosti na dobrém jménu a pro uchazeče je to pozitivní v tom, že ví, na čem jsou a mohou si hledat jinou práci a nečekat na odpověď, které se nemusejí dočkat.

Dále společnost spolupracuje s personálními agenturami a středními a vysokými školami. Spolupráci se školami má společnost v rámci získávání mimo organizaci nejraději, jelikož má možnost naučit studenty a absolventy svým postupům a zvykům.

V rámci výběru zaměstnanců je většina vyššího managementu generována z vlastních řad. Nejčastěji se obsazují pozice středního managementu a dělnické pozice. Po vyhodnocení životopisů jsou kandidáti pozváni na výběrový pohovor, který bývá v režii personalisty a často také příslušného manažera. Délka pohovoru se pohybuje od půl hodiny po hodinu a půl. Pohovor je jednokolový a v rámci něj uchazeč podle potřeby vyplňuje odborný test, který ověří jeho kvalifikaci. Personální pracovnice také uvedla, že se u uchazečů zaměřují primárně na osobnostní stránku než na zkušenosti a podle toho je také vybírají.

Každý rok se ve společnosti provádí revize mezd a plošně se zvyšuje mzdové ohodnocení, čím se společnost snaží zaměstnance motivovat. Každý manažer má také možnost přidat danému podřízenému podle jeho odvedené práce a iniciativy. Společnost vychází zaměstnancům co nejvíce vstříc, a to například změnou pracovní pozice v případě, že stávající náplň práce zaměstnance nenaplňuje.

V případě ukončení spolupráce se společnost zjišťuje důvody, proč se tak stalo, aby se mohla do budoucna poučit. Proto vede se zaměstnanci výstupní pohovory. Nejčastější důvod ukončení spolupráce je ten, že si podřízený nerozumí s nadřízeným, měl od spolupráce jiné očekávání, nebo nezapadne do týmu.

7 VÝSLEDKY ROZHOVORŮ S VYBRANÝMI ZA- MĚSTNANCI SPOLEČNOSTI XY

Aby byly informace o celém procesu získávání a výběru zaměstnanců relevantní, byli osloveni zaměstnanci, kteří si procesem získávání a výběru prošli. Jelikož společnost zaměstnává tisíce zaměstnanců, bylo nemožné rozeslat dotazník spokojenosti s procesem výběrového řízení odpovídajícímu vzorku lidí a zajistit jejich návratnost. Proto bylo vybráno šest zástupců rozdílných profesí v oboru stavebnictví. Každý ze zaměstnanců byl dotazován na stejné otázky a jednotlivé odpovědi byly zaznamenány.

Mezi dotazované patří zaměstnanci na pozici stavební mistr, statik, projektant pozemních staveb, rozpočtář, design manažer a architekt. Všichni respondenti jsou zkušení zaměstnanci, kteří ve společnosti působí déle než 3 roky. Rozhovory se uskutečnily 14. 12. 2021 v sídle společnosti v Praze. Probíhaly formou otázek a odpovědí. Zaměstnancům byly kladeny předem připravené dotazy, na které po jednom odpovídali. Tyto odpovědi byly zaznamenány a zpracovány. Dotazy směřovaly na způsob, jakým se dozvěděli o pracovní nabídce, jaké aspekty pro ně byli při hledání zaměstnání nejdůležitější, jestli byly reakce společnosti dostatečně rychlé, jak probíhal přijímací pohovor a jak by ho zhodnotili. Dále byli zaměstnanci dotazováni na metody, kterými byli vybíráni, na informovanost personalistů a manažerů, zda odpovídaly uvedené informace realitě, zda dosáhli kariérního růstu, jestli doporučili do společnosti dalšího zaměstnance a zda byl přijat (viz přílohy 2, 3, 4, 5, 6, 7).

7.1 ROZHOVOR SE STAVEBNÍM MISTREM

Oslovený mistr se o pozici dozvěděl pomoci portálu Jobs.cz. K nejdůležitějším aspektům, které ovlivňovaly jeho rozhodování při výběru zaměstnání byla lokalita, pracovní pozice a její náplň, příjemný kolektiv, mzdové ohodnocení a kvality společnosti. Společnost reagovala velice pohotově, jelikož na zasláný životopis kandidátovi odpověděla do následujícího dne s pozitivní odezvou, že se má dostavit na pohovor. Ten byl uchazečem zhodnocen velice kladně, uchazeč byl vlídně uvítán a délka pohovoru byla optimální. Případné nejasnosti byly kandidátovi dostatečně vysvětleny a popis náplně práce, kterou manažer na pohovoru popsal, byla zpětně hodnocena jako odpovídající realitě. Přijímací řízení bylo jednokolové a veškerá komunikace mezi kandidátem a společností probíhala bez problémů. Uchazeč v průběhu spolupráce dosáhl kariérního růstu a další posun očekává v budoucnosti. Doporučil do společnosti další dva zaměstnance, kteří byli přijati (viz příloha 2).

Pozice mistra obnáší především řízení realizace zakázek dle výrobního plánu, zodpovědnost za zpracování technického, technologického a organizačního řešení staveb, organizace a řízení práce podřízených zaměstnanců, zabezpečení dodržování technologických předpisů a norem, pracovních předpisů včetně bezpečnosti práce.

Společnost po zaměstnanci požaduje minimálně středoškolské stavební vzdělání, znalost obecných předpisů v oblasti stavebního práva a bezpečnosti práce a uživatelskou znalost práce s MS Office. Zaměstnanec by měl mít také komunikační a organizační dovednosti na dobré úrovni a řidičský průkaz skupiny B (Internetové stránky společnosti XY, 2022).

7.2 ROZHOVOR SE STATIKEM

Dotazovaný statik se o pozici dozvěděl na základě doporučení od známého. K nejdůležitějším aspektům, které by mělo nové zaměstnání splňovat, byla především flexibilita, příjemné pracovní prostředí, kolektiv a náplň práce. Společnost reagovala velice pohotově, jelikož na zasláný životopis kandidátovi odpověděla do následujícího dne s pozitivní odezvou, že se má dostavit na pohovor. Ten byl uchazečem zhodnocen kladně, uchazeč byl vlídně uvítán, ale preferoval by delší pohovor. Případné nejasnosti byly kandidátovi vysvětleny a popis náplně práce, která byla na pohovoru popsána, byla zpětně hodnocena jako odpovídající realitě. Příjímání řízení bylo jednokolové. První částí byl pohovor a druhou odborný test a kontrola schopnosti čtení dokumentace, která je v této pozici nezbytná. Veškerá komunikace mezi kandidátem a společností probíhala bez problémů. Uchazeč oceňuje, že se mu společnost snažila co nejvíce vyjít vstříc a on si mohl zvolit, jaká možnost spolupráce mu bude vyhovovat nejvíce. Uchazeč v průběhu spolupráce dosáhl kariérního růstu a doporučil společnost známému, který byl také přijat a pracuje ve společnosti dodnes (viz příloha 3).

Pozice obnáší navrhování stavebně konstrukčního řešení pozemních staveb, tvorbu statických výpočtů, zajištění stavební jámy a odborné statické posudky stávajících konstrukcí pozemních a dopravních staveb. Pozice také obnáší úzkou spolupráci s architekty a projektanty v začátcích zamýšlených projektů, aby byla v maximální možné míře navrhována takové konstrukce, která je ekonomicky a ekologicky hospodárná a zároveň splní požadavky investora.

Společnost po zaměstnanci požaduje minimálně vysokoškolské vzdělání v oboru pozemní stavby, konstrukce staveb, případně dopravní stavby. Nutná je uživatelská znalost programu AutoCAD, MicroStation a MS Office. Dále je vhodné se orientovat v související legislativě a normách. Uchazeč by měl mít řidičský průkaz skupiny B a výhodou jsou pro něj zkušenosti s výkazy výměr a autorizace ČKAIT (Internetové stránky společnosti XY, 2022).

7.3 ROZHOVOR S PROJEKTANTEM POZEMNÍCH STAVEB

Oslovený projektant se o pozici dozvěděl na základě doporučení od známého. K nejdůležitějším aspektům, které by mělo nové zaměstnání splňovat, patří dobrý kolektiv spolupracovníků a taková náplň práce, která by dotyčného bavila. Společnost reagovala velice pohotově, jelikož na zasláný životopis kandidátovi odpověděla do dvou dnů s pozitivní odezvou, že se má dostavit na pohovor. Ten byl uchazečem zhodnocen kladně, dotyčná osoba se cítila příjemně, vše bylo dostatečně vysvětleno a popis náplně práce, která byla na pohovoru popsána, byla zpětně hodnocena jako odpovídající realitě. Příjímání řízení bylo jednokolové. Po přijímání pohovoru uchazeč absolvoval test schopností s příslušným zaměřením a také se ověřovala jeho znalost Excelu. Veškerá komunikace

mezi kandidátem a společností probíhala bez problémů. Uchazeč dosáhl kariérního růstu a spolupráci se společností hodnotí také pozitivně, protože získal mnoho zkušeností v praxi (viz příloha 4).

Pozice projektanta obnáší tvorbu projektové dokumentace pozemních staveb pro územní řízení až po projektovou dokumentaci pro provádění stavby, řešení detailů, tvorby výkazu výměr a koordinaci technologií obsažených v řešeném objektu. Projektant pozemních staveb se nejčastěji účastní startovacích jednání s investory, jejich zástupci a architektky, kde se snaží co nejlépe pochopit záměr investora a také hodnotí realizovatelnost jejich záměru a architektonického pojetí objektu. Projektant pozemních staveb se také účastní realizační části projektu svojí účastí na kontrolních dnech, kde vykonává autorský dozor. Jeho účast při výstavbě je důležitá především při zjištění odlišných podmínek, než bylo uvažováno v projektu a zanášení klientských změn do celkového řešení objektu.

Společnost po zaměstnanci požaduje minimálně středoškolské vzdělání se stavebním zaměřením. Dále je nutné ovládat program AutoCAD. Dobrá uživatelská práce s PC (MS Office) je samozřejmostí. U pozice projektanta je nezbytná pečlivost, spolehlivost a samostatnost. Výhodou je autorizace ČKAIT a znalost programů BIM a REVIT, KROS 4 (Internetové stránky společnosti XY, 2022).

7.4 ROZHOVOR S ROZPOČTÁŘEM

Tento zaměstnanec se o volné pozici dozvěděl opět na základě doporučení od známého. K nejdůležitějším aspektům, které by mělo nové zaměstnání splňovat, byla především vzdálenost pracoviště od domova, mzdové ohodnocení a příjemné pracovní prostředí. Společnost reagovala velice pohotově, jelikož na zasláný životopis kandidátovi odpověděla do následujícího dne s pozitivní odezvou, že se má dostavit na pohovor. Ten byl uchazečem zhodnocen velice kladně, celý pohovor trval přibližně půl hodiny a během ní mu bylo vše dostatečně vysvětleno. Popis náplně práce, která byla na pohovoru popsána, byla zpětně hodnocena jako odpovídající realitě. Příjímací řízení bylo jednokolové a veškerá komunikace mezi kandidátem a společností probíhala bez problémů. Uchazeč před nástupem do společnosti odstoupil od svých požadavků na mzdové ohodnocení, ale s manažerem dospěli ke kompromisu. V průběhu spolupráce nedosáhl kariérního růstu a doporučil společnost známému, který byl také přijat (viz příloha 5).

Tato pozice obnáší především tvorbu cenových nabídek včetně komentářů k nim a kalkulace stavebních prací. Zajištění přípravy a zpracování podkladů pro poptávky dodavatelů (subdodavatelů) s následným vyhodnocením, nastudování a kontrola zadávacích podkladů, ověření jejich věcné a částečně i technické správnosti, výpočet podrobných výkazů výměr. Po získání praxe pracovník spolupracuje při vytváření harmonogramu stavby a zásad organizace výstavby. Práci je možné částečně vykonávat z domova.

Společnost po zaměstnanci požaduje minimálně středoškolské vzdělání se stavebním zaměřením. Dále je nutné ovládat program AutoCAD, MS Office a KROS 4. U pozice rozpočtáře je nezbytná schopnost čtení a orientace v projektové dokumentaci a orientace ve stavebních postupech a materiálech. Dále je žádoucí, aby byl uchazeč komunikativní, odpovědný, pečlivý a flexibilní. Je nutné vlastnit řidičský průkaz skupiny B (Internetové stránky společnosti XY, 2022).

7.5 ROZHOVOR S DESIGN MANAŽEREM

Dotazovaný design manažer byl osloven headhunterem s nabídkou na pozici design manažera. Na pracovišti považuje za nejdůležitější náplň práce, výši mzdy a kvality společnosti a její hodnoty. Od prvního kontaktu celý proces náboru trval čtyři dny. Průběh pohovoru hodnotí uchazeč velice pozitivně, byl nadstandardně přívětivě přijat a veškeré informace mu byly vysvětleny. Celý pohovor trval asi hodinu a za stranu společnosti se ho zúčastnil obchodní ředitel společnosti, což byl budoucí nadřízený uchazeče. V tomto případě bylo těžké pozici popsat, jelikož se jednalo o zcela novou pozici, ale i přesto byl popis zpětně hodnocen jako odpovídající realitě. Vzhledem k tomu, že byl dotyčný osloven headhunterem, který ho na základě požadavků společnosti vybral, bylo výběrové řízení jednokolové. Komunikace mezi kandidátem a společností probíhala bez problémů. Uchazeč před nástupem do společnosti dospěl ke kompromisu v rámci mzdového ohodnocení. S přijímacím řízením byl uchazeč spokojen, ale domnívá se, že by bylo vhodné realizovat pohovory s více zástupci společnosti ve více fázích. V průběhu spolupráce dosáhl kariérního růstu (viz příloha 6).

Pozice design manažera obsahuje přípravu zadávající dokumentace, požadovaných standardů a kontrolu jejich splnění, vedení kontrolních dnů s projektanty, správa dokumentace v systému. Dále pak komunikace a koordinace požadavků a připomínek se zúčastněnými stranami projektu, práce se specifickými programy. Zaměstnanec má zodpovědnost za kompletnost a kontrolu skutečného provedení.

Po zaměstnanci je požadováno vysokoškolské stavební vzdělání, anglický jazyk na komunikativní úrovni, schopnost ovládat programy jako MS Project, AutoCad, Revit, Navisworks. Člověk na této pozici musí být samostatný, proaktivní, musí mít výborné komunikační schopnosti a analytické myšlení. Autorizace v oboru a praxe jsou výhodou (Internetové stránky společnosti XY, 2022).

7.6 ROZHOVOR S ARCHITEKTEM

Oslovený architekt byl kontaktován společností na základě otevřeného životopisu na internetovém portálu Jobs.cz. K nejdůležitějším aspektům, které by mělo nové zaměstnání splňovat, patří velikost firmy a její reference, příjemný pracovní kolektiv a vyhovující náplň práce. Společnost zareagovala na životopis do týdne od zveřejnění a telefonicky byl domluven pohovor. Ten byl uchazečem zhodnocen kladně, uchazeč byl vřele uvítán. Pohovor byl hodnocen jako optimálně dlouhý a příjemný. Případné nejasnosti byly kandidátovi dostatečně vysvětleny a popis náplně práce, která byla na pohovoru popsána, byla zpětně hodnocena jako odpovídající realitě. Přijímací řízení bylo jednokolové. Uchazeč v průběhu spolupráce dosáhl kariérního růstu a doporučil společnost známému, který byl také přijat (viz příloha 7).

Náplň práce architekta obnáší komunikaci s investorem a důkladné pochopení jeho záměru. Tvorbu studie proveditelnosti, vizualizací a 3D modelů objektů. Dále architekt poskytuje konzultační činnost při tvorbě dalších stupňů dokumentace jako je dokumentace pro stavební povolení a prováděcí dokumentace. V neposlední řadě se architekt účastní kontrolních dnů ve fázi realizace staveb, kde

dohlíží na dodržování původního záměru a zajišťuje správnost provedení stavby z hlediska architektury a její vizuální pojetí pro budoucí uživatele.

Společnost po zaměstnanci požaduje vysokoškolské vzdělání se stavebním zaměřením. Je nutné ovládat program AutoCAD. Znalost práce s MC Office je samozřejmostí. U pozice architekta je nezbytná kreativita, flexibilita, pracovitost a zodpovědnost. Výhodou je znalost cizích jazyků, aktivní znalost programu ArchiCAD, zkušenosti s jednáním s orgány státní a veřejné správy a autorizace ČKA (Internetové stránky společnosti XY, 2022).

7.7 SHRNUÍ ROZHovorŮ

Z výsledků rozhovorů je patrné, že společnost upřednostňuje získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů a dbá na doporučení od stávajících pracovníků. Bylo zjištěno, že polovina z dotazovaných zaměstnanců získala práci na základě doporučení a mimo to doporučila další pracovníky, kteří byli přijati. V rámci získávání zaměstnanců mimo organizaci společnost v těchto používá inzerci na pracovním portálu Jobs.cz a jiných. V případě hledání kandidáta pro náročněji obsazované pozice zvolila možnost outsourcingu ve formě využití headhuntera.

Jak bylo zmíněno personalistkou, co se týče zpětné vazby na zaslané životopisy od uchazečů, je nutné reagovat co nejrychleji. V případě, že společnost zareaguje za déle než týden, kandidáti už bývají nedostupní. Společnost se tomuto snaží vyvarovat a na odpovědi kandidátům reagovala velice rychle. Nejčastěji do dalšího pracovního dne, maximálně do týdne.

Mezi nejdůležitější aspekty při rozhodování respondentů o novém zaměstnání patří náplň práce, mzdové ohodnocení, příjemný kolektiv a kvality společnosti, místo pracovního výkonu a pracovní prostředí. Každý ze zmíněných aspektů byl respondenty uveden alespoň třikrát, pouze v jiném pořadí. Proto se dá konstatovat, že jsou právě tyto body důležité, neboť uchazeče běžně lákají. Každý z dotazovaných považoval popis náplně práce při výběrovém pohovoru za totožný s realitou. Vzhledem k tomu, že náplň práce byl nejdůležitější aspekt při rozhodování o výběru zaměstnání, je tato shoda velice důležitá.

Při rozhovoru s HR pracovnící bylo zjištěno, že společnost při výběru zaměstnanců dává přednost, byť méně zkušeným jedincům, se kterými si ale rozumí, před zkušenými jedinci, kteří by mohli rozvrátit tým. Tento postup je správný a byl ověřen výsledky rozhovorů se zaměstnanci. Většina z nich uvedla, že je pro ně pracovní kolektiv jednou z priorit.

Z rozhovorů je patrné, že společnost oceňuje zaměstnance a v případě oboustranné spokojenosti se je nebojí posunout v kariérním žebříčku dále. Dotazovaní zaměstnanci to potvrdili, jelikož všichni až na jednoho dosáhli kariérního růstu.

Společnost na první pohled působí profesionálně a velice sympaticky. Každý z dotazovaných zaměstnanců uvedl, že jeho první kontakt se společností byl velice příjemný, uchazeč byl mile přivítán. Což, alespoň na první pohled, koresponduje s dobrou kvalitou společnosti, jejich zaměstnanců a pracovnímu prostředí.

Přijímací pohovor trval zpravidla půl hodiny až hodinu. Tento časový interval byl velice individuální a záleželo na povaze uchazeče a jak si rozuměli se zástupcem společnosti. Pro většinu kandidátů byl pohovor dostatečně dlouhý. V případě statika a projektanta pozemních staveb byl v rámci výběrového pohovoru proveden specializovaný test schopností. Ve všech případech bylo přijímací řízení jednokolové. Při pohovoru byli zástupci společnosti ve všech případech dobře informováni a byli schopni zodpovědět veškeré dotazy kandidátů, což souhlasí s prohlášením HR pracovnice, která uvedla, že na pohovor vždy chodí vyškolení pracovníci.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedeného rozhovoru s personalistkou a zjištění stávajícího stavu s využitím interních materiálů a následných rozhovorů s vybranými zaměstnanci jsou v následujícím textu uvedeny návrhy na zlepšení. Tyto návrhy se týkají získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí a výběru zaměstnanců na základě realizace testů osobnosti, příkladových otázek při pohovoru a vícekolového výběrového řízení.

8.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V rámci získávání zaměstnanců personalistka uvedla, že jednou z nejoblíbenějších metod je spolupráce společnosti se školami. Bylo řečeno, že velice rádi „vychovávají“ studenty podle svých představ a učí je svým ověřeným postupům. V tomto případě zde odpadá riziko, že by zaměstnanec, který je zvyklý danou práci dělat určitým způsobem z předchozího zaměstnání, měl problém se tyto postupy přeučit.

Spolupráce se školami je výborná možnost, jak získat absolventy do společnosti, ale je omezená na určitý počet studentů. Proto by společnost měla využít i jiné zdroje. Vzhledem k tomu, že v tomto případě se společnost zaměřuje na mladé lidi, je nutné se jim přiblížit. A to pomocí sociálních sítí. Sociální sítě mají sílu a dokážou zasáhnout velkou skupinu lidí. Každý (nejen) mladý člověk v dnešní době používá sociální sítě téměř neustále. Je také klíčové, aby se kandidát dozvěděl o firmě z více zdrojů. Například když si čte jemu blízkou problematiku (udržitelné zdroje) a přes dané téma se dostane ke společnosti.

Facebook

Facebook využívá téměř 67 % z celkové populace. Proto by bylo vhodné, aby společnost disponovala Facebookovým účtem. Mladí lidé sice v dnešní době přechází na jiné sociální sítě, jako je Instagram, ale Facebook je základ. Platforma také nabízí funkci Job Offer, která inzerentům poskytuje možnost oslovovat kandidáty. Na Facebook je vhodné zveřejnit všechny typy volných pozic, je zde totiž pravděpodobnost oslovení většího počtu potenciálních uchazečů. Získávání pouze přes tuto sociální síť ale není nejvhodnější. Proto by společnost mohla Facebook využít k propagaci svých myšlenek, úspěchů, výhod spolupráce právě s ní. Něčeho, na co by mladé lidi nalákala. Bylo by vhodné vyvolat na profilu společnosti aktivitu, a to například pomocí vyhlašování soutěží o ceny. Výhra by mohla být prohlídka určitých pracovišť, nebo možnost nahlédnout do procesu vytváření daných projektů. Jelikož je společnost zaměřená na aktuální trendy a „zelené“ řešení v oblasti stavebnictví, pro každého, koho toto téma zajímá, musí být kontakt se společností přínosným zážitkem. Dále by se Facebook mohl použít k dohledání informací o kandidátech.

Instagram

V rámci získávání zaměstnanců se dají využít sociální sítě, které kdysi s náborem neměly nic společného. Vhodné je například lákání nových zaměstnanců přes Instagram. Ten společnost může využít k prezentaci své vnitřní kultury. Mohou se zde zveřejňovat také příspěvky s konkrétními nabídkami práce. Zde by bylo vhodné uvést nejzákladnější shrnutí a do popisu přidat odkaz na internetové stránky společnosti, kde se uchazeč může dozvědět více.

Je vhodné jasně specializovat zaměření společnosti a dát najevo, v čem je společnost dobrá, aby uchazeči věděli, že je o co stát. Společnost by měla říct, jaké jsou její cíle a kam směřuje. Když bude cíl dostatečně zajímavý, určitě se najdou lidé, kteří si ho budou chtít ve společnosti splnit. Pro mladé lidi je důležité to, na čem pracují. Chtějí dělat zajímavé projekty a používat moderní technologie. Společnost díky své velikosti disponuje nejnovějšími technologiemi v oboru a měla by toho využít i v rámci získávání zaměstnanců. Pokud chce tyto lidi oslovit, bylo by vhodné si připravit detailní popis toho, na čem budou pracovat a měli by pro ně vybírat zajímavé věci. Tyto kandidáty také zajímá, jaký bude kariérní a mzdový postup, jaké mohou mít školení, jaký budou mít prostor se seberealizovat a jaké benefity má pro ně firma připravené. Pro mladé lidi je zásadní flexibilní pracovní doba a místo. Proto by tyto informace měly v inzerátu zaznít. Důležité je to i dobře komunikovat.

Ve všech případech je nutné být kreativní. V dnešní době nabídka, která obsahuje jen informace a požadovaný profil uchazeče, uspěje ve veliké konkurenci jen těžko. Klíčovou součástí je tedy k inzerátu přidat obrázek, fotku nebo video. V případě fotek bude pro společnost výhodou, když si zajistí vlastní autentické fotky, které budou působit důvěryhodně, příjemně a sympaticky. Je vhodné, aby na fotkách byly konkrétní tváře lidí, kteří ve společnosti pracují. Dají se využít fotografické záznamy z jednání, školení i teambuildingů. Není vhodné používat fotky z fotobanky. V případě obrázků je také nutné zaujmout. Pokud je inzerát vtipný, je zde větší pravděpodobnost, že bude oceněn lajkem nebo bude sdílen a tím pádem bude mít nabídka větší dosah. Je důležité snažit se odpovídat na všechny reakce, které společnost dostane, a to ideálně do jednoho dne.

O sociální sítě obecně by se mělo starat marketingové oddělení. Právě oni by měli vědět, jak nejlépe zaujmout. V případě zveřejňování příspěvků souvisejících s volnými pracovními pozicemi by mělo spolupracovat s personalisty. Ti by odprezentovali danou pozici a určili nejdůležitější aspekty a marketéři už by se postarali o zbytek.

8.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

V rámci výběru zaměstnanců má společnost takový postup, že po vyhodnocení životopisů je vhodný uchazeč pozván na výběrový pohovor. Pohovor probíhá tím způsobem, že zástupce společnosti zjistí motivaci uchazeče ke změně zaměstnání, představí sebe a společnost, popíše charakteristiky pracovní pozice. Také se doptává uchazeče na informace ze životopisu, na jeho zkušenosti a očekávání. Pohovor bývá jednokolový a v rámci něj jsou uchazeči testováni dle potřeby na odborné znalosti.

Vzhledem k tomu, že personalistka uvedla, že nejdůležitější na uchazeči je jeho přístup k práci a povaha, nikoli zkušenosti, bylo by vhodné použít metody, díky kterým se tento aspekt dá alespoň

částečně odhalit. Proto by bylo vhodné zavést osobnostní testy v rámci prvního pohovoru. Dále je důležité klást správně otázky a realizovat vícekolové výběrové řízení. Tyto opatření by mohli přispět ke kvalitnějšímu výběru zaměstnanců, jejich spokojenosti, a tudíž i dlouhodobé spolupráci.

Testy osobnosti

Společnost může přijmout kandidáta, který dobře působil během pohovoru, měl odpovídající kvalifikaci i zkušenosti a až později se může ukázat, že jeho povaha je problematická a jeho chování narušuje efektivitu týmu, anebo přímo ohrožuje jeho ostatní členy. Mohlo by se ukázat, že je příliš arogantní, než aby byl ochoten naslouchat ostatním, či příliš konfliktní a zajímal se pouze o budování své pozice, nebo všechno slíbil a nic nesplnil. V horším případě by to mohl být člověk, který nezdravě riskuje a ohrožil zdraví kolegů, nebo podváděl organizaci. Právě z tohoto důvodu je důležité dbát na osobnostní stránku uchazeče a pro společnost je tento faktor při výběru právem nejdůležitější.

Aby se riziko špatného výběru minimalizovala, je vhodné do výběrového řízení zahrnout osobnostní testy. Některé odlehčené varianty jsou dostupné zdarma na internetu, kde se automaticky také vyhodnotí. Sice tyto testy nejsou plnohodnotné, ale i tak dokážou s výběrem pomoci a odkrýt zaměření uchazeče. Testy osobnosti mohou odhalit povahu člověka, jestli je spíše společenský nebo uzavřený. Zda je empatický, spolehlivý, odpovědný, nebo jaký má potenciál k růstu a rozvoji. Na základě těchto informací se dá předpovědět, zda se dotčený na pozici hodí. Důležitý výstup těchto testů jsou také podněty k motivaci testovaného člověka. S těmito podněty společnost může nadále během spolupráce pracovat a motivovat ho.

Konkrétně by společnost mohla využít testování uchazečů pomocí psychodiagnostických testů zprostředkovaných speciálními agenturami, nebo pomocí Hoganova osobnostního dotazníku. Vyplnění dotazníku trvá přibližně 20 minut. Výstupem jsou uchazečovy silné a slabé stránky, prostor na rozvoj a předvídá chování člověka. Podle výsledků tento test určí, pro jaké zaměstnání či pozici se daný člověk hodí. Jelikož není test příliš časově náročný, bylo by vhodné ho používat při výběru na každou pozici středního a vyššího managementu. Mimo výběrové řízení se dá test využít při týmovém či individuálním koučování nebo v rámci kariérovém plánování. Pomoci by mohl také test MBTI (Myers Briggs indikátor osobnosti), který rozlišuje 16 různých osobnostních typů. Tento test může určit, zda uchazeč zapadne do týmu.

Testy osobnosti jsou kvalifikačně a odborně náročné. Bylo by potřeba, aby společnost při realizaci spolupracovala s externím odborníkem, jelikož najímat si interního psychologa nemá v tomto případě z hlediska nákladů smysl. Je zde možnost koupit licenci on-line testování, kdy by zadávání testů plnilo personální oddělení. Vyplněné testy by se automaticky vyhodnocovali a personální oddělení by mělo výsledky téměř okamžitě.

Otázky při pohovoru

Vhodnost kandidáta se dá částečně zjistit i pokládáním vhodných otázek při výběrovém pohovoru. Bohužel je spousta otázek, které se na pohovorech musí opakovat. Problém je v tom, že uchazeči mohou mít předem připravené odpovědi a ani se nad nimi při pohovoru nemusí zamýšlet. Proto je

vhodné otázky položit trochu jiným způsobem, než je běžné. Cílem není uchazeče nachytat nepřipraveného. Cílem je ho donutit přemýšlet o otázce z jiné perspektivy, pomocí čehož se může kandidát personalistovi více otevřít a v určitých případech je zde možno vidět schopnost improvizace kandidáta. Položit vhodnou otázku může personalistovi, který vede pohovor, velice pomoci, a přitom to společnost nestojí nic navíc.

Mezi tyto otázky se dá řadit například:

- **Řeknete mi o sobě nějakou zajímavost, která by mohla ostatní překvapit?**

Díky této otázce má personalista možnost zjistit zajímavost, která může podpořit/ohrožit jeho výběr. V obou případech je to dobře pro společnost i pro uchazeče. Zde může tazatel zjistit, zda uchazeč běhá maraton (tento fakt svědčí o disciplíně a vytrvalosti nejen ve sportu) nebo dělá činnost, která by mohla ohrožit jeho pracovní výkon.

- **Pokud byste mohl/a změnit něco ze své minulosti, co by to bylo?**

Tato otázka může pomoci porozumět, jaké životní situace uchazeče potkaly a jak se s nimi vypořádal.

- **Nastala ve Vašem profesním životě situace, kdy jste se nepohodl/a s kolegou? Jak jste k problému přistupovali a co jste se z toho ponaučili?**

Díky této otázce se dá zjistit, jak uchazeč přistupuje k problémům a jak je řeší. Pohle toho se dá odhadnout, jak by se mohl při řešení problému zachovat v budoucnosti. To, že má uchazeč vynikající životopis neznamena, že je vynikajícím zaměstnancem.

- **Jaká je Vaše vysněná pozice a proč?**

Díky této otázce může uchazeč popsat jeho nejlepší schopnosti, přednosti a dovednosti. Personalistovi otázka pomůže v tom, zda se kandidát na pozici hodí. Nebylo by výjimkou, že se uchazeč zkoušel hlásit jen na zkoušku, a přitom se na pozici vůbec nehodí.

- **Popište typově Vašeho nejvíce a nejméně oblíbeného vedoucího.**

Tato otázka je důležitá z toho důvodu, že personalista zjistí, jak v budoucnu ke kandidátovi přistupovat a jak jej řídit. Dá se také zjistit, jak je uchazeč vyspělý. Vyspělý člověk totiž na svého nejméně oblíbeného vedoucího nadávat nebude, ale bude se snažit popsat, proč mu spolupráce nevyhovovala.

- **Jaké jsou Vaše největší úspěchy?**

Když někdo vyzve člověka, aby vyprávěl o jeho nejdůležitějších životních situacích, může tazatel zjistit hodnoty a priority kandidáta. Čeho si uchazeč váží, co pro něj znamená úspěch, jak si cení svého vlivu a roli v daném úspěchu, nebo jaká je jeho motivace? Často se tazatel dozví mnohem více než odpověď na to, jaké jsou jedincovi úspěchy.

- **Jak jste se ocitl/a tam, kde zrovna jste?**

Jedná se o jinak položenou otázku typu „Jaké máte zkušenosti?“. Tato otázka dovolí uchazeči se více zamyslet a personalistovi dá nejlepší možný přehled o dosavadní kariéře kandidáta.

- **Co Vás na této pozici zajímá nejvíce?**

Pomocí této otázky se dá zjistit, co je největší motivátor pro uchazeče, z jakého důvodu zareagoval právě na tuto pracovní nabídku. Dává personalistovi přehled o prioritách uchazeče, s čímž se dá během spolupráce pracovat.

Vícekolové výběrové řízení

Vícekolové výběrové řízení by se mohlo realizovat u každé pozice kromě těch dělnických. Pokud společnost nehledá specializovanou pozici, na kterou osloví personální agenturu nebo headhuntera, standardní výběrové řízení probíhá vyhodnocením životopisu uchazeče, výběrovým pohovorem a někdy odborným testováním v rámci pohovoru. Výběrový pohovor bývá jednokolový, což u určitých pozic nemusí být vhodné řešení. V případě, že společnost potřebuje pracovníka získat rychle na daný projekt, je jasné, že nemá na proces výběru moc prostoru. Ve chvíli, kdy hledá někoho, koho chce ve společnosti udržet co nejdéle a navázat s ním dlouholetou spolupráci, bylo by vhodné se výběrovému řízení více věnovat. Když společnost najme člověka, do kterého vkládá čas a peníze ve formě zaučování a školení a ten po krátké době ze společnosti odejde, vyplatí se investovat do kvalitnějšího výběrového řízení.

Každá z metod, které se užívají pro výběr kandidátů, má svoje přínosy, ale ani jedna neposkytuje úplný přehled o schopnostech a rizicích kandidáta. Proto by bylo vhodné využít více způsobů v rámci vícekolového výběrového řízení, aby si mohla společnost vytvořit co nejpřesnější obrázek o zaměstnatelnosti daného kandidáta, a zároveň udržela časové a finanční náklady v rozumné míře.

V rámci prvního kola výběrového řízení by bylo vhodné, aby se s kandidátem sešel personalista a manažer, který pracovní místo obsazuje. Personalista by zastával roli uvaděče, představil by společnost a kulturu společnosti. Zároveň může působit jako odborný dohled na projevy chování uchazeče. Manažer zná veškeré technické aspekty a zároveň by to byl budoucí nadřízený daného uchazeče, proto je důležité, aby se pohovoru zúčastnil. Po ujasnění technických informací by následoval osobnostní test. Po vyhodnocení pohovoru a testu by se nejvhodnější uchazeči byli pozváni na druhé kolo výběrového řízení. To by se mělo uskutečnit maximálně do týdne od prvního kola. Zde by si ujasnili případné nejasnosti a uchazeč by absolvoval odborný test, který by byl zvolen individuálně podle požadavků na pracovní pozici. Následně by se uchazeč přesunul ke svému potenciálnímu týmu. Tam by mu bylo ukázáno, jak tým pracuje a jak funguje. Kandidát, který by nejlépe splnil výběrové řízení a zároveň si rozuměl s budoucím nadřízeným a týmem, by byl přijat.

ZÁVĚR

Proces získávání a výběru zaměstnanců je klíčem k tomu, aby organizace mohla správně fungovat. Pokud organizace tyto procesy nepodcení a bude jim věnovat dostatečné úsilí, je velice pravděpodobné, že bude úspěšná. Personalisté musí být schopni získat vhodné uchazeče, a právě proces výběru je ta nejdůležitější část. Rozhoduje totiž o tom, zda bude vybrán člověk, který sdílí kulturu organizace a je schopný kvalitně plnit pracovní požadavky. Pokud ano, je to ideální situace, která povede ke vzájemné spokojenosti. Protože právě zaměstnanci jsou to, co dělá organizaci jedinečnou a přináší jí konkurenční výhodu.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY z oblasti stavebnictví, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení, a to na základě teoretických východisek, interních materiálů a rozhovorů s personalistkou a vybranými zaměstnanci.

Z analýzy bylo zjištěno, že má společnost proces získávání a výběru zaměstnanců nastaven dobře, ale objevily se zde menší nedostatky. Mezi pozitiva se dá zařadit komunikace mezi manažery a personalisty v případě potřeby získání nové pracovní síly. V rámci získávání zaměstnanců je preferováno získávání z vnitřních zdrojů a až poté mimo společnost. V některých případech se společnost obrací na externí zdroje, jako jsou personální agentury, které se na tuto problematiku specializují a snaží se najít nejlepšího možného kandidáta. Tato spolupráce zefektivňuje celý proces, jelikož interní personalisté nemají na aktivní vyhledávání uchazečů tolik prostoru a bylo by to jen plýtvání prostředky a času. Další silnou stránkou je profesionalita a informovanost zástupců společnosti během výběrového řízení. Pozitivem je rozhodně včasné kontaktování a zpětná vazba pro uchazeče. Kladně lze také hodnotit spolupráci se školami, kde o sobě společnost zvyšuje povědomí mezi studenty, se kterými velice ráda spolupracuje. Mezi pozitiva patří také využití internetových stránek a portálů pro zveřejňování volných pracovních pozic.

Nicméně hlubší analýza současných postupů umožnila najít několik nedostatků. Jelikož společnost upřednostňuje spolupráci se studenty a absolventy, kteří sociální sítě využívají každým dnem, je jednoznačně jednou ze slabých stránek nedostatečné využití těchto sítí. Za slabou stránku lze považovat také jednoduchost výběrového řízení, kdy společnost realizuje pouze jednokolovou výběrová řízení. Také neprovádí žádné testy na odhalení osobnostní stránky kandidáta, na kterou paradoxně klade při výběru největší důraz.

K vylepšení nedostatků v rámci získávání a výběru zaměstnanců společnosti byly doporučeny tyto kroky:

- Založení Facebookového a Instagramového účtu, přes který může společnost komunikovat s cílovou skupinou a zvyšovat povědomí o volných pracovních pozicích.
- Provádění testů osobnosti v rámci výběrového pohovoru.
- Doporučení konkrétních otázek, kterými se personalista dozví více o uchazeči.
- Realizace vícekolového výběrového řízení, které umožní vybrat ty nejkvalitnější a nejvhodnější kandidáty.

I přes zmíněné nedostatky postupuje společnost v rámci získávání a výběru zaměstnanců profesionálně a její postup nevykazuje závažné problémy. Výsledné závěry a doporučení budou předány personalistce společnosti XY k posouzení a případné realizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0433-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BUŠINA, Filip, 2014. *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-455-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FALCONE, Paul, 2016. *75 Ways for Managers to Hire, Develop and Keep Great Employees*. USA: AMACOM. ISBN: 978-08-144-3669-1.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, s. r. o. 978-80-7261-288-8.
- NIKOLAOU, Ioannis and OOSTROM, Janneke K., 2015. *Employee Recruitment, Selection, and Assessment*. USA: Psychology Press. ISBN: 978-1-315-74217-5.
- PERRY, David E. and HALUSKA, Mark J., 2016. *How to Recruit Your Dream Team and Crush the Competition*. USA: Wiley. ISBN: 978-1-119-14-746-6.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.
- LANDERS, Richard N. and SCHMIDT, Gordon B., 2016. *Social Media in Employee Selection and Recruitment*. Norfolk, VA, USA: Springer. ISBN 978-3-319-29987-7.

VICK, Bill and WALSH, Des, 2006. *LinkedIn for Recruiting, California*. USA: Happy About™. ISBN 1-60005-006-9.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

ON-LINE ZDROJE

ČÁSENSKÝ, Martin. Přehled stavebnictví a stavebních podniků v České republice. *SlideServe* [online]. 2014 [cit. 2022-02-24]. Dostupné na WWW: [http:// https://www.slideserve.com/rusk/p-ehled-stavebnictv-a-stavebn-ch-podnik-v-esk-republice-ing-martin-sensk-csc-fsv-vut](http://https://www.slideserve.com/rusk/p-ehled-stavebnictv-a-stavebn-ch-podnik-v-esk-republice-ing-martin-sensk-csc-fsv-vut)

Facebook users in Czechia - January 2022 | *NapoleonCat*. Engage and Support Customers *on Social Media – NapoleonCat* [online]. Copyright © Napoleon Sp. z o.o. [cit. 26.02.2022]. Dostupné z: <https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-czechia/2022/01/>

Linkedin users in Czechia - January 2022 | *NapoleonCat*. Engage and Support Customers *on Social Media – NapoleonCat* [online]. Copyright © Napoleon Sp. z o.o. [cit. 26.02.2022]. Dostupné z: <https://napoleoncat.com/stats/linkedin-users-in-czechia/2022/01/>.

Motivační dopis k životopisu + vzor. *Životopisy.cz – databáze uchazečů o práci | přidejte životopis* [online]. Copyright © 2006 [cit. 28.02.2022]. Dostupné z: <https://www.zivotopisy.cz/motivacni-dopis>

Motivační dopis k životopisu + vzor. *Životopisy.cz – databáze uchazečů o práci | přidejte životopis* [online]. Copyright © 2006 [cit. 27.02.2022]. Dostupné z: <https://www.zivotopisy.cz/motivacni-dopis>

Personalista radí, jak na strukturovaný životopis (šablona přiložena) - *ja-kubdyntar.cz. jakubdyntar.cz - Osobní web Jakuba Dyntara* [online]. Copy-right © 2022 jakubdyntar.cz [cit. 28.02.2022]. Dostupné z: <https://jakubdyntar.cz/recruitment/personalista-radi-jak-na-strukturovany-zivotopis-sablona-prilozena/>

Způsoby vedení přijímacího pohovoru s kandidáty 1 | *Aprofes. Personální společnost Praha, Brno | Aprofes* [online]. Copyright © 2022 Aprofes, s.r.o. [cit. 26.02.2022]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/metody-vedeni-pohovoru/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Rozhovor s personalistkou

Příloha 2 Rozhovor se stavebním mistrem

Příloha 3 Rozhovor se statikem

Příloha 4 Rozhovor s projektantem pozemních staveb

Příloha 5 Rozhovor s rozpočtářem

Příloha 6 Rozhovor s design manažerem

Příloha 7 Rozhovor s architektem

Příloha 1 Rozhovor s personalistkou

Kdo zajišťuje personální procesy ve firmě?

„Veškeré personální procesy zařizují já společně s manažery. Personální útvar a ostatní vedoucí pracovníci jsou velice propojeni. Ve chvíli, kdy manažer potřebuje novou posilu do týmu, posílá tento požadavek společně s konkrétními specifikacemi na mě. Já jej přesměruji na vhodné zaměstnance, kteří tento požadavek řeší a naopak.“

Kdy vzniká potřeba získávání zaměstnanců?

„V rámci plánování pracovní síly se mzdové plány vytváří a mění každý rok. Počítáme s odchodem zaměstnanců, kteří jsou v důchodovém věku. Vše s nimi dostatečně s předstihem komunikujeme a snažíme se tomu přizpůsobit plány na nadcházející období. Samozřejmě není možné předpovědět vše, proto je plánování částečně ovlivněno přepokládaným stavem a odhadem. Potřeba získávat nové zaměstnance vzniká také ve chvíli, kdy je potřeba vytvořit nějakou novou pozici, nebo pokud firma vyhraje nějaký velký projekt, kde bude nezbytné doplnit pracovní týmy pro splnění zakázky.“

Získáváte zaměstnance spíše pomocí vlastních zdrojů nebo mimo organizaci? Jaké metody využíváte nejčastěji?

„To závisí na úrovni vyhledávané pozice. Většinu managementu generujeme z vlastních řad formou povýšení. Pro zaměstnance je to motivující a také víme, co od komo můžeme čekat a je pravděpodobnější, že nám na pozici zůstane déle. Čas od času se nám stává, že nám stávající zaměstnanec doporučí svého známého nebo někoho z rodiny. Lidé získaní na doporučení ve firmě z pravidla také vydrží déle. Pokud se daný člověk zapracuje, doporučitel za to dostává finanční odměnu. Jinak vytváříme inzeráty s požadavky, který vyvěsíme na naše internetové stránky, případně Jobs.cz, Práce.cz nebo LinkedIn. V případě, že potřebujeme získat zaměstnance na úzce specifikovanou pozici, využíváme k tomu personální agentury. Osvědčilo se nám spolupracovat s více agenturami, kdy každou z nich využíváme pro vyhledávání konkrétní pozice. Jedna nám hledá jen IT specialisty, druhá finanční specialisty, ... Personální agentury využíváme i v případech, kdy se nám nedaří pozici dlouho obsadit. Dále spolupracujeme s vysokými a středními školami a učilišti. Studenti mohou využít příležitosti naučit se dovednosti v praxi a pro nás je to také přínos. Se studenty pracujeme velice rádi, protože si je můžeme „vychovat“ podle svého už během studia. Proto ve firmě umožňujeme praxe, stáže a pořádáme letní trainee programy, kde si každý tým vybere jednoho studenta, který často po ukončení letní školy zůstává ve firmě na zkrácený úvazek. Tito studenti většinou dochází dvakrát až třikrát do týdne a po ukončení studia pokračují ve spolupráci s námi. Úřad práce využíváme jen u dělnických profesí.“

Kdo vytváří profily pracovních pozic?

„Vytváření profilů konkrétních pozic přísluší HR oddělení společně s manažery. Manažeři, kteří jsou zodpovědní za konkrétní týmy vznášejí své požadavky a specifikují, jaké vlastnosti a zkušenosti by měl mít člověk, kterého hledá. Tyto informace mi předají, já pak nechávám vypisovat inzeráty, smlouvy, nebo komunikujeme s personálními agenturami. Když personalista popisuje novou pozici, je zde nastaven proces dvojího schvalování. Ve chvíli, kdy je personalista s popisem hotov, předává popis do

vybraného týmu a zjišťuje, zda požadavky opravdu souhlasí s realitou a zda by na současné zaměstnance inzerát zapůsobil. Jakmile mám výstup, předávám ho zpět směrem k manažerům, kde potřeby vznikly. Když se popis pozice doladí a nacení, může se zveřejnit.“

Jaké požadavky máte na uchazeče?

„Podmínky jsou uvedeny v inzerátu a pro každou pozici jsou odlišné. Na některou z pozic je nutné mít vysokoškolské vzdělání, na jinou specializované certifikáty, průkazy, autorizace. Pokud se člověk rozhodne nám na inzerát odpovědět, je po něm požadován pouze životopis. Odpověď se eviduje ve speciální aplikaci, do které má přístup jak HR oddělení, tak manažeři příslušného týmu. Spolu se pak na základě životopisu domlouváme, zda kandidát podmínky splňuje nebo ne.“

Jaké informace zmiňujete v nabídce?

„V nabídce se uvádí informace jako popis pozice, která je obsazována společně s náplní práce. Dále jsou zde uvedeny požadavky na zaměstnance, které se liší s každou pozicí a následně odměna včetně benefitů, kterou může pracovník získat. Způsob sepsání inzerátu se liší podle cílové skupiny. Pokud hledáme absolventy, snažíme se o to, aby byl inzerát kreativní, je nutné se této věkové skupině přiblížit a vyzdvihnout to, co by ji mohlo zaujmout (například nové technologie, které nemá každá firma k dispozici), abychom je na danou pozici přilákali. U mladších kandidátů klademe důraz na vyváženost pracovního a soukromého života, nabízíme se benefity jako homeoffice, příspěvek na obědy, výhodné mobilní tarify na stravné nebo Multisport kartu.“

Jaké pozice je nejtěžší obsadit?

„Jednoznačně střední management. Nejčastěji mistři a přípraváři. To jsou ti, co dělají přípravu na stavby po obchodní stránce (nabídky) a po té výrobní. Dělají tendery, vybírají subdodavatele jak na materiál, tak na lidské zdroje. Jeden z důležitých faktorů je lokalita. Když máme projekt v centru Prahy, je mnohem jednodušší sehnat lidi, než když pracujeme v Řeporyjích, protože je to daleko od metra. Někomu nevyhovuje práce na turnusy. Na turnusy pracují všichni v terénu včetně mistrů. A když má někdo děti, chce volné víkendy, aby mohl trávit čas s nimi.“

Jaké metody výběru zaměstnanců používáte?

„Mimo pohovory je to opět velice individuální podle pozice. Když obsazujeme například pozici projektanta a potřebujeme zjistit, zda je člověk pečlivý a soustředěný, používáme nejčastěji odborné testy. U těch jsme si sedli s nadřízeným a vydefinovali, co od kandidáta budeme požadovat a předali jsme to firmě, která test vytvořila. Následně jsme test aplikovali a na vyhodnocení jsme vyplněné testy posílali zpět. Každopádně o úspěchu nebo neúspěchu kandidáta nerozhodujeme jenom na základě toho testu. Někdo je při testování nervózní, to samozřejmě také výsledek ovlivní. Proto si s ním vždycky sedneme a pobavíme. Když jsme si jeden čas vybírali jen podle výsledků testů, nedopadlo to nejlíp. Dále také Assessment centra. Ty nám také zařizuje externí společnost a využíváme je jen zřídka. Jsou velice finančně i časově náročné a používáme je především na obsazování vyššího managementu.“

Jaké dokumenty si s sebou má uchazeč přinést?

„Na prvním kole pohovoru nepotřebují nic speciálního. Pokud bude uchazeč vybrán, je nutné si vzít dokumenty o vzdělání, certifikáty, průkazy. Například u dělníků, když někdo pracuje s elektrikou, musí mít vyhlášku 50. V případě člověka, který potřebuje mít autorizaci ukazuje protokol o autorizační zkoušce a že úspěšně absolvoval vysokou školu.“

Kdo a kde vede výběrový pohovor?

„Na pohovor chodím já společně s vedoucím příslušného týmu, pro kterého obsazujeme pracovní pozici. Uchazeče vždy odvádíme do zasedací místnosti, kde pohovor probíhá.“

V případě, že onemocníte a je domluvený pohovor, máte za sebe dostatečně kvalifikovanou náhradu?

„To záleží jak na kterou pozici. Když se s nimi nemohu setkat osobně, je zde možnost i on-line pohovoru. Jinak to manažeři zvládají sami a v případě, že se pro toho kandidáta rozhodnou, nějak si doplníme informace. Těch pohovorů je strašně moc a po technické stránce nejsem schopna je všechny zastoupit. Ale kolegové jsou schopni popsat to, co říkám já. Samozřejmě je vždy lepší, když je nás na pohovoru více. Každý se na člověka dívá z jiného pohledu, má jiné připomínky a doplňujeme si, jak na nás působil.“

Jak dlouho trvá výběrový pohovor?

„To je strašně individuální. Někdy půl hodiny a už nevíme, co bychom si řekli a jindy hodinu a stále by bylo sí o čem povídat.“

Jak probíhá výběrový pohovor?

„Po tom, co uchazeče uvedeme do zasedací místnosti a nabídneme mu občerstvení, následuje small talk, kdy se snažíme uchazeče trochu rozmluvit. Zeptáme se třeba na to, jestli nás jednoduše našel, co cesta, počasí atd. Zprvu necháme mluvit uchazeče. Ptáme se, proč se rozhodl pro změnu zaměstnání a co ho k tomu motivovalo, jaké má zkušenosti a co má za sebou. Také se doptáváme na životopis a na to, co jsme v něm případně nenašli. Následně s kolegou představíme společnost, zeptáme se, co o nás uchazeč ví. Představí náplň práce jeho týmu, jak tým funguje, na co se soustředí a detailně popíše pozici. Případně se ještě doptáváme a odpovídáme na otázky, které uchazeče napadnou. Až v poslední řadě řešíme odměnu – mzdu, všechno, co se váže k pracovnímu poměru, benefitům a tak dále. Když se jedná o uchazeče, který by měl mít určité znalosti a dovednosti, dávám mu na vyplnění test, který to ověří.“

Podle čeho se rozhodujete při výběru zaměstnanců?

„Podle životopisu rovnou vyřazujeme lidi, kteří fluktuují a byli v šesti zaměstnáních během půl roku. Takové zaměstnance nehledáme. Jinak se toho ze životopisu moc poznat nedá. Pokud uchazeče testujeme, něco z toho vypadne a my k tomu přihlížíme. Pokud netestujeme a vidíme, že člověk rozumí pozici, o kterou se uchází, přikládáme váhu spíš jeho projevu. Pokud ze člověka cítíme zápal, chuť k práci a motivaci, ale je to někdo, kdo nemá tolik zkušeností, dáme mu přednost před člověkem,

který má roky zkušeností, ale tu motivaci u něj nevidíme. Hodně dbáme na etiku v týmu. Pokud přijde člověk, který má dvacet let zkušeností, může i rozvrátit tým, udělat tam chaos. Zkušenosti s řízením lidí třeba má, ale záleží, jaké a jak je využívá – třeba formou, kterou to nepotřebujeme, protože to u nás funguje jinak. Proto je u nás nejdůležitější zájem.“

Kolik času máte na rozmyšlení o přijetí/nepřijetí kandidáta?

„Většinou do týdne odpovíme. Nejdéle do čtrnácti dnů. Snažíme se reagovat co nejdříve, jinak se často stává, že uchazeči vezmou jinou nabídku.“

Informujete uchazeče o nepřijetí? Jak?

„Informuji všechny. Manažeři mi dávají zpětnou vazbu na životopisy do systému. Koho si nechtějí pozvat ani na pohovor, tam napíší „zamítnout“ a kolegyně posílá automatickou odpověď e-mailem. Koho pozveme na pohovor, těm voláme nebo píšeme e-mail. Ten, kdo už byl na prvním pohovoru a nevybrali jsme ho, tomu volám telefonicky s informací, že jsme si vybrali někoho jiného.“

Kolik uchazečů se vám na pozice hlásí a kolik vyberete?

„Stále je velice málo technických absolventů oproti těm humanitně zaměřeným. Když hledám asistentku, tak mám do týdne domluvených šedesát pohovorů a u technických jsme rádi, když se přihlásí dva. Proto si nemůžeme dovolit selektovat. Kdyby se přihlásilo padesát uchazečů, samozřejmě bychom se tomu přizpůsobili a připravili se na to, abychom mohli vybrat toho nejlepšího. Ale když se přihlásí jen dva tak hodnotíme, zda jsme schopni s nimi vůbec pracovat.“

Jakými způsoby se snažíte zaměstnance udržet?

„Primárně klademe velký důraz na možnost kariérního růstu. To ale samozřejmě záleží na zaměstnancích. Když vidíme, že člověk chce, práce ho baví a snaží se, dokážeme to ocenit. Každý rok provádíme revize mezd – plošně se přidává všem. Pokud se někdo zapracuje a získá větší samostatnost, tak ho nadřízený může ohodnotit navýšením mzdy.“

V případě že zaměstnanec odejde, je častější, že ze své vůle, nebo z vaší?

„Pokud někdo odchází, je to většinou kvůli tomu, že si nesesedne s nadřízeným a měli odlišné představy o výkonu práce. Dalším častým důvodem je stěhování. V případě, že nebydlí v Praze a chtějí se stěhovat zpět kvůli rodině. Také záleží, v jakém jsme období. Jme nuceni propouštět v případě změn ve firmě – centralizace a decentralizace. Ale co se týče středního managementu, pokud funguje, propuštěn není. Každému už u pohovoru říkáme, že je vše o komunikaci. Není pro nás problém předsunout člověka někam jinam, pokud by ho daná pozice nenaplňovala. Pokud to ale neřekne a my to nevíme, nic s tím udělat nemůžeme.“

Vedete výstupní pohovory se zaměstnanci?

„Když chce někdo končit, většinou nadřízení ví, co je špatně. Posíláme za ním člověka, který mu je nejbliž aby se s ním o tom pobavil. Těch případů je ale málo. Většinou totiž přijdou a řeknou, co je za problém, co se jim nelíbí a my se snažíme vyjít vstříc. Když se ale někdo rozhodne, že chce odejít,

málokdy rozhodnutí změní. Většinou když už někdo končí, není to proto, že by byl s něčím nespokojený, ale protože si myslí, že jde za něčím lepším.“

Příloha 2 Rozhovor se stavebním mistrem

Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?

„O pracovní pozici jsem se dozvěděl pomocí portálu Jobs.cz, když jsem hledal novou práci.“

Co pro Vás bylo nejdůležitější při hledání práce?

„Lokalita, pozice, náplň práce, kolektiv, plat, společnost.“

Za jak dlouhou dobu Vás společnost kontaktovala s odpovědí na Vaši reakci?

„Do dvou dnů.“

Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě organizace?

„Super přivítání, bezva kolektiv, parádní spolupráce.“

Jak byste zhodnotil/a délku přijímacího pohovoru?

„Optimální délka pohovoru dozvěděl jsem se vše, co jsem potřeboval.“

Jakou metodu zástupce organizace použil při Vašem výběru?

„Jen pohovor.“

Byl zástupce organizace dostatečně informovaný o společnosti?

„Ano, byl.“

Jak detailně Vám zástupce organizace objasnil pracovní pozici, o kterou jste

se ucházel/a? Později jste zjistil/a, že popis ne/odpovídal realitě?

„O všem jsem byl informován a všechno jsem pochopil, popis odpovídal realitě.“

Jak detailně Vás zástupce organizace obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení?

„Obeznámil mě detailně, neměl jsem žádné dotazy.“

Jak rychlá byla odezva zástupce organizace na Vaše e-maily?

„Do 3 dnů.“

Byl/a jste, byť nepřímo přiměn/a ustoupit ze svých požadavků/očekávání vůči zaměstnání? Jak probíhal případný kompromis?

„Nebyl jsem nijak přiměň k ustoupení ze svých požadavků.“

Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.

„Žádné nemám.“

Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením v organizaci?

„Úplně v pořádku, bez problému.“

Dosáhl/a jste v organizaci kariérního růstu?

„Malého růstu jsem už dosáhl ale určitě počítám ještě s větším.“

Doporučil/a jste do společnosti dalšího zaměstnance? Byl přijat?

„Ano, již dva jeden nastoupil 1.12.2021 a druhý nastoupí 1.1.2022.“

Příloha 3 Rozhovor se statikem

Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?

„Přes známé.“

Co pro Vás bylo nejdůležitější při hledání práce?

„Flexibilita, příjemné prostředí, kolektiv, náplň práce.“

Za jak dlouhou dobu Vás společnost kontaktovala s odpovědí na Vaši reakci?

„Do jednoho dne.“

Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě organizace?

„Vlídně, příjemné prostředí.“

Jak byste zhodnotil/a délku přijímacího pohovoru?

„Celkem krátký.“

Jakou metodu zástupce organizace použil při Vašem výběru?

„Absolvoval jsem pohovor, odborný test a ověřovali, jestli umím číst dokumentaci. Obojí proběhlo v jeden den.“

Byl zástupce organizace dostatečně informovaný o společnosti?

„Plně, vysvětlil mi vše, co jsem potřeboval.“

Jak detailně Vám zástupce organizace objasnil pracovní pozici, o kterou jste

se ucházel/a? Později jste zjistil/a, že popis ne/odpovídal realitě?

„Popis přesně odpovídal.“

Jak detailně Vás zástupce organizace obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení?

„Další průběh nebyl.“

Jak rychlá byla odezva zástupce organizace na Vaše e-maily?

„Okamžitá.“

Byl/a jste, byť nepřímo přiměn/a ustoupit ze svých požadavků/očekávání vůči zaměstnání? Jak probíhal případný kompromis?

„Dostal jsem několik variant, ze kterých jsem si mohl vybrat pro mě tu nejvhodnější.“

Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.

„Asi žádné. Ocenil jsem, že mi bylo nabídnuto více možností spolupráce a já jsem si mohl vybrat, které varianta je pro mě nejlepší.“

Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením v organizaci?

„Byl jsem spokojen.“

Dosáhl/a jste v organizaci kariérního růstu?

„Ano.“

Doporučil/a jste do společnosti dalšího zaměstnance? Byl přijat?

„Doporučil a pracuje zde dodnes.“

Příloha 4 Rozhovor s projektantem pozemních staveb

Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?

„Přes kamarádku z plavání.“

Co pro Vás bylo nejdůležitější při hledání práce?

„Kolektiv, aby se jednalo o práci, která mě bude bavit, ideálně pracovní náplň odpovídající zaměření vysoké školy, kterou jsem studovala.“

Za jak dlouhou dobu Vás společnost kontaktovala s odpovědí na Vaši reakci?

„Do dvou týdnů.“

Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě organizace?

„Dobře, měla jsem pohovor s jedním z vedení firmy.“

Jak byste zhodnotil/a délku přijímacího pohovoru?

„Zhodnotila bych ho kladně – bez zbytečných stresů, šlo o příjemný rozhovor, který byl přiměřeně dlouhý – cca 60 minut.“

Jakou metodu zástupce organizace použil při Vašem výběru?

„Doporučení od kamarádky a poté následoval pohovor. Tam jsem dělala ještě krátký test, kde jsem měla ukázat, že umím pracovat s Excelem a s výkresy“

Byl zástupce organizace dostatečně informovaný o společnosti?

„Ano, byl.“

Jak detailně Vám zástupce organizace objasnil pracovní pozici, o kterou jste

se ucházel/a? Později jste zjistil/a, že popis ne/odpovídal realitě?

„O detailní objasnění pracovní pozice nešlo, ale popis práce, která mi byla nabídnuta odpovídala realitě.“

Jak detailně Vás zástupce organizace obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení?

„Dostatečně – ihned na pohovoru jsem byla přijata a tím celý průběh přijímacího řízení byl ukončen.“

Jak rychlá byla odezva zástupce organizace na Vaše e-maily?

„Jednalo se pouze o komunikaci telefonní a ta proběhla v rychlém sledu pár dní.“

Byl/a jste, byť nepřímo přiměn/a ustoupit ze svých požadavků/očekávání vůči zaměstnání? Jak probíhal případný kompromis?

„Šlo o mé první zaměstnání v oboru – mé nároky tím pádem nebyly vysoké a byly splněny.“

Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.

„Nevím o ničem.“

Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením v organizaci?

„Dostatečně. S přijímacím řízením jsem neměla žádný problém.“

Dosáhl/a jste v organizaci kariérního růstu?

„Ano, určitě jsem pochytila spousta zkušeností, které ve škole člověk nezíská.“

Doporučil/a jste do společnosti dalšího zaměstnance? Byl přijat?

„Ne, nedoporučovala.“

Příloha 5 Rozhovor s rozpočtářem

Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?

„Od spolužáka z vysoké školy.“

Co pro Vás bylo nejdůležitější při hledání práce?

„Dojezdová vzdálenost, plat, prostředí.“

Za jak dlouhou dobu Vás společnost kontaktovala s odpovědí na Vaši reakci?

„Okamžitě.“

Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě organizace?

„Velice kladně.“

Jak byste zhodnotil/a délku přijímacího pohovoru?

„Trval přibližně půl hodiny, takže kladně.“

Jakou metodu zástupce organizace použil při Vašem výběru?

„Jednalo se čistě o pohovor.“

Byl zástupce organizace dostatečně informovaný o společnosti?

„Ano byl. Přijímací pohovor jsem měla s manažerem, u kterého bylo vidět, že je velice zkušený a má přehled.“

Jak detailně Vám zástupce organizace objasnil pracovní pozici, o kterou jste

se ucházel/a? Později jste zjistil/a, že popis ne/odpovídal realitě?

„Popis odpovídal realitě.“

Jak detailně Vás zástupce organizace obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení?

„Jednalo se pouze o pracovní pohovor, nebylo potřeba obeznámit s dalším průběhem přijímacího řízení.“

Jak rychlá byla odezva zástupce organizace na Vaše e-maily?

„Komunikovali jsme pomocí telefonu, e-mail jsem neposílala. Odezva byla okamžitá.“

Byl/a jste, byť nepřímo přiměn/a ustoupit ze svých požadavků/očekáváníí vůči zaměstnání? Jak probíhal případný kompromis?

„Ano ustoupila jsem ze svých požadavků na mzdové ohodnocení. Kompromis proběhl dohodou, kdy jsem se s manažerem domluvila, že pokud bude spokojen s mojí prací, plat mi postupně bude navyšovat.“

Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.

„Nemám.“

Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením v organizaci?

„Přijímací pohovor byl příjemný.“

Dosáhl/a jste v organizaci kariérního růstu?

„Ne.“

Doporučil/a jste do společnosti dalšího zaměstnance? Byl přijat?

„Ano, doporučila jsem dalšího zaměstnance. Ano, byl přijat.“

Příloha 6 Rozhovor s design manažerem

Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?

„Byl jsem kontaktován headhunterem s nabídkou práce.“

Co pro Vás bylo nejdůležitější při hledání práce?

„Náplň práce v rámci pracovní pozice, firma a její hodnoty, mzda.“

Za jak dlouhou dobu Vás společnost kontaktovala s odpovědí na Vaši reakci?

„Celý proces náboru trval od prvního kontaktu asi 4 dny, na pracovní nabídce jsme se dohodli v rámci pohovoru.“

Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě organizace?

„Nadstandardně přívětivě.“

Jak byste zhodnotil/a délku přijímacího pohovoru?

„Délku pohovoru jsme si nastavili společně dle potřeb mých i zaměstnavatele. Celý pohovor trval hodinu.“

Jakou metodu zástupce organizace použil při Vašem výběru?

„Pohovoru se účastnil jenom obchodní ředitel společnosti, můj budoucí nadřízený.“

Byl zástupce organizace dostatečně informovaný o společnosti?

„Byl.“

Jak detailně Vám zástupce organizace objasnil pracovní pozici, o kterou jste

se ucházel/a? Později jste zjistil/a, že popis ne/odpovídal realitě?

„Jelikož se jednalo o zcela novou pozici, bylo pro kolegu obtížné postihnout všechny aspekty. Tento parametr pozice však přiznal a místo přesných specifik mi detailně vysvětlil očekávání z dané pozice. Dané nastavení odpovídalo realitě tak na 90 %.“

Jak detailně Vás zástupce organizace obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení?

„Jelikož se jednalo o jednokolové přijímací řízení, závěrem mi byla představena nabídka a dostal jsem čas k rozhodnutí.“

10. Jak rychlá byla odezva zástupce organizace na Vaše e-maily?

„Komunikovali jsme napřímo přes telefon.“

Byl/a jste, byť nepřímo přiměn/a ustoupit ze svých požadavků/očekávání vůči zaměstnání? Jak probíhal případný kompromis?

„Dospěli jsme ke kompromisu v rámci nástupní mzdy.“

Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.

„Určitě bych aplikoval více kolové přijímací řízení, které by mělo lepší strukturu. V každém případě mi přijede nábor s jedním člověkem a v jednom kole jako docela riskantní.“

Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením v organizaci?

„Byl jsem moc spokojený, z pohledu zájemce o práci bych neměnil nic.“

Dosáhl/a jste v organizaci kariérního růstu?

„Ano.“

Doporučil/a jste do společnosti dalšího zaměstnance? Byl přijat?

„Nedoporučil.“

Příloha 7 Rozhovor s architektem

Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?

„Byl jsem kontaktován skrz Jobs.cz, kde jsem měl otevřený životopis.“

Co pro Vás bylo nejdůležitější při hledání práce?

„Velikost firmy, reference, dobrý kolektiv náplň práce.“

Za jak dlouhou dobu Vás společnost kontaktovala s odpovědí na Vaši reakci?

„Byl jsem kontaktován cca týden od zveřejnění životopisu na Jobs.cz. Pohovor byl domluven telefonicky.“

Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě organizace?

„Vše, byl jsem představen celému týmu.“

Jak byste zhodnotil/a délku přijímacího pohovoru?

„Optimálně dlouhá, hezký pohovor.“

Jakou metodu zástupce organizace použil při Vašem výběru?

„Žádný test – pouze osobní pohovor.“

Byl zástupce organizace dostatečně informovaný o společnosti?

„Ano, nestalo se, že by mi nebyli schopni zodpovědět můj dotaz.“

Jak detailně Vám zástupce organizace objasnil pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a? Později jste zjistil/a, že popis ne/odpovídal realitě?

„Pozice byla stručně popsána, pak se časem vyvíjela a usazovala.“

Jak detailně Vás zástupce organizace obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení?

„Další průběh přijímacího řízení se nekonal, domluvili jsme se na první schůzce.“

Jak rychlá byla odezva zástupce organizace na Vaše e-maily?

„Žádná emailová komunikace neprobíhala.“

Byl/a jste, byť nepřímo přiměn/a ustoupit ze svých požadavků/očekáváníí vůči zaměstnání? Jak probíhal případný kompromis?

„Neproběhl žádný kompromis.“

Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.

„Nemám.“

Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením v organizaci?

„Krátký a efektivní pohovor. Lepší, když se podrobnosti poznají při práci, a ne všechno říkat při pohovoru.“

Dosáhl/a jste v organizaci kariérního růstu?

„Ano.“

Doporučil/a jste do společnosti dalšího zaměstnance? Byl přijat?

„Ano, jednoho a byl přijat ano.“

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: Klára Zezulová

V Praze dne: 15. 04. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis