

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců

Recruitment and Selection of Employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

HRONCOVÁ

ANETA

2017

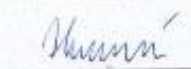
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hroncová	Jméno:	Aneta	Osobní číslo:	437520
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Získávání a výběr zaměstnanců		
Název bakalářské práce anglicky:	Recruitment and Selection of Employees		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem práce je zhodnocení systému náboru a výběru pracovníků ve vybrané společnosti, zhodnocení efektivnosti a vhodnosti procesu.</p> <p>Přínosem práce je navržení změn v procesu náboru a výběru pracovníků, které povedou ke spokojenosti společnosti i pracovníků.</p> <p>Osnova: 1) Úvod; 2) Teoretická část - personální činnosti, získávání zaměstnanců, zdroje získávání, výběr zaměstnanců, metody výběru; 3) Praktická část - představení společnosti, analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců, výzkum formou dotazníku a rozhovoru se zaměstnanci; 4) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.</p> <p>KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.</p> <p>KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Eva Škorňová, MÚVS ČVUT v Praze - oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Michaela Šimák Stabrynová, Kinstellar s.r.o. - oddělení lidských zdrojů		
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26-04-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HRONCOVÁ, Aneta. *Získávání a výběr zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2017. 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: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce Ing. Evě Škorňové za odborné rady, připomínky a trpělivost během tvorby práce.

Dále bych chtěla poděkovat Michaele Šimák Stabrynové za ochotu a čas přispět této práci svými cennými připomínkami z praxe a zejména za poskytnutí informací o společnosti Kinstellar, jichž bylo v této práci využito v její praktické části. Zároveň děkuji zaměstnancům společnosti za spolupráci při vyplňování dotazníku potřebného ke zpracování bakalářské práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem získávání a výběru zaměstnanců. Cílem práce je zhodnocení systému náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Kinstellar, zhodnocení efektivnosti a vhodnosti procesu.

Teoretická část popisuje metody a proces získávání zaměstnanců, a to jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů, se zvláštním zaměřením na využití různých výběrových metod.

Praktická část ve svém úvodu nejprve představuje společnost Kinstellar, její personální útvar a ve své hlavní části se věnuje analýze náborového a výběrového procesu, který je v této společnosti standardně aplikován. Na základě zjištěných informací je na závěr provedeno celkové zhodnocení, zahrnující také určitá doporučení k případným změnám.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, nábor, výběr zaměstnanců

Abstract

The subject of this Bachelor Thesis is Recruitment and Selection of Employees. The aim of the thesis is to analyse and evaluate the system of hiring and selecting Employees, especially in Kinstellar corporation.

The theoretical part defines the process of recruitment of employees from external and internal sources and subsequently the application of techniques of selection.

The practical part contains a description of Kinstellar Law Firm, their Human Resources Department and analysis of their recruiting and selecting process. Based on the information found out, a final evaluation of the processes follows with some recommendations for possible changes in conclusion.

Key words

Human Resources Management, Recruitment of Employees, Selection of Employees

Obsah

Úvod	9
1 Řízení lidských zdrojů	12
1.1 Personální práce.....	13
1.2 Personální činnosti.....	14
1.3 Personální plánování.....	15
2 Získávání zaměstnanců	17
2.1 Zdroje získávání zaměstnanců.....	18
2.1.1 Vnitřní zdroje.....	18
2.1.2 Vnější zdroje.....	19
2.2 Metody získávání zaměstnanců.....	20
3 Výběr zaměstnanců	23
3.1 Kritéria výběru.....	25
3.2 Předvýběr.....	26
3.3 Metody výběru.....	27
3.3.1 Dotazník.....	27
3.3.2 Hodnocení životopisu.....	28
3.3.3 Výběrový pohovor.....	28
3.3.4 Testování uchazečů.....	31
3.3.5 Reference.....	32
3.3.6 Assessment Centre.....	32
4 Výzkum získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Kinstellar	35

4.1	Metodologie	36
5	O společnosti Kinstellar	37
5.1	Charakteristika společnosti Kinstellar	37
5.2	Historie společnosti Kinstellar.....	38
5.3	Struktura posuzovaných zaměstnanců	39
6	Výsledky polostrukturovaného rozhovoru	40
6.1	Personální oddělení.....	40
6.2	Získávání pracovníků.....	42
6.2.1	Vnitřní zdroje.....	42
6.2.2	Vnější zdroje.....	43
6.3	Výběr zaměstnanců	45
7	Výsledky dotazníkového šetření.....	48
8	Shrnutí výzkumného šetření.....	54
9	Zhodnocení systému nábory a výběru zaměstnanců a navržení změn na zlepšení	56
	Závěr	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam obrázků	62
	Seznam grafů	63
	Seznam tabulek	64
	Seznam příloh	65

Úvod

K tomu, aby společnost efektivně fungovala, je zapotřebí mít dostatečné množství pracovně způsobilých, loajálních a motivovaných pracovníků, kteří budou nejen vykonávat určené pracovní činnosti, dodržovat pravidla spolehlivosti, nákladovosti, bezpečnosti, efektivnosti apod., ale budou také zejména souznět s hodnotami a kulturou organizace. Lidský kapitál je základním a nepostradatelným zdrojem úspěchu každé organizace a jeho úlohou a cílem je realizovat celkový podnikatelský záměr organizace. K získání a efektivnímu využívání tohoto kapitálu je nutné, aby organizace měla zavedený funkční systém náboru a výběru pracovníků a aby zaměstnanci odpovědní za tyto personální činnosti byli dostatečně kvalifikovaní, s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi.

Špatně provedený výběr zaměstnanců může mít nejen přímé negativní dopady jako jsou časové a finanční ztráty, ale může působit negativně i nepřímo jako poskytnutá výhoda pro podniky se stejným pracovním zaměřením. Jak Halík (2008, s. 37) uvádí: „*Vámi placení špatní zaměstnanci pracují pro vaši konkurenci*“. Proto je velice důležité dávat velký důraz právě na získávání a výběr zaměstnanců, tedy v první řadě k upoutání zájmu uchazečů, z kterých budou vybráni ti nejvhodnější pro danou pracovní pozici. K náboru i výběru může být využita a kombinována celá řada metod, ty nejvyužívanější jsou na základě odborné literatury podrobněji popsány v této práci. Vhodnost použití jednotlivých metod se odvíjí od velikosti organizace, obsazovaného pracovního místa a v neposlední řadě od finančních možností organizace.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení systému náboru a výběru pracovníků konkrétně ve společnosti Kinstellar, a to včetně zhodnocení efektivnosti a vhodnosti stanoveného procesu. Prostředky ke zhodnocení tohoto systému jsou dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Na základě tohoto zhodnocení jsou předloženy návrhy změn v procesu náboru a výběru pracovníků, které by měly vést ke zvýšené spokojenosti jak na straně společnosti, tak i na straně jejich pracovníků.

Teoretická část se zabývá problematikou získávání a výběru zaměstnanců dle odborné literatury. Zahrnuje v první řadě obecně pojem řízení lidských zdrojů, personální práci a personální činnosti, které má na starosti personální útvar. Následně práce představuje plánování lidských zdrojů, vnější a vnitřní zdroje získávání zaměstnanců, metody získávání

a jejich výhody a nevýhody. V závěru teoretické části jednotlivě popisuje současné metody výběru zaměstnanců.

V praktické části je nejprve představena společnost Kinstellar a její historie a dále je rovněž stručně popsána charakteristika posuzovaných zaměstnanců a personálního oddělení společnosti. Stěžejní část práce se zabývá výzkumným šetřením ve formě polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Výsledkem tohoto průzkumu jsou cenné informace umožňující objektivní zhodnocení systému náboru a výběru zaměstnanců ve zmiňované společnosti. Na závěr jsou navrženy změny, které by společnosti mohly pomoci k efektivnějšímu procesu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (v angličtině *Human Resources Management* – HR Management) je možno charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů dané organizace. Tento proces by měl být plánován a realizován v souladu s potřebami této organizace, které jsou dány především požadavky ekonomického a sociálního okolí, jejími vnitřními vývojovými záměry a v neposlední řadě se přihlíží i k oprávněným či odůvodněným požadavkům pracovníků dané organizace. (Veber 2000, s. 168)

Existuje množství různých definic procesu řízení lidských zdrojů podle různých úhlů pohledu, které lze nalézt v odborné literatuře. Velká většina z nich klade důraz na předmět tohoto procesu, kterým je specifický „lidský“ element. Např. Armstrong (2007, s. 27) ve své definici řízení lidských zdrojů zdůrazňuje specifickou povahu „lidského elementu“, když řízení lidských zdrojů definuje jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho vůbec nejcennějšího, co organizace mají, a to lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Z hlediska úspěšného naplnění cíle dané firmy je vždy primárně žádoucí existující soulad mezi způsobem a procesem řízení lidských zdrojů a strategickými záměry organizace. Základním požadavkem je, aby systémy lidských zdrojů nebyly v rozporu se strategií organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení dostatku lidských zdrojů, a to jak z hlediska kvantity, tj. nejen celkových počtů a jejich věkové a profesní struktury, příp. formální kvalifikace, ale především také z hlediska jejich kvality, jejich výkonnosti, tvořivosti, motivace a v neposlední řadě jejich identifikace s cíli firmy. (Veber 2000, s. 168)

Řízení lidských zdrojů je na kvalitativně vyšším stupni oproti dřívějšímu pojetí **personálního řízení**, které mu historicky předcházelo a které spočívalo v první řadě v administrativních činnostech vedoucích k zaměstnání určitých lidí na volných pracovních místech. Charakteristickým znakem personálního řízení byla jednoznačná preference kvantitativních kritérií pro výběr úspěšného kandidáta, tedy zajištění potřebného počtu lidí splňujících formální kvalifikační předpoklady jako jsou dosažené vzdělání, příp. délka praxe. Při řízení lidských zdrojů se na rozdíl od dřívějšího personálního řízení uplatňují

v práci s lidskými zdroji daleko širší hlediska, která mají ve svém důsledku význam pro fungování dané firmy, a to především:

- **strategický přístup k personální práci** – dlouhodobá perspektiva a zvažování dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce z dlouhodobého hlediska;
- **orientace na vnější faktory fungování pracovní síly organizace** – zájem o populační vývoj, trh práce, vnější ekonomické podmínky, hodnoty lidí, jejich sociální rozvoj a životní úroveň apod.;
- **personální práce už se netýká pouze odborných specialistů** – stále více pravomocí a rozhodování přechází na vedoucí pracovníky, kteří mají blíže k jednotlivým pracovníkům než personální útvar, specialisté tak mohou více plnit metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli. (Koubek 2009, s. 14–15)

1.1 Personální práce

Obecně se v personální práci (personalistice) zrcadlí základní filozofie a přístup vedení dané firmy k řízení a vedení svých zaměstnanců. Proto ji lze pokládat za nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, a to bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. (Koubek 2009, s. 12)

Personální práci zajišťuje sice primárně k tomu určený zaměstnanec – specialista, tj. personalista, resp. v rámci podniku příslušný personální útvar, ale nezanedbatelná je i role příslušných vedoucích zaměstnanců, kteří vykonávají občasné personální činnosti vůči svým podřízeným. Je to tedy součást jejich náplně práce, kterou plní svou řídicí funkci ve vztahu ke svým podřízeným. (Dvořáková 2007, s. 12)

V řízení lidských zdrojů lze rozlišit dva přístupy. Prvním je tvrdá podoba řízení, která klade důraz na kvantitativní a strategickou stránku. Považuje lidi za kapitál a řídí je tak, aby od nich získala přidanou hodnotu a tím i konkurenční výhodu ve svém podnikání. Druhá podoba je měkká a oproti předchozí podobě klade důraz hlavně na komunikaci, motivování a vedení lidí. Snaží se zapojit pracovníky do rozhodování a spoluodpovědnosti a tím získat jejich oddanost.

Každá organizace by měla mít dostatečné množství zdrojů, propojovat je a efektivně využívat. Je třeba mít neustále na paměti, že lidé jako lidský zdroj uvádějí do pohybu ostatní zdroje, ovlivňují jejich využívání a celkově představují tu nejcennější a nejdražší součást organizace. Proto je právě personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, pokládána za středobod a nejdůležitější oblast celého řízení organizace. (Koubek 2009, s. 13)

1.2 Personální činnosti

Personální činnosti má v každé organizaci na starosti personální útvar, který zabezpečuje dosažení organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o různé druhy činností, mezi nimiž lze jako stěžejní uvést jednak zejména činnosti administrativně-správní, které vyplývají z pracovně právní legislativy, ale dále také koncepční, metodické a analytické, na které dále navazuje odborné personální poradenství pro manažery a zaměstnance. (Dvořáková 2012, s. 20)

Z hlediska rozsahu činnosti řízení lidských zdrojů lze vyjmenovat několik hlavních oblastí, které jsou předmětem jeho hlavní činnosti. V odborné literatuře se např. uvádí následující činnosti řízení lidských zdrojů:

- 1) **vytváření a analýza pracovních míst** - definování pracovních úkolů, s nimi spojených pravomocí a odpovědností, a jejich shrnutí do pracovních míst; dále pak zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci a jejich aktualizace;
- 2) **plánování lidských zdrojů** - plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností včetně rozvoje zaměstnanců, predikce budoucího vývoje potřeb a stavu pracovníků;
- 3) **obsazování volných pracovních míst** - obsazování nově vzniklých nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr těch nejvhodnějších, jejich přijímání a následná adaptace; vznik volných míst je přitom úzce spojeno s agendou jejich průběžného uvolňování v souvislosti s ukončením pracovního poměru stávajících zaměstnanců z různých příčin: na základě jejich výpovědi, příp. dohody o ukončení pracovního poměru, odchodu do starobního důchodu či na základě jejich propuštění z různých důvodů;

- 4) **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** - usměrňování a podněcování pracovníků k vykonávání dohodnuté práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby; propracovaný systém hodnocení výkonu zaměstnanců za určité období a stanovení výkonnostních cílů pro další hodnotící období;
- 5) **odměňování zaměstnanců** - oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a jejich stimule k dosahování požadovaného výkonu na základě efektivního a spravedlivého systému hodnocení, spočívajícího ve vyhodnocení míry plnění hodnotících kritérií za dané hodnotící období;
- 6) **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – utváření a rozšiřování schopností (znalostí, dovedností, chování) zaměstnanců k vykonávání smlouvané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu;
- 7) **péče o zaměstnance** - dosahování příznivých hodnot, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání smlouvané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.); soubor zaměstnaneckých benefitů (stravenky, penzijní připojištění, jazykové kurzy, zaměstnanecké mobilní telefony atd.);
- 8) **využívání personálního informačního systému** - shromažďování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci. (Šikýř 2014, s. 22–23)

Do personálních činností lze nad rámec výše uvedených zařadit navíc další činnosti, které mají vliv na konečnou celkovou kvalitu personální práce jako např. průzkum trhu práce, organizace interní mobility nebo podnikový sociální rozvoj, spočívající v organizaci různých sociálních služeb a aktivit ve volném čase atd. (Dvořáková 2012, s. 20)

1.3 Personální plánování

Plánování je cílevědomá činnost zaměřující se do budoucnosti, která stanovuje cíle, prostředky a cesty k jejich splnění. Výsledkem plánování je plán, což je dokument specifikující cíle a postupy k jejich dosažení. Organizace zpravidla mívá jednak souhrnný

plán a dále řadu dílčích plánů v konkrétních oblastech. Výjimkou není ani personální úsek, naopak: plánování patří mezi důležitou součást personální práce. (Kociánová 2010, s. 70)

V konkrétní oblasti personální práce je cílem, aby organizace měla v současnosti, ale hlavně v budoucnosti zajištěny pracovníky s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, a to v potřebném množství, přičemž by se mělo jednat o pracovníky s potřebnou motivací, přiměřeně flexibilní a vhodně rozmístěné v organizaci ve správný čas a s přiměřenými náklady. (Kociánová 2007, s. 85-86) Právě personální oddělení zabezpečuje přijímání lidí do organizace, pohyb lidí uvnitř organizace i jejich propouštění. (Koubek 2001, s. 87)

Jedním z důležitých nástrojů k zajištění strategického plánování lidských zdrojů je **analýza práce**. Jde o proces shromažďování důležitých informací o všech existujících pracovních místech, přičemž důležitými informacemi se rozumí údaje o úkolech a potřebných dovednostech a schopnostech při vykonávání práce v dané organizaci. Pokud jsou do tohoto procesu začleněny i úkoly a dovednosti potřebné v budoucnosti, vytváří se **modelování práce**. (Foot a kol. 2005, s. 31)

Výsledkem analýzy práce je **popis a specifikace pracovního místa**. Oba dokumenty představují podstatný základní rámec pro získávání a výběr pracovníků. (Foot a kol. 2005, s. 31) Lze je charakterizovat jako základní kameny personální práce v podniku, neboť jejich existence umožňuje a usnadňuje organizaci práce a vytváření týmů, včasné reagování na potřeby trhu, formulaci nabídky zaměstnání, hodnocení pracovníků, přidělování pracovních úkolů jednotlivcům i skupinám apod. (Koubek 2003, s. 50)

Mezi čtyři základní prvky popisu pracovního místa jsou: informace o umístění pracovní pozice v celkové organizační struktuře podniku, z níž vyplývají příslušné vztahy nadřízenosti a podřízenosti k jiným pracovním pozicím; počet lidí v rámci útvaru, za který pracovník odpovídá; označení nadřízené pozice a její umístění v rámci celkové organizační struktury; specifikace pracovního místa a stručný popis hlavních povinností. Specifikace je vlastně soupisem požadavků zaměstnavatele na kandidáta ucházejícího se o danou pracovní pozici, která by mu měla usnadnit a umožnit rozhodování při výběru nového pracovníka. Jedná se o informace o dovednostech, znalostech a kvalitách, jimiž by měl úspěšný kandidát disponovat. (Foot a kol. 2005, s. 68)

2 Získávání zaměstnanců

Získávání nových pracovníků se děje formou procesů **náboru** a **výběru**. Oba tyto procesy jsou těsně spjaty a vzájemně na sebe navazují, neboť jejich společným cílem je získávání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců. Na druhou stranu však každý z nich vyžaduje odlišné spektrum dovedností a odborných znalostí. Jedná se tak o oddělené funkce, které mohou být plněny různými specialisty. Náborové výstupy jsou podkladem pro samotný proces výběru tím, že představují zásobu uchazečů, z nichž si poté specialisté vybírají takového, který nejlépe splňuje zadaná kritéria.

Nábor zahrnuje všechny činnosti zaměřené na oslovení potenciálních zaměstnanců a získání přihlášek od vhodných uchazečů. (Foot a kol. 2005, s. 55)

Jedná se o úvodní etapu při obsazování volných pracovních míst, jejíž cílem je oslovit a zaujmout dostatečné množství vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují požadavky na volné pracovní místo. Požadavky si každá organizace stanovuje sama. (Šikýř 2014, s. 97). S pojmem nábor úzce souvisí pojem **získávání zaměstnanců**, kterým se rozumí činnost, která zajišťuje, aby v organizaci byl dostatek kvalitní pracovní síly s vynaložením přiměřených nákladů a v odpovídajícím časovém rozmezí. Prioritu by měl mít hlavně požadavek kvalitní pracovní síly. (Kaňáková a kol. 2000, s. 62)

Nemělo by se přitom zapomínat na fakt, že získávání není jednostrannou záležitostí organizace, která v něm sice vykonává aktivní roli, když bojuje s konkurencí o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně jsou ale potenciální pracovníci, kteří aktivně hledají práci a posuzují různé pracovní nabídky. (Dvořáková 2012, s. 145)

Získávání a nábor nejsou tedy totožné pojmy a jejich pojetí se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábořem pracovníků se rozumí pouze obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů, modernější formou získávání zaměstnanců se obsazují volné pracovní pozice také z řad stávajících pracovníků organizace. Usiluje se tak o efektivní ekonomické využití pracovní síly a o zvyšování produktivity práce. (Koubek 2009, s. 126)

2.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Zaměstnance na požadované místo lze získávat ze dvou zdrojů, a sice z vnitřních nebo i z vnějších zdrojů. V praxi se volba zdrojů může kombinovat podle typu obsazovaného místa. Každý zdroj s sebou nese své výhody i nevýhody.

V malém podniku je menší pravděpodobnost, že lze tyto vnitřní zdroje nalézt, nicméně i zde se nedají zcela vyloučit. Proto by se tato možnost neměla v žádném případě podceňovat. Častěji se však organizace orientují na získávání pracovníků mimo organizaci a využívají tak vnější zdroje trhu práce. (Koubek 2003, s. 72)

2.1.1 Vnitřní zdroje

Mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků patří interní pracovní síly, které mají zájem o uvolněné či nově vytvořené pracovní místo. Jde přitom především o pracovníky, kteří mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo díky již nabytým znalostem a dovednostem, s perspektivou, že tyto své znalosti mohou dále rozvíjet a rozšiřovat. Specifickou skupinu mohou tvořit zaměstnanci, jejichž pracovní místa se ruší z důvodů zastavení výroby, zavádění inovací v oblasti techniky a technologie či jiných organizačních důvodů. (Stýblo 2003, s. 53-54)

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má své výhody. Společnost přirozeně zná uchazeče z podniku daleko lépe než uchazeče zvenku a může nejlépe na základě dosavadních hodnocení jeho pracovních výkonů posoudit, zda se hodí pro práci na obsazovaném místě či nikoli. Z druhé strany i uchazeč má dobré předpoklady pro to, aby měl lepší představu o nabízeném místě, neboť zná podnik, orientuje se v něm, nemusí se seznamovat s kolegy, adaptovat na práci, má o svých budoucích pracovních úkolech obvykle lepší představu než uchazeč přicházející zvenčí a není tedy nutné se tolik věnovat jeho zapracování.

Nezanedbatelným přínosem správného využívání vnitřních zdrojů je zvyšování motivace pracovníků a jejich pracovní morálky. Současně se posiluje jejich pracovní jistota, neboť do stávajících pracovníků podnik již zpravidla něco investoval (vzdělání, zkušenosti, péče o pracovníky, rozvoj znalostí a dovedností atd.), takže se touto formou podniku zajišťuje i návratnost těchto investic. (Koubek 2003, s. 73)

Na druhé straně nelze nezmínit některé nevýhody, zejména v případě výhradní orientace na vnitřní zdroje, neboť v takovém případě může být překážkou pronikání nových myšlenek a přístupů do podniku, může ochuzovat podnik o zkušenosti z jiných prostředí a v neposlední řadě také o nové kontakty, které s sebou mohou přinášet noví pracovníci. Jestliže v podniku neúměrně převažuje zásada obsazovat funkce z vnitřních zdrojů, zvyšuje se také pravděpodobnost, že jeho pracovníci dříve nebo později dosáhnou svého limitu, kde již nebudou stačit úspěšně plnit požadované pracovní úkoly. Vzájemné konkurování a soutěžení mezi pracovníky, pokud přesáhne zdravou míru, může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v podniku. (Koubek 2003, s. 73)

2.1.2 Vnější zdroje

Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci nový pohled na věc a jiné přístupy k řešení problémů. Uchazeči z vnějších zdrojů mohou představovat pro organizaci inspiraci a přispívat k pozitivním změnám na základě zkušeností z jiného prostředí. Novými zdroji mohou být také ženy vracející se z mateřské a rodičovské dovolené, čerství absolventi škol, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, lidé se zdravotním postižením, lidé v poproduktivním věku a cizinci. K tomu, aby mohli podávat očekávaný pracovní výkon, je nutné investovat do jejich pracovní a sociální adaptace. (Dvořáková 2012, s. 146)

Výhodou je zpravidla mnohem větší výběr z širokého spektra schopností a talentů mimo podnik. Je mnohem pravděpodobnější takto nalézt vhodného pracovníka. Do organizace přináší „novou krev“ ve formě inovativních pohledů, názorů, poznatků a zkušeností. V neposlední řadě je způsob získávání potřebných, vysoce kvalifikovaných pracovníků, techniků a manažerů zvenku levnější, snadnější a také rychlejší, než kdyby se měli všichni v podniku vychovávat. (Koubek 2003, s. 74)

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů bývá na druhou stranu obvykle časově náročné, zpravidla jednorázově mnohem nákladnější než získávání z vnitřních zdrojů, a také adaptace a orientace nových zaměstnanců a následné vzdělávání je delší. Na personalisty a manažery se klade velká odpovědnost a očekávají se od nich odborné znalosti a dovednosti. Existuje značné riziko zvolení méně vhodného zaměstnance, které má negativní vliv na vztah vlastních zaměstnanců vůči organizaci, neboť se mohou cítit

být opomenutí. (Stýblo 2003, s. 55) Ideální je proto vyvážené užívání obou principů při obsazování konkrétních míst.

2.2 Metody získávání zaměstnanců

Existuje celá řada různých metod získávání pracovníků a v praxi se proto různě kombinují, aby nabídka práce oslovila dostatečný počet zájemců. Některé metody směřují k neomezenému počtu uchazečů, některé jsou více či méně omezeny určeným okruhem adresátů příslušné nabídky a některé mohou být určeny již individuálně vybrané osobě či předběžně individuálně vytypovaným osobám. Každá metoda má svůj charakteristický postup i prostředí, v rámci něhož se realizuje.

Doporučení stávajícím zaměstnancem podniku – Jde o účinné získávání pracovníků na pracovní místa na nižší organizační úrovni, které nevyžaduje žádné zvláštní náklady. Některé podniky dokonce motivují speciální odměnou své zaměstnance, pokud je na základě jejich doporučení jím navržený kandidát přijat. Na základě takového doporučení přichází nová pracovní síla, která je seznámena ze strany doporučujícího stávajícího zaměstnance s firemní kulturou, jejími hodnotami a normami, a má představu, co se od ní očekává. (Kleibl a kol. 2001, s. 29) Dosavadní zaměstnanec může zájemci poskytnout o příslušném pracovním místě základní informace a svým doporučením nemá zájem poškodit sám sebe navržením nevhodné osoby. Doporučená osoba zase naopak nechce ztratit důvěru toho, kdo jej doporučil. (Stýblo 2003, s. 59)

Příhláška bez poptávky – Jedná se o žádosti o zaměstnání, které posílají uchazeči náhodně vybraným firmám „naslepo“, aniž by jimi reagovali na nějakou konkrétní nabídku práce zveřejňovanou danou firmou. Jedná se o metodu, která ve většině případů není úspěšná, a to proto, že materiály, které o sobě uchazeč rozesílá hromadně více vybraným firmám, jsou psány hodně obecně a zaměřují se spíše na popis znalostí a dovedností než klíčových způsobilostí. Uchazečovo přihlášení bývá špatně načasováno, neboť zpravidla neodpovídá momentální potřebě firmy, ani požadovanému profilu kandidáta pro eventuálně uvolněné pracovní místo. (Kleibl a kol. 2001, s. 30)

Spolupráce s úřady práce – Opět jde o levnou metodu, protože úřady práce zajišťují potřebné kroky bezplatně. V některých případech může podnik obdržet i příspěvek při výběru pracovníka se změněnou pracovní schopností. Úřady práce samy shromažďují

potřebné informace o uchazeči, mohou i samy zajistit předběžný výběr. Základna uchazečů však bývá omezená a jde z větší části o osoby s nižší kvalifikací nebo o osoby z jiného důvodu obtížně umístitelné. (Koubek 2003, s. 82)

Vývěsky – Relativně nenáročná a levná metoda uveřejňování informací o volném pracovním místě a o jeho povaze i požadavcích, s termínem nástupu a s uvedením kontaktních údajů, na kterých se případní uchazeči mohou přihlásit. Bývají umístěné v podniku na místě, které je nejvíce frekventované (např. u vratnice, u kantýny apod.), popřípadě se nachází mimo podnik tak, aby si jich veřejnost všimla (vývěsky vysokých škol, úřadů, obchodů apod.). Potenciální uchazeči mohou sami posoudit, zda se o místo mají ucházet či nikoli. Nevýhodou je to, že o volném pracovním místě se dozvedí jen lidé, kteří se kolem vývěsky ocitnou a všimnou si jí. (Koubek 2003, s. 80)

Inzerce v tisku – V minulosti se jednalo o vůbec hlavní metodu získávání nových pracovníků, avšak její význam významně poklesl s nástupem informačních technologií a internetu. Přesto nelze hovořit o metodě již zcela zaniklé, neboť tiskové inzeráty nabízející zaměstnání se i nadále objevují, přičemž větší význam mohou mít na regionální či místní úrovni jednotlivých menších měst či krajů. Cílovou skupinou takové metody mohou být lidé, kteří preferují tištěná periodika před informacemi zprostředkovanými výpočetní technikou, a tomu by měl odpovídat i charakter nabízeného místa.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi – Jedná se specificky o získávání čerstvých absolventů či studentů na práci dočasnou či na částečný pracovní úvazek. Firma má k dispozici velké množství informací o studentovi, o obsahu vzdělávání a o jeho profilaci. Absolventi a studenti zpravidla nemívají žádné pracovní zkušenosti, je proto třeba se více zaměřit na jejich adaptaci a zácvik v práci a orientaci v podniku. Další nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání. Výhodou je, že firma může od počátku podchytit perspektivního absolventa a sama si jej formovat podle vlastních hodnotových kritérií. Nedostatek pracovních zkušeností je vyvážen výhodou, že student nebo absolvent nemá ani případné negativní pracovní návyky z předchozího zaměstnání, je flexibilní a zpravidla se celkem rychle adaptuje v nových podmínkách. Pokud se osvědčí při výkonu jednodušších činností, ke kterým jsou studenti či absolventi obvykle přijímáni jen na omezenou dobu, jejich firma jim zpravidla dá přednost v případě, že se otevře řádné pracovní místo, před jiným, neprověřeným kandidátem (Koubek 2003, s. 81)

Spolupráce s personálními agenturami – Tato metoda se v poslední době velice rozšířila, takže v současné době existuje mnoho personálních agentur, které se snaží nabízet široké spektrum uchazečů o zaměstnání. Většina agentur nenabízí pouze získávání pracovníků, ale rovnou i jejich výběr. Při využití této spolupráce si firma musí stanovit jasně formulované požadavky a kritéria, podle kterých agentura oslovuje, hodnotí a následně vybírá vhodné uchazeče. Jelikož se jedná o poměrně nákladné služby, využívá se hlavně při vyhledávání špičkových specialistů a manažerů. (Stýblo 2003, s. 61) V takových případech bývá někdy důležitou součástí ujednání s personální agenturou, aby zachovala diskrétnost o zadavateli zakázky na výběr vhodného uchazeče. Některé firmy z různých důvodů nechtějí, aby skutečnost, že hledají uchazeče s daným profilem, byla veřejně známá, především s ohledem na svou konkurenci, a v takových případech je role personální agentury v podstatě nezastupitelná. Název takové firmy pak bývá sdělen příslušnému uchazeči či skupině uchazečů až v určité pevně stanovené fázi výběrového řízení a s výslovným svolením zadavatele zakázky

Veletrhy pracovních příležitostí – Organizují je zájmové skupiny nebo charitativní společnosti a účastní se jich zpravidla větší firmy, které se zde prezentují veřejnosti. Návštěvníci se zde mohou porozhlédnout po nových nabídkách práce. Veletrhy se orientují hlavně na vysokoškolské studenty a absolventy, i když některé z veletrhů se zaměřují i na uchazeče o zaměstnání ve výrobě či ve službách. Zpravidla tuto variantu využívají bohaté a veřejně známé společnosti, které nabízejí perspektivní zaměstnání, kariérní růst, zajímavý obsah práce a nadstandartní hmotné ohodnocení a očekávají od ní možnost výběru z širokého spektra zájemců (Kleibl a kol. 2001, s. 31).

E-recruitment – Moderní metoda získávání zaměstnanců, která je založená na využití elektronických forem komunikace, a to především internetových stránek a elektronické pošty. Nabídky zaměstnání uveřejňují zaměstnavatelé na vlastních webových stránkách nebo webových stránkách specializovaných pracovních serverů, personálních agentur i úřadů práce. Většina organizací má na svých internetových stránkách kolonku „Kariéra“ nebo „Volná místa“, kde je aktuální přehled volných pracovních míst a veškeré informace pro uchazeče o zaměstnání. Na specializovaných pracovních serverech mohou zaměstnavatelé zveřejňovat nabídky zaměstnání, ale rovněž vyhledat a oslovit vhodné uchazeče podle jimi zveřejněných profilů. Příkladem takových specializovaných pracovních serverů je LinkedIn.com, který je nejvhodnější k uplatnění ve velkých mezinárodních korporacích, nebo Jobs.cz, který je největším českým pracovním serverem. Ke komunikaci

mezi uchazečem a zaměstnavatelem se využívá v první řadě příslušná online aplikace, která je součástí těchto pracovních serverů, a k následné doplňující korespondenci pak elektronická pošta.

V poslední době se začaly využívat intenzivněji sociální sítě, jako jsou Facebook, MySpace nebo již zmíněný LinkedIn, který je sociální sítí, specializující se právě na oblast pracovního trhu s mezinárodním dosahem. Podobně jako u Jobs.cz si uživatelé vytvářejí vložení svých osobních údajů, fotografií a příp. různých příspěvků vlastní profil. Sociální sítě umožňují nejen informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech, ale zároveň firmám, které chtějí vybírat své pracovníky touto metodou, vyhledat a oslovit vhodné uchazeče o zaměstnání. (Šikýř 2014, s. 99-100)

V neposlední řadě lze zmínit kontrolní potenciál sociálních sítí, zejména spíše Facebook než LinkedIn, vyplývající se skutečnosti, že uchazeči na nich zveřejňují informace, které nemusí vždy odpovídat charakteru informací, jež uvedli v oficiálním dotazníku firmě, u níž se ucházejí o zaměstnání. Není pochyb, že včasné zachycení a vyhodnocení takové rozporné informace může firmě ušetřit zbytečné náklady i čas, vynaložené zaměstnáním takového uchazeče, který se svým způsobem prezentace na těchto sociálních sítích či podle jím zveřejněných informací, neodpovídajících skutečností, které sám firmě tvrdil, ukáže být od počátku uchazečem nevhodným, a to buď jen pro dané pracovní místo či dokonce z hlediska obecnějších standardů, který daná firma pro své zaměstnance stanoví.

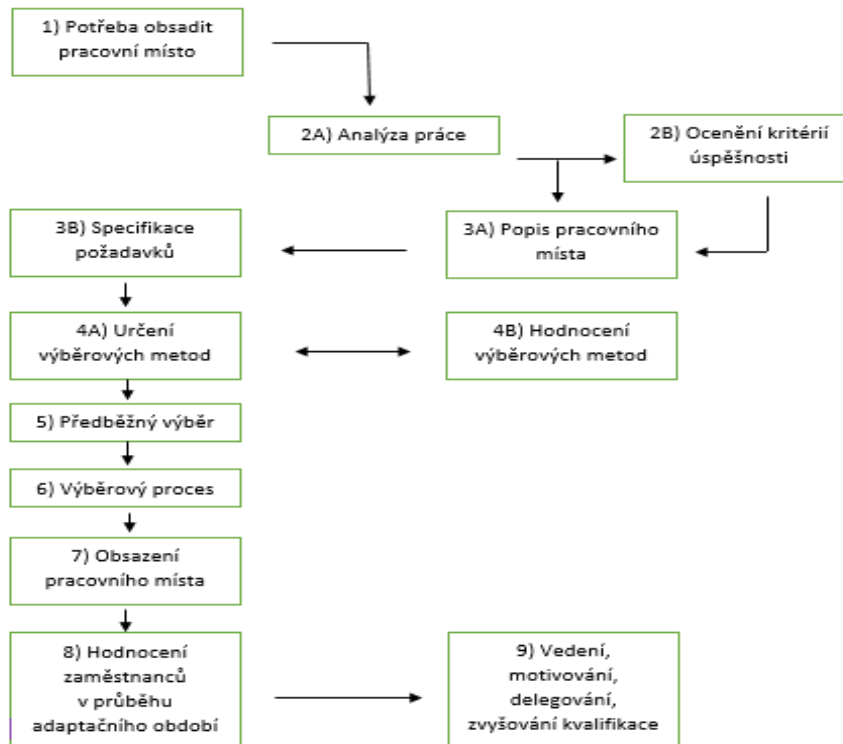
3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců přímo navazuje na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou výkonní a budou pro firmu pracovat po očekávanou dobu, a nebudou se chovat nežádoucím způsobem, který by případně snižoval produktivitu a kvalitu práce. Jedná se o proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru. Porovnává se, jaká je shoda mezi profilem uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa. (Dvořáková 2012, s. 150-151) Krátce řečeno, *„účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci.“* (Šikýř 2014, s. 102)

Z výše uvedeného vyplývá, že pro to, aby proces výběru vhodného uchazeče proběhl úspěšně, je třeba, aby byl nejprve správně definován jeho profil podle potřeb dané organizace. Pokud vznikne ve firmě potřeba vytvořit nové pracovní místo, je to zpravidla proto, že na určitém místě organizační struktury firmy narostla (nebo je v blízké budoucnosti reálný předpoklad nárůstu) určitá pracovní agenda, která není zvládnutelná aktuálně zaměstnanými pracovníky. K takovému nárůstu agendy může docházet, jestliže např. obchodní firma převzala zastoupení nové obchodní značky, jestliže rozšiřuje teritorium své působnosti, rozšiřuje svůj prodejní sortiment o nový obor, jestliže se změní technologie, k jejímuž zvládnutí je zapotřebí jiné odbornosti, než mají stávající zaměstnanci apod. Pokud tedy taková situace nastane, je třeba především přesně popsat pravomoci a odpovědnosti pracovníka na daném místě a samozřejmě rozsah jeho mzdového ocenění. Na základě takových informací je možné zpracovat specifikaci požadavků, jejichž splnění se očekává od úspěšného kandidáta, a současně se volí metoda jeho výběru, popř. jejich kombinace podle charakteru nabízené pozice. Jak bylo vyloženo v předcházející kapitole, ve velké většině případů mohou být vyhovující méně nákladné metody, jako jsou vývěska, úřad práce, doporučení stávajícího zaměstnance, avšak v případech vedoucích pracovníků či ceněných specialistů se jejich výběr často realizuje ve spolupráci se specializovanou personální agenturou.

Je třeba mít na paměti, že proces vyhledávání nových pracovníků, zahrnující organizaci přijímacích pohovorů, ale také adaptaci vybraných pracovníků, vyžaduje kromě financí také hodně času. Proto musí být celý proces úspěšný hned napoprvé. K tomu je nutné mít dostatečné množství uchazečů, z kterých se sestaví seznam perspektivních uchazečů, mezi kterými je možné na základě stanovených kritérií vybrat toho nejlepšího. (Dale 2007, s. 8-9)

Celý výše popsaný proces dobře znázorňuje následující tabulka:



Obrázek 1: Schéma procesu výběru zaměstnanců
Zdroj: Kaňáková a kol. 2000, s. 68

3.1 Kritéria výběru

Hlavním úkolem výběru zaměstnanců je porovnávání kompetencí a schopností uchazeče s nároky práce a pracovní rolí na příslušném místě a posuzování vhodnosti uchazeče na dané místo. (Kociánová 2007, s. 109)

Jak již bylo naznačeno v předcházející kapitole, základním východiskem k úspěšnému výběru vhodného uchazeče je specifikovat kritéria hodnocení uchazečů s ohledem na očekávaný pracovní výkon. Dále je důležité vybrat vhodné metody, které by co nejobjektivněji prokazovaly, do jaké míry má uchazeč stanoveným kritériím vyhovovat. Kritéria hodnocení musí být přiměřená a v souladu s obsazovaným pracovním místem, požadavkům na pracovníka a povaze práce. Je třeba zdůraznit, že samo jejich stanovení ještě nezaručuje úspěšný výběr, ten závisí také na kvalitě informací o uchazečích. (Koubek 2001, s. 156–161)

Mezi kritéria výběru zaměstnanců patří obecné, nezbytné a ostatní požadavky volného pracovního místa na pracovníka, které si stanovuje firma jednak podle vlastních potřeb a jednak jejich splnění může být pro výkon určité profese podmíněno i příslušnými právními předpisy. Jako obecné požadavky jsou uváděny např. způsobilost k právním úkonům, trestně právní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod. Jako nezbytné mohou být stanoveny požadavky týkající se např. dosaženého vzdělání, délky praxe, nabytí určitých praktických zkušeností, specifických dovedností a znalostí jako znalosti cizích jazyků, vlastnictvím řidičského či jiného průkazu apod. Specifickými požadavky ukládanými zvláštními právními předpisy na dané pracovní zařazení mohou být např. svářečské zkoušky u řemeslných profesí, lékařské atestace u lékařských profesí, vědecké publikační činnosti u vědeckých profesí atd. (Šikýř 2014, s. 102)

3.2 Předvýběr

Předvýběr vhodných uchazečů se provádí na základě prostudování dokumentů, které od nich firma obdržela na základě oznámení o nabízené pozici. Jedná se především o jejich životopis, průvodní motivační dopis nebo osobní dotazník. V literatuře je zaznamenáno, že pokud vzbudí uchazeč u firmy zájem, může být požádán o zaslání dalších doplňujících materiálů, např. kopie dokladu o ukončení studia, kopie certifikátů, lékařské vysvědčení, výpis z trestního rejstříku, reference apod. (Kleibl a kol. 2001, s. 35) K tomu lze uvést, že v dané fázi, tj. ještě před provedením osobního pohovoru, může být požadování podobných dokumentů od uchazeče předčasné. Může však být požadováno, aby si uchazeč připravil osobní reference k osobnímu pohovoru. (Kociánová 2007, s. 111)

Dokumenty jsou analyzovány se záměrem provést určitý filtr mezi přihlášenými uchazeči a již v rámci předvýběru ze seznamu uchazečů vyřadit ty z nich, kteří zjevně nesplňují základní definované předpoklady a kritéria, např. nevhodným či nedostatečným vzděláním, nedostatečnou délkou praxe, absencí požadované odbornosti atd. Cílem předvýběru je tedy zúžit počet uchazečů na menší skupinu kvalitních kandidátů, které lze v dalším kole výběrového řízení pozvat k osobnímu pohovoru. Hodnotitel by měl v rámci předvýběru získat odpovědi na tyto základní otázky:

- Je uchazeč způsobilý k vykonávání nabízené práce?
- Zapadne uchazeč do pracovního kolektivu?

- Jaká je jeho motivace k výkonu práce? (Kleibl a kol. 2001, s. 35)

3.3 Metody výběru

K výběru nových zaměstnanců slouží řada metod, žádná z nich však nemůže jednoznačně zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Neexistuje žádná univerzální, nejlepší metoda výběru. V literatuře i v praxi se proto doporučuje kombinace více metod. (Kociánová 2007, s. 112)

Za běžně používané metody jsou považovány: hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, *assessment centre* a zkoumání referencí (Šikýř 2014, s. 102), případně kombinace výběrového pohovoru, *assessment centre* a testů pracovní způsobilosti. (Armstrong 2007, s. 360)

3.3.1 Dotazník

Z dotazníku by se měly zjistit všechny základní údaje o uchazeči o místo ale také vše, čím lze odhadnout vlastnosti uchazeče pro konkrétní pracovní pozici a druh zaměstnání. Dotazník proto bývá koncipován tak, aby zahrnoval informace např. o specializaci uchazeče v předchozím zaměstnání, o jeho speciálních dovednostech a znalostech, očekávaném příjmu, nejdříve možném nástupu, absolvovaných kurzech a získaných certifikátech, důvodu či důvodech jeho zájmu o změnu zaměstnání apod. Dotazník není pouhou formalitou, jedná se o důkladnou a náročnou analytickou činnost, která často vyžaduje umění „číst mezi řádky“, dotvářet a domýšlet si souvislosti z vyplněných údajů. (D'Ambrosová 2014, s. 83)

Dotazník je vhodný k předvýběru, tedy k rozřídění uchazečů podle jejich vhodnosti a následnému sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru a do dalších výběrových kol. Využívá se však i v další fázi výběru, konkrétně v přípravě pro samotný výběrový pohovor, během kterého lze položit doplňující otázky k některým jeho částem, které vyžadují bližší objasnění, a dále pro další činnosti související s nabídkou zaměstnání a k osobní evidenci přijatého pracovníka. (Armstrong 2007, s. 357)

3.3.2 Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, která je vhodná na jakoukoli pracovní pozici. Je vhodná k použití pro předběžný výběr vhodných uchazečů ale i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. (Šikýř 2014, s. 102)

Životopis ukazuje na osobní a profesní vývoj uchazeče. Měl by být stručný, přehledný, systematický a logický. V poslední době je velice preferovaný životopis strukturovaný, v němž se pracovní zkušenosti a dosažené vzdělání vždy pojí ke konkrétnímu datu. Události bývají chronologicky seříděny od nejnovějších k nejstarším. Klade se důraz na podrobnější popis vykonávaných činností v předchozím zaměstnání. Pouhý název práce nebo pozice nestačí, protože může být zkreslující, např. v případě uchazeče, který uvede v životopise, že v určitém období zastával funkci ředitele firmy, aniž upřesnil, že v ní byl jediným zaměstnancem. (Dvořáková 2012, s. 152) Koubek (2009, s. 175) připomíná, že v minulosti výhradně používaný životopis volný (nestrukturovaný) měl tu výhodu, že z něj bylo možno vyčíst mnoho informací o osobnosti uchazeče. V současnosti jej však uchazeči o zaměstnání nepoužívají, neboť většina firem zásadně požaduje doložení životopisu ve strukturované podobě.

Při hodnocení životopisu se personalisté zaměřují:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a organizace;
- zda mezi událostmi ve vzdělávání a zaměstnání neexistují časové mezery;
- zda uchazeč ukončil zahájené studium;
- zda je patrná kontinuita a cílevědomost;
- jak dlouho trval pracovní poměr u předchozích zaměstnavatelů;
- zda se shodují časové údaje v životopise s údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích. (Dvořáková 2007, s. 139-140)

3.3.3 Výběrový pohovor

Pohovor bývá všeobecně považován za nejvhodnější, ale také za nejobtížnější metodu výběru zaměstnanců. Pohovor poskytuje oběma stranám dostatečné informace, které

slouží k vyhodnocení a posouzení, jak navzájem ladí jejich požadavky a představy. Z pohledu uchazeče vypovídá celý administrativní proces výběru o firemní kultuře a úrovni personálního řízení, což ovlivňuje jeho rozhodnutí přijmout či odmítnout nabízené pracovní místo. (Kleibl a kol. 2001, s. 43)

Kromě posouzení pracovní způsobilosti uchazeče pro obsazované pracovní místo má pohovor 3 základní cíle:

- zjistit dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jaká jsou jeho očekávání a cíle;
- poskytnout uchazeči dostatečné informace o firmě a o konkrétní pracovní pozici;
- posoudit uchazečovu osobnost. (Koubek 2009, s. 179)

K vedení pohovoru je vhodná účast nejen personálního manažera, ale i příslušného vedoucího pracovníka, který má zcela konkrétní představu o potřebné kvalifikaci, odborných znalostech ale i osobnostních předpokladech ideálního kandidáta pro jeho úspěšnou adaptaci v pracovním kolektivu. (Stýblo 2003, s. 66) Lze uvažovat o účasti dalších osob, jako jsou spolupracovníci nebo členové příslušného oddělení, za účelem zvýšené akceptace nového pracovníka. (Foot a kol. 2005, s. 90)

Při obsazování vysoce odpovědného nebo atraktivního pracovního místa, o které se uchází velké množství kandidátů, které nebylo z různých důvodů dostatečně zúženo ve fázi předvýběru, může být nezbytný dvoukolový rozhovor. V takovém případě je obvyklé, že první kolo vede personalista, který poté, v případě, že shledá kandidáta zajímavým, informuje o jeho výsledku příslušného výkonného manažera. Druhé kolo je pak zaměřené více na odborné otázky daného pracovního místa, úkolů a požadavků na výkon a vede ho již sám výkonný manažer. (D´Ambrosová 2014, s. 83)

Odborná literatura rozděluje podoby výběrových pohovorů podle množství a struktury účastníků na:

- **Pohovor 1 + 1**, pohovor s uchazečem vede jeden představitel společnosti (většinou přímý nadřízený). Posuzování může být subjektivní, ale na druhou stranu to může vytvořit otevřenější atmosféru.
- **Pohovor před panelem posuzovatelů**, který bývá tvořen až 4 osobami, které jsou podrobně seznámeny s obsazovaným pracovním místem. Doporučenými

osobami jsou bezprostřední nadřízený, personalista a zkušený psycholog. Dále přichází v úvahu i vyšší nadřízený, pracovník zastávající stejné či obdobné pracovní místo či představitel oborů. Tento typ nabízí objektivnější posuzování uchazeče, ale bývá pro něj více stresující.

- **Postupný pohovor** je sérií pohovorů 1 + 1 a využívá výhod obou předchozích typů. Pro uchazeče je však časově náročnější a únavnější. S každým dalším pohovorem je uchazeč připravenější na otázky a má možnost si mezi pohovory mnohé rozmyslet.
- **Skupinový pohovor** probíhá se skupinou uchazečů na jedné straně, na druhé straně s jedním nebo více posuzovateli. Je vhodný pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Výhodou je časová šetrnost, na druhou stranu příliš neumožňuje plně posoudit každého účastníka zvlášť. Klade vysoké nároky na připravenost, pozornost a schopnosti posuzovatele. (Koubek 2009, s. 179)

Výběrový pohovor může být **strukturovaný**, **polostrukturovaný** nebo **nestrukturovaný**. Většinou se používá takzvaný strukturovaný pohovor, který nabízí předem připravené otázky a modelové odpovědi, jejich pořadí a časové rozpětí celého pohovoru. Otázky se pokládají uchazečům a jejich odpovědi se hodnotí na základě modelových odpovědí. Výsledky strukturovaného pohovoru jsou vzájemně snadno porovnatelné, avšak nezohledňují dostatečně individualitu každého uchazeče. Nestrukturovaný výběrový pohovor probíhá bez zvláštních příprav a plánování, pouze na základě rámcového určení hlavního cíle výběrového pohovoru. Otázky, jejich pořadí a čas pohovoru je individuální podle vývoje pohovoru a reakcí uchazečů. Polostrukturovaný pohovor využívá výhod obou typů rozhovorů. (Šikýř 2014, s. 104)

Je třeba zmínit, že pro obsahovou část pohovoru existují určitá zákonná omezení, která zakazují v rámci jednání před vznikem pracovního poměru vyžadovat od uchazeče jiné údaje než takové, které bezprostředně souvisejí s jeho přijetím do zaměstnání. Tím se zamezuje neodůvodněnému shromažďování takových údajů o budoucím zaměstnanci a v konečném důsledku i jejich možnému zneužití. Pohovor s uchazečem musí být veden neutrálně a uchazeč nesmí být posuzován z hlediska pohlaví, rasy, víry, věku apod. Proto je zakázán postup, při němž by se zjišťovaly další a jiné údaje, které nesouvisí s pracovním uplatněním, jako jsou informace o příbuzných, rodinném stavu, sexuální orientaci, víry, počtu dětí apod. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

3.3.4 Testování uchazečů

Testování uchazečů patří do doplňujících výběrových technik. Proto také poskytuje pouze doplňkové informace k údajům získaných z rozhovorů, životopisů a jiných metod. Je velice málo pravděpodobné, že by testování uchazeče mohlo působit samostatně jako plnohodnotná výběrová metoda. Při volbě testů je důležité, aby poskytovaly informace, které jsou přímo spojeny s výkonem práce. (Foot a kol. 2005, s. 111) V odborné literatuře se klade důraz na doplnění výběrového procesu o testy, neboť čím více důležitých informací lze získat o pracovníkovi, o kterém se rozhoduje, tím lépe. (Armstrong 2007, s. 364)

Zadávat a vyhodnocovat testy nemusí být záležitostí psychologa, ale postačí důkladně proškolený pracovník. Výběr testů a jejich následná interpretace je však v kompetenci zkušeného psychologa. Každopádně je nejlepší, pokud je i zadávání testu v rukách psychologa. (Hroník 2013, s. 180)

- **Testy inteligence** – Umožňují posoudit duševní schopnosti a individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Zaměřují se na verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení, prostorové vidění a krátkodobou uchazečovu paměť.
- **Testy osobnosti** – Cílem je prozkoumat a posoudit nezbytné charakteristiky osobnosti pro výkon požadované práce. Testuje se formou dotazníku, získanými informacemi jsou dílčí charakteristiky a celková struktura osobnosti uchazeče.
- **Testy schopností** – Testují uchazečovy existující i potenciální specifické znalosti a dovednosti nezbytné pro výkon práce. Testuje se formou modelových situací, při nichž se sleduje, jak uchazeč pracuje s informacemi, s časem, jak se rozhoduje, jak komunikuje atd. (Šikýř 2014, s. 104)
- **Skupinové metody výběru pracovníků** – Jsou také často řazeny mezi testy pro uchazeče. Mohou mít různou podobu, jde však většinou o řešení nějakého problému či hraní určité role. Jsou charakteristické pro testování ve skupině, kdy je nutné v časovém limitu společně splnit úkol. Využívají se při obsazování manažerských funkcí.

- Mezi málo validní a méně spolehlivé formy testů patří grafologie (rozbor písma), polygraf (detektor lži), drogové testy a testy integrity. (Koubek 2009, s. 177)

3.3.5 Reference

V praxi doporučovanou metodou výběru jsou reference od osob, které uchazeče znají z minulého zaměstnání, tedy nadřízení či kolegové apod. Mohou být také poskytnuty od osob ze školy, jako jsou učitelé nebo spolužáci. (Šikýř 2014, s. 105) Reference mají jak formu písemnou (posudek od bývalého zaměstnavatele), tak ústní formu (nejčastěji získanou telefonicky). Hlavním důvodem k žádosti o pracovní posudek je obava, že uchazeč může při pohovoru tajit některé skutečnosti nebo se nadhodnocovat či stylizovat. Dalším důvodem může být snaha získat o uchazeči další informace, které zaměstnavatel potřebuje. (Stýblo 2003, s. 68) Jedná se o údaje o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu uchazeče. Budoucího zaměstnavatele může zajímat, jaké byly uchazečovy úkoly a povinnosti, jaké měl pravomoci a odpovědnost, dosažené výsledky, jakou měl úroveň schopností a motivace nebo jak řešil problémy. (Šikýř 2014, s. 105)

Za neetické se považuje dotazování na uchazeče u stávajícího zaměstnavatele, neboť tím může být poškozena jeho současná pracovní pozice a vyhlídky u dosavadního zaměstnavatele, zejména pokud by současně dosud ani neměl jistotu přijetí u zaměstnavatele nového. Potenciální zaměstnanec může díky takovému nekorektnímu kroku změnit pohled na firmu, u níž se doposud ucházel o zaměstnání, a svou žádost o práci u něj stáhnout. (Kleibl a kol. 2001, s. 35)

3.3.6 Assessment Centre

V češtině by se dal výraz *Assessment Centre* přeložit jako „hodnotící středisko“ či „diagnosticko-výcvikové centrum“, ale většinou se nepřekládá a užívá se pod svým původním anglickým názvem, tj. jako *assessment centre*. Jde o metodu, která se nepoužívá jen při výběrovém řízení nových uchazečů, ale též při hodnocení a rozvoji stávajících pracovníků. V takovém případě se používá též názvu *Development Centre*. (Hroník 2013, s. 184)

Assessment centre je poměrně moderní záležitost v oblasti výběru zaměstnanců. Mluví se o ní jako o jedné z metod sloužící k výběru nebo hodnocení pracovníků. Část odborné

literatury ji však nepovažuje za samostatnou metodu, ale vymezuje ji jako souhrn metod, které se většinou běžně používají v personálně-psychologické praxi. Přesněji se tedy mluví o jakési „metodě metod“ či „způsobu posuzování určitých charakteristik“. (Montag 2002, s. 9)

Přístup *assessment centre* v podstatě znamená, že je hodnocena skupina lidí (8 až 10) dohromady skupinou interních i externích hodnotitelů (5 až 7). (Šikýř 2014, s. 105) Hroník (2013, s. 185) uvádí, že optimální počet uchazečů je 7, velikost skupiny by rozhodně neměla přesáhnout 14 lidí. Optimálním počtem pozorovatelů pak jsou 4 lidi, ideálně ve složení 2 externistů a 2 pracovníků z firmy. *Assessment centre* probíhá většinou během 1 až 2 dnů, výjimečně může být i 3–4 denní.

Hodnotitelé používají rozmanité výběrové techniky, např. skupinovou diskuzi, individuální prezentaci, řízení porady, hraní rolí, manažerské hry, případové studie, sebehodnocení, řízený rozhovor apod. Ty umožňují získat mnoho informací, pozorování a hodnocení toho, jak jednotliví uchazeči jednají s dalšími lidmi, odbornou způsobilost či rozvojový potenciál. Základním předpokladem účinnosti metody *assessment centre* je, že se vykazované chování přenesou i na pracovní místo. (Foot a kol. 2005, s. 118)

S vhodně vybranými technikami a proškolenými hodnotiteli lze najít ideálního, hledaného pracovníka. Značnými nevýhodami však zůstává finanční a časová náročnost. Proto není tento způsob výběru zaměstnanců vhodný pro všechny pracovní pozice. Společnost by si nejprve měla provést analýzu toho, co chce vůbec zjišťovat a zda požadované výstupy nezíská jednodušším a levnějším způsobem. *Assessment centre* se doporučuje využívat při obsazování pozic náročnějších na jednání s lidmi a řešení problémů. (Montag 2002, s. 39)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Výzkum získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Kinstellar

Empirická část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu dosavadního procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Kinstellar. Kinstellar je mezinárodní advokátní kancelář, jejíž předmětem činnosti je poskytování právních služeb na vysoké odborné úrovni a často s mezinárodním přesahem, takže výběr spolupracovníků v právnických profesích je více individuální často s ohledem na konkrétní expertizu či kontakty. Děje se hlavně formou osobních pohovorů s vytypovanými kandidáty se silným ohledem na danou osobnost.

Tento výzkum je proto zaměřen na výběr zaměstnanců společnosti v neprávnických profesích, který je naopak standardizovaný. Jedná se převážně o pracovníky, kteří se nepodílejí na práci s klienty a řadí se do tzv. *Back Office*¹. V něm pracuje celkem 32 zaměstnanci, mezi které patří sekretářky, recepční, zaměstnanci z oddělení marketingu, financí, personalistiky, *Know-How*, provozní (*Operations*) a IT. Jednotlivé profese jsou charakterizovány v kapitole 5.3.

Cílem výzkumu je zhodnocení systému nábory a výběru pracovníků v části uvedené vybrané společnosti, zhodnocení efektivnosti a vhodnosti procesu a na závěr předložení návrhu možných změn v tomto procesu, které by vedly ke zvýšené spokojenosti společnosti i pracovníků. Cílem této práce je ověřit platnost následujících tří předpokladů:

- **1. předpoklad:** Proces získávání a výběru pracovníků neprávnických profesí je ve společnosti Kinstellar vhodně nastaven.
- **2. předpoklad:** Nejpoužívanější metodou ve výběru zaměstnanců do společnosti Kinstellar je výběrový pohovor.

¹ resp. něm. *Innendienst*.

- **3. předpoklad:** Pracovníci na těchto pozicích jsou se svou prací spokojeni a práci by doporučili ostatním.

K ověření prvního předpokladu byl vybrán polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou v kombinaci s dotazníkem a následné porovnání získaných informací s teoretickými znalostmi. Druhý předpoklad se zaměřuje na jednu z metod výběru zaměstnanců, která se obecně považuje se nejvhodnější. Výrok byl ověřen dotazníkem, který byl distribuován vybraným zaměstnancům. K ověření třetího předpokladu byla použita opět metoda dotazníku, distribuovaného vybraným zaměstnancům s otázkami týkajícími se jejich spokojenosti ve společnosti.

4.1 Metodologie

Jak vyplývá z předcházející kapitoly, k uskutečnění empirického výzkumu v části vybrané společnosti byly v praktické části této práce použity dvě metody: polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

V odborné literatuře se uvádí, že polostrukturovaný rozhovor je vůbec nejrozšířenější podobou metody rozhovoru, neboť u něj nepřipadají v úvahu nevýhody nestrukturovaného a plně strukturovaného interview. U polostrukturovaného (semistrukturovaného) rozhovoru se vytváří určité schéma, které je pro tazatele závazné. Toto schéma většinou specifikuje okruhy otázek, které se kladou účastníkovi rozhovoru. Nemá přesně danou strukturu, tudíž se může měnit pořadí otázek podle momentální potřeby, aby se tím maximalizovala výtěžnost rozhovoru. (Miovský 2006, s. 159-160)

Polostrukturovaný rozhovor probíhal v sídle společnosti s jednou osobou, jednalo se tedy o rozhovor individuální. Respondentem byla HR manažerka společnosti Kinstellar. Celý rozhovor byl zaznamenán na digitální záznamník, s formou digitálního záznamu byla HR manažerka předem seznámena. Interview bylo rozvržené do několika tematických okruhů: personální plánování, získávání zaměstnanců, předvýběr a výběr zaměstnanců. HR manažerka poskytla k uvedeným okruhům podrobné informace, které jsou zaznamenané ve výsledcích polostrukturovaného rozhovoru v kapitole 6.

Další metodou empirického výzkumu je dotazníkové šetření, při kterém respondenti odpovídají na otázky tištěného formuláře. Dotazník je přirozeně vždy ve standardizované formě, tudíž každý respondent obdrží úplně stejný dotazník. Výhodou je snadné

a přehledné porovnání výsledků různých respondentů na vymezený okruh otázek. Standardizované techniky používají striktně jednotné podněty a odpovědi jsou často omezeny na volbu z předem připravené škály možností. Hovoří se tak o „uzavřených otázkách“. V opačném případě se mluví o „otevřených otázkách“. Jako u ostatních metod je doporučeno provést před samotným výzkumem pilotní studii či předvýzkum. (Disman 2006, s. 124)

Dotazník byl připraven v on-line aplikaci. Mezi očekávané respondenty byla informace o prováděném průzkumu rozeslána formou hromadného e-mailu, v němž bylo adresátům zprávy vysvětleno, k jakým účelům má dotazník sloužit, prosba o jeho vyplnění a přímý hypertextový odkaz na dotazník v on-line aplikaci.

Dotazník byl rozdělený na 4 okruhy: identifikační údaje, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců. Celkově dotazník obsahoval 17 otázek. Výsledky dotazníkového šetření jsou zaznamenány v kapitole 7.

5 0 společnosti Kinstellar

KINSTELLAR

*Obrázek 2: Logo společnosti Kinstellar
Zdroj: Společnost Kinstellar*

5.1 Charakteristika společnosti Kinstellar

Kinstellar je mezinárodní advokátní kancelář, která působí ve střední a východní Evropě, Turecku a ve Střední Asii. Kanceláře sídlí v Praze, Bratislavě, Bukurešti, Budapešti, Sofii, Bělehradě, Almaty, Istanbulu a v Kyjevě. Kvalitou a rozsahem svých služeb se řadí ke špičce poskytovatelů právních služeb ve svém regionu. Kinstellar je firma s dlouhodobou působností a zkušenostmi v regionu. Vynikající pověst mají úzce spolupracující týmy právníků poskytující poradenství ve všech oblastech práva. V devíti současných kancelářích disponuje 149 právníky. Pražská kancelář sídlí v Praze 1, Na Příkopě 19. Do obchodního rejstříku byla zapsána dne 2. ledna 2001. (Výroční zpráva Kinstellar, 2016)

Předmětem podnikání společnosti Kinstellar je výkon advokacie podle zákona č. 85/1996 Sb., o advokacii, ve znění pozdějších předpisů. Společnost a celý tým právníků se specializuje na právo obchodních společností, nemovitosti, bankovníctví, finance a kapitálové trhy. Radí klientům při složitých projektech a transakcích v následujících oblastech:

- bankovníctví, finance a kapitálové trhy;
- hospodářská soutěž a veřejná podpora;
- compliance, risk a senzitivní vyšetřování;
- řešení sporů (arbitráž, mediace);
- energetika;
- infrastruktura a financování projektů;
- biotechnologie a zdravotnictví;
- nemovitosti a stavební plánování;
- ochrana duševního vlastnictví;
- ochrana osobních údajů;
- fúze, akvizice a právo obchodních společností;
- zaměstnanost a pracovní právo;
- restrukturalizace a insolvence;
- technologie, média a telekomunikace. (Kinstellar, ©2017)

5.2 Historie společnosti Kinstellar

Historie společnosti Kinstellar navazuje na jednu z nejprestižnějších mezinárodních advokátních kanceláří Linklaters, původem z Velké Británie, součástí jejíž mezinárodní sítě původně dnešní kanceláře společnosti Kinstellar ve střední a východní Evropě do roku 2008 byly. Pražská kancelář byla založena již roku 1993 a o rok později k ní přibyla

mj. také kancelář v Bratislavě. V roce 2008 se odloučily kanceláře v Praze, Bratislavě, Bukurešti a Budapešti z Linklaters a vytvořily novou mezinárodní firmu Kinstellar, jejíž název vznikl přesmyčkou z původního názvu Linklaters. Kanceláře v následujících letech přibývaly i v dalších metropolích, takže v roce 2010 byly otevřeny nové v Bělehradě a Istanbulu, v roce 2013 v Almaty v Kazachstánu, v roce 2014 v Sofii a roku 2016 v Kyjevě. V současné době působí Kinstellar v takřka celém regionu střední a východní Evropy, v Turecku a ve Střední Asii. (Kinstellar, ©2017)

5.3 Struktura posuzovaných zaměstnanců

Pro účely této bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož se účastnili zaměstnanci s následujícími popisy pracovních činností:

Denní sekretářky zabezpečují administrativní podporu pro advokáty a advokátní koncipienty. Každá sekretářka se věnuje různému počtu právníků podle pracovní vytíženosti. Zpravidla má na starosti zhruba 4–6 právníků. Momentálně pracuje ve společnosti 8 sekretářek. Většina je zaměstnána na hlavní pracovní poměr, ale je možnost vykonávat práci i na zkrácený úvazek. Mezi vykonávané činnosti patří vyřizování telefonátů, obchodní korespondence, úprava právních dokumentů, příprava podkladů pro jednání s klienty, archivace právních dokumentů, vystavování faktur apod. Jejich práci koordinuje *Head Secretary* a formálním nadřízeným je vedoucí pražské kanceláře.

Večerní sekretářky vykonávají práci na částečný úvazek, tedy na dohodu o pracovní činnosti. Jedná se převážně o studentky vysokých škol. Pracovní doba bývá 3-5 hodinová, záleží však na momentální potřebě. Večerní sekretářky mají na starosti podobné administrativní činnosti jako denní sekretářky, nikoli však v takovém rozsahu. Především jde o tisk, kopírování, skenování, práce s právními dokumenty, přepisy textů apod. Úkoly jim přidělují sami právníci nebo denní sekretářky. Formálním nadřízeným je *Head Secretary*.

Marketingové oddělení se stará o dobrou prezentaci firmy na veřejnosti, komunikaci s veřejností, tvorbu reklamních předmětů a další řadu marketingových aktivit.

Finanční oddělení má na starosti veškeré účetnictví firmy a fakturování. Ve vztahu k zaměstnancům se stará o rozesílání jejich mezd, poskytuje stravenky a výplatní pásky.

Oddělení *Know-How* shromažďuje, třídí a zpřístupňuje právní informace pro advokáty, sleduje vývoj a změny v oblasti legislativy a judikatury v jednotlivých oblastech práva apod.

Oddělení *Human Resources* se stará o veškeré personální aktivity ve společnosti, které jsou podrobněji popsány v kapitole 0. Dále zastřešuje oblasti jako společenskou odpovědnost, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu.

Oddělení provozní (*Operations*) se skládá z recepce, která reprezentuje firmu před klienty, vyřizuje hovory a vzkazy, připravuje zasedací místnosti a konferenční hovory a stará se o zásobování kuchyňky a její provoz apod. Další zaměstnanci zajišťují činnosti spojené s každodenním chodem kanceláře. Jedná se o zásobování skladu s kancelářskými potřebami, technické zajištění kanceláře apod.

IT oddělení spravuje a udržuje počítačová zařízení a firemní servery, poskytuje podporu uživatelům a řeší jejich požadavky, zavádí nové aplikace a systémy apod. (Výroční zpráva Kinstellar, 2012)

6 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Následující informace byly získány pomocí polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou. Rozhovor byl rozvržen do několika tematických okruhů: personální plánování, získávání zaměstnanců, předvýběr a výběr zaměstnanců. Celé interview bylo nahráváno na digitální záznamník a otázky kladené během rozhovoru jsou zaznamenány v Příloze 4.

6.1 Personální oddělení

Personální politika

Personální politika vychází z firemní zásady, že základním předpokladem pro to, aby firma prosperovala na trhu, musí mít k dispozici především kvalitní lidi. Důležitým aspektem je šíření dobrého jména společnosti. Směrem dovnitř mezi svými zaměstnanci se firma snaží vytvářet příjemné prostředí, vhodné podmínky pro práci, a hlavně otevřené a přátelské místo, kde se pracovníci cítí dobře.

Personální činnosti

Personální oddělení řídí HR manažerka, která se stará o veškeré personální činnosti nejen v pražské, ale i v bratislavské kanceláři. Zároveň také řídí ve firmě provozní oddělení (*Operations*), které je popsáno v kapitole 5.3. Mezi personální činnosti vykonávané ve společnosti patří:

- **plánování lidských zdrojů** (zároveň i s ohledem na aktuální situaci);
- **získávání a výběr zaměstnanců** (včetně hledání a realizování nových metod, jak lákat talenty);
- **nástup a adaptace nových zaměstnanců** (uvedení do společnosti, představení pracovního kolektivu i pracovního procesu);
- **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** (každoroční pravidelné hodnocení a hodnocení po zkušební době);
- **zajišťování vzdělávacích aktivit** (o samotné vzdělávání se stará oddělení *Learning and Development*, které nabízí široké spektrum kurzů);
- **odměňování zaměstnanců** (poskytování podkladů ke mzdám, kontrola docházky);
- **správa systému zaměstnaneckých výhod a komunikace s dodavateli**;
- **spravování personálního informačního systému** (vytváření a udržování údajů o zaměstnancích);
- **zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** (pravidelné e-learningové školení BOZP a PO a ověření ve formě testu);

Plánování lidských zdrojů

Každý podnik by měl provádět činnosti spojené s plánováním lidských zdrojů, neomezovat se jen na přítomnost, ale být vždy pár kroků napřed. Ani Kinstellar není výjimkou. Potřebný počet pracovníků se vytváří na základě toho, jak se vyvíjí business a zda se očekává v blízké době větší pracovní zapojení. Počet zaměstnanců se však udržuje na stabilní úrovni bez výrazného růstu a poklesu pracovníků. Personální úsek

nezaznamenává zvýšený počet odcházejících zaměstnanců během jednoho roku od nástupu na pracovní místa. Naopak firma má velké množství stálých pracovníků, kteří ve společnosti působí i více jak 10 let.

V podniku se vede evidence zaměstnanců, která samotnému plánování napomáhá. Jsou zde informace např. o tom, kdy končí mateřská a rodičovská dovolená zaměstnankyním, které na ni nastoupily, kdy se očekává odchod zaměstnanců do důchodu, kdy zaměstnanci dostudují a zda budou po studiu pokračovat v práci ve společnosti apod. Nějací pracovníci mají smlouvu na dobu určitou, což jsou další údaje, které se do evidence zaznamenávají.

Na jednotlivé pracovní pozice se provádí analýza pracovního místa, která předchází vyhledání nového pracovníka. Výsledkem je pak specifikace pracovního místa. Součástí specifikace pracovního místa je název pozice, náplň práce, pracovní oddělení, očekávané požadavky, jeho nadřízení a podřízení pracovníci apod. Formulář specifikace pracovního místa (*Role Specification*) je součástí Přílohy 1. Když vznikne potřeba obsadit volné pracovní místo, HR manažerka se sejde s nadřízeným příslušné pozice a během setkání spolu projednávají profil vhodného pracovníka a požadavky, které by měl splňovat (jaké by měl mít zkušenosti, co by měl umět, jak by se měl chovat apod.). Profil a požadavky se odvíjí od daného pracovního místa. Důležité jsou samozřejmě znalosti, schopnosti a dovednosti kandidátů, nicméně společnost se na pozice v *Back Office* snaží hledat hlavně pracovníky, kteří by měli osobnostně zapadnout do již zavedeného kolektivu. Vychází se ze zásady, že většina věcí se dá naučit, přetvořit osobnost se však většinou daří již méně.

6.2 Získávání pracovníků

Po vyjasnění požadavků na pracovníka přichází fáze jeho získávání. Výsledná podoba celého postupu při získávání pracovníků ve společnosti Kinstellar závisí na obsazované pracovní pozici a rozhodnutí, z jakého zdroje a pomocí jakých metod se má obsazovat dané pracovní místo.

6.2.1 Vnitřní zdroje

Přestože společnost patří vzhledem k počtu zaměstnanců spíše do kategorie menší firmy, preferuje využívání vnitřních zdrojů a snaží se využívat kapacity stávajících zaměstnanců

v případech, kdy je to vhodné a přínosné. Pro firmu je to výhodné z několika důvodů: svého pracovníka dobře zná, je obeznámena s jeho silnými a slabými stránkami, takže k jeho přeřazení na novou pozici může dojít bez časové prodlevy, na rozdíl od postupu u nového uchazeče, u kterého je navíc nutné prověřit jeho kvality ve zkušební době. Z druhé strany rovněž stávající pracovník již zná pracovní prostředí i pracovní kolektiv a jeho povýšením se zvyšuje morálka a motivace ostatních zaměstnanců. V neposlední řadě je tato forma finančně méně nákladná.

Hromadný e-mail

V rámci e-mailové komunikace se v případě volného pracovního místa rozesílá hromadný e-mail s nabídkou práce na konkrétní pracovní místo. Tímto způsobem se mohou sami pracovníci přihlásit nebo doporučit někoho známého. E-maily s předmětem *Staff Changes* slouží i k informování o odcházejících a nastupujících zaměstnancích. Tento prvek umožňuje otevřenější přístup společnosti k zaměstnancům a udržování neustálé informovanosti. Ve firmě tato forma rovněž nahrazuje funkci vývěsky, která není ve firmě umístěná.

6.2.2 Vnější zdroje

Ne vždy se podaří získat pracovníka ze stávajících lidí. V tomto případě dochází k procesu jeho výběru z pracovního trhu vnějšího, který nabízí širokou nabídku potenciálních pracovníků pro firmu.

E-recruitment

Častou metodou náboru bývá využívání internetových portálů zaměřených na vyhledávání pracovních míst, kam se umístí po určitou dobu inzerát na volné pracovní místo. Kinstellar používá pro obsazení pracovních pozic v *Back Office* primárně internetové stránky www.jobs.cz a www.jobs.juristic.cz. K inzerci mezi studenty a koncipienty se využívají internetové stránky příslušných vysokých škol, např. Právnické fakulty Univerzity Karlovy v Praze www.prf.cuni.cz nebo České zemědělské univerzity www.czu.jobs.cz, příp. specializované internetové stránky určené širší právnické veřejnosti jako jsou např. www.pracepropravniky.cz, www.vsehrd.cz apod. Inzeráty se sdílí také na webových stránkách LinkedIn, která se využívá také k účelům srovnání uchazečova profilu a poskytnutého

životopisu, a na Facebooku, k jehož firemnímu účtu má přístup marketingové oddělení. Společnost je tedy na internetu poměrně aktivní.

Inzeráty

Inzeráty se vyvěšují tam, kde se shromažďuje hodně lidí vhodných pro danou pozici. Pokud se hledá např. večerní sekretářka, tak se inzerát zveřejňuje na vývěškách českých univerzit či na vysokoškolských kolejích. Večerní sekretářky pracují totiž na dohodu o pracovní činnosti, takže toto pracovní místo je ideální právě pro studentky. Součástí inzerátu je:

- Název pracovní pozice
- Náplň práce
- Co společnost požaduje
- Co společnost nabízí
- Požadované dokumenty
- Termín nástupu
- Kontakt na HR manažerku

Doporučení zaměstnancem

Tato metoda je ve společnosti oblíbená. Předpokládá se, že zaměstnanec má k doporučení důvod a jeho osobní zkušenosti s uchazečem jsou kladné.

Přihlášení bez poptávky

Do společnosti se poměrně často hlásí potenciální uchazeči, aniž společnost nějakou pozici v dané chvíli sama poptává. Většinou to bývá tím, že v minulosti zahlédli na internetu inzerát a zjišťují, jestli někoho firma momentálně nehledá, případně také z důvodu dobrého jména firmy na trhu. Pokud je zájemce vhodný na případnou budoucí spolupráci, je nutné od něj získat souhlas se zpracováním osobních údajů. Po zaslání souhlasu se uchazeč ukládá do databáze zájemců pro případnou budoucí spolupráci.

Spolupráce s úřadem práce

I když se jedná o velmi levnou metodu, společnost ji nevyužívá, protože z hlediska profesního profilu kandidátů z tohoto zdroje upřednostňuje jiné metody.

6.3 Výběr zaměstnanců

Postup při výběru zaměstnanců ve společnosti Kinstellar se u jednotlivých pozic výrazně neliší. Za výběr pracovníků zodpovídá HR manažerka a vedoucí úseku, kde vznikla potřeba obsadit, nebo vytvořit nové pracovní místo.

Předvýběr

Žadatelé o práci jsou vyzváni k poslání svých životopisů a krátkého představení. Personální dotazník se ve společnosti nepoužívá k předvýběru, ale zasílá se zaměstnancům e-mailem po jejich přijetí. Údaje slouží mzdové účtárně, která na základě vyplněných informací posílá mzdu na uvedený bankovní účet a plní ohlašovací a jiné povinnosti vůči úřadům a ostatním institucím. Na pozice posuzovaných zaměstnanců se vyžaduje životopis a nějaká forma motivačního dopisu. Předvýběr probíhá na základě zkoumání a porovnání poskytnutých informací s požadavky, které si společnost na dané místo stanovila.

Na základě analýzy životopisů jsou uchazeči rozděleni do skupin na uchazeče vhodné a nevhodné. Obecně společnost vybírá v průměru 5 vhodných zájemců, které si následně pozve k dalším výběrovým procedurám.

V případě, že informace nejsou kompletní, nebo jsou nejasné, společnost kontaktuje žadatele o pracovní místo a požádá ho o doplnění, resp. ujasnění požadovaných informací.

Testování

Testování uchazečů se považuje za 1. kolo výběrového řízení. Využívá se pro většinu pozic v *Back Office* a obsah testu se odvíjí od pracovního místa, které se momentálně obsazuje. Cílem testů je ověřit si dovednosti a znalosti, které jsou pro danou pozici klíčové. Zástupce společnosti před testem přivítá uchazeče krátkým úvodem a představením společnosti, aby měl zájemce osobní kontakt s někým z firmy. Většinou to bývá HR manažerka nebo pracovník, který zadává test.

Při obsazování sekretářek se testuje, jak uchazečka umí pracovat s kancelářským softwarem *Microsoft Office*. Obvyklým úkolem bývá třeba naformátování smlouvy. Dále se hodnotí časová náročnost přepsání přiloženého textu, pravopisná kontrola textu s chybami

nebo přepsání změn sepsaných od advokátů do dokumentu. Recepční má za úkol seřadit úkoly, které se na recepci vykonávají podle priority. Dále je nutné si poradit s konkrétními situacemi a předvést simulovaný telefonní hovor v angličtině. V testu pro finanční oddělení se hodnotí všeobecný daňový přehled a úkolem je vyřešit jednoduché účtovací případy. V případě kandidáta na pozici v marketingovém oddělení lze očekávat vytvoření nějakého marketingového materiálu, např. sepsání tiskové zprávy nebo přípravu prezentace v *PowerPointu*.

Test opravují zaměstnanci, kteří jsou k tomu přímo pověřeni. Může to být nadřízený obsazované pozice, nebo pracovník na stejné pracovní úrovni. Po opravení se zkontaktuje výsledek s HR manažerkou a zhodnotí se následující kroky.

Pokud je to možné, testy se opravují hned po odevzdání, kdy je uchazeč požádán o malé strpení a poté se rovnou dozví výsledky. Pokud uchazeč testem neprošel, vstřícně se mu oznámí, že test nesplnil a poděkuje se mu za účast. V opačném případě se rovnou přistoupí k osobnímu pohovoru. Tímto způsobem se stává proces výběru zaměstnanců daleko rychlejší a efektivnější. Jelikož je trh práce velice proměnlivý, firma nechce z důvodu zbytečné časové prodlevy přicházet o kvalitní uchazeče, kteří by mohli mezitím najít jinou pracovní nabídku.

Výběrový pohovor

Pohovor probíhá za přítomnosti HR manažerky a odborníka na danou pracovní pozici, který většinou již hodnotil výběrový test. Standardně se tedy účastní 2 hodnotitelé, a to z důvodu většího komfortu uchazeče. K důkladnějšímu zhodnocení se na většinu pozic koná ještě druhý výběrový pohovor. Doba rozhovoru je různá, odvíjí se od pracovní pozice, ale průměrně to bývá 1 hodina.

Pohovor vždy zahajuje HR manažerka, která nejdříve uchazeče uvítá, představí účastníky pohovoru, seznámí ho s průběhem celého rozhovoru a jeho časovou náročností. Následně se s uchazečem prochází vyplněný test, konstatuje se, co bylo správně a naopak. Zájemce má možnost se k testu vyjádřit, případně se na něco doptat. Poté HR manažerka informuje uchazeče se základními informacemi o firmě a o pracovním místě.

V další fázi jsou uchazeči kladeny otázky s ohledem na předložený životopis. Rozhovor je polostrukturovaný, hodnotitelé nemají předem připravený přesný seznam otázek, a to vzhledem k odlišnostem jednotlivých životopisů. Přesto jsou některé otázky, týkající

se např. mzdového ohodnocení, dne nástupu a časové flexibility u pozic na částečný úvazek, které se při každém pohovoru opakují.

Hodnocení uchazeče je závěrečnou fází výběru po uskutečnění výběrového pohovoru. Velký důraz se klade na chování a osobnost uchazeče a do jaké míry splňuje požadavky na obsazované pracovní místo. Nedoporučuje se oznamovat uchazeči výsledek pohovoru okamžitě po jeho realizaci. Měl by být součástí závěrečného hodnocení po absolvování pohovorů se všemi vhodnými uchazeči, které by mělo určit uchazeče, který splňuje požadavky na dané pracovní místo nejlépe ze všech, příp. stanovit pořadí nejvhodnějších takových uchazečů.

Reference

Jedná se o velice využívanou metodu, která se používá téměř u každého výběrového řízení ve společnosti. Během pohovoru uchazeč poskytuje kontakty na bývalé zaměstnavatele, nadřízené či kolegy z předchozích zaměstnání. HR manažerka kontaktuje příslušné osoby pouze tehdy, pokud s tím uchazeč souhlasí. Standardně se informace zjišťují formou telefonního hovoru, v případě, že osoba upřednostňuje písemnou komunikaci, reference napíše do e-mailu. Někteří uchazeči jsou již připravení a písemné reference mají s sebou při výběrovém pohovoru.

HR manažerku zajímají různé konkrétní informace z předchozího pracovního působení uchazeče, např. jak v předchozí práci pracoval, jak s ním byli spokojeni, co přesně na pracovním místě vykonával, zda byl v minulosti někomu nadřízený a jak si s tím poradil, jestli by ho doporučil a zda by dotyčného popřípadě zaměstnal znovu.

Druhý výběrový pohovor

V této části výběrového procesu se výběr zužuje na minimálně 2 uchazeče, aby bylo možné sledovat mezi kandidáty rozdíly. Tento krok se již netýká juniorních pozic, např. večerních sekretářek nebo asistentky *Know-How*, ale u většiny ostatních pracovních pozic se standardně využívá.

Druhého pohovoru se již HR manažerka většinou neúčastní, přítomni jsou buď partneři společnosti nebo seniorní advokáti. Partneři, jakožto vlastníci společnosti se pohovoru účastní hlavně z důvodu, aby se s vybranými kandidáty osobně seznámili a přesvědčili se, zda souzní s hodnotami a kulturou společnosti. Při obsazování manažerských pozic se

účastní partneři jako budoucí přímí nadřízení nového manažera. Recepce je vnímána jako „tvář“ společnosti, a proto se pohovoru s uchazečkou o místo recepční zúčastňují výjimečně také partneři, i když u obsazování jiných pozic *Back Office* většinou nejsou. Pokud se obsazuje místo sekretářky, účastní se pohovoru její nejvýše postavený nadřízený. Vše se tedy odvíjí od samotné pracovní pozice, s kým bude kandidát pracovat a kdo mu bude nadřízený.

Samotný rozhovor se může velice podobat tomu prvnímu, včetně otázek. Konečné rozhodnutí má hodnotící člen na nejvyšší pozici, buď partner nebo seniorní advokát.

Firma si je vědoma toho, že značný vliv na pověst podniku má i informování neúspěšných uchazečů o jejich nepřijetí. Proto firma nepřijaté kandidáty kontaktuje vždy. Pokud uchazeč neobstojí u zkoumání životopisu a testování, je mu poslán zdvořilý e-mail s poděkováním za účast a oznámením, že na dané místo byl vybrán jiný kandidát. V dalších kolech výběru většinou HR manažerka informuje uchazeče telefonicky.

7 Výsledky dotazníkového šetření

Další použitou metodou empirického výzkumu v rámci této bakalářské práce byl dotazník v elektronické podobě, který byl distribuován mezi vybrané pracovníky společnosti Kinstellar. Dotazník obsahoval níže uvedených 17 otázek a v plném znění je připojen v Příloze 2. Vyplnili ho celkem 32 pracovníci v průběhu jednoho týdne, přičemž na otázky č. 8-13 odpovídali pouze zaměstnanci, kteří se účastnili výběrového pohovoru, tj. 28 respondentů.

1. Pohlaví

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 26 žen a 6 mužů. Je to dáno tím, že ve společnosti jsou zaměstnané hlavně ženy.

2. Věk

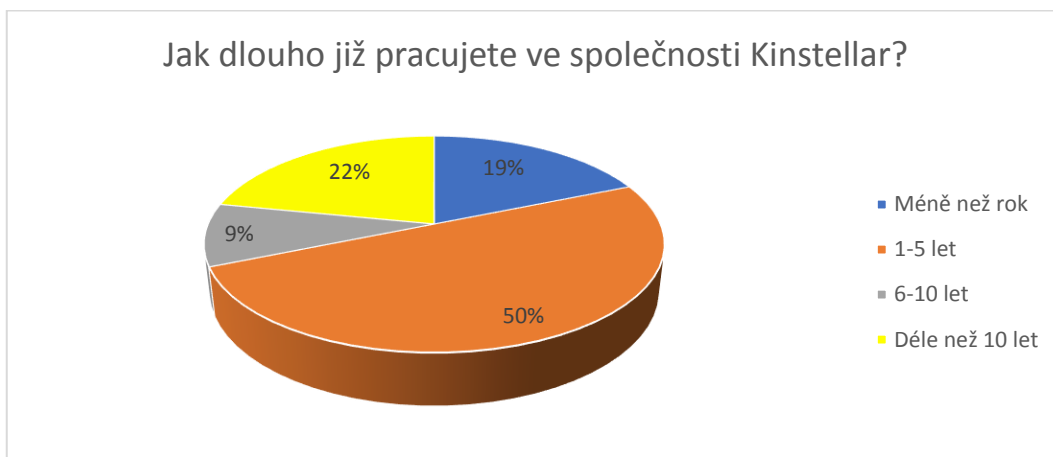
Nejpočetněji zastoupená věková skupina je od 36-45 let s 12 zaměstnanci (38 %). Věkové skupiny 18-25 a 26-35 let se obě skládají z 9 respondentů (tj. 28 %). U věkové kategorie 46-55 a 56 a více let se zúčastnil vždy jen jeden (tj. 3 %).

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce dotazovaných zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou, celkem 13 respondentů (tj. 41 %). 12 zaměstnanců (tj. 38 %) má dokončené vysokoškolské magisterské vzdělání. Vyšším odborným vzděláním disponují 3 zaměstnanci (tj. 9 %) a vysokoškolské bakalářské vzdělání mají 4 respondenti (tj. 12 %).

4. Jak dlouho již pracujete ve společnosti Kinstellar?

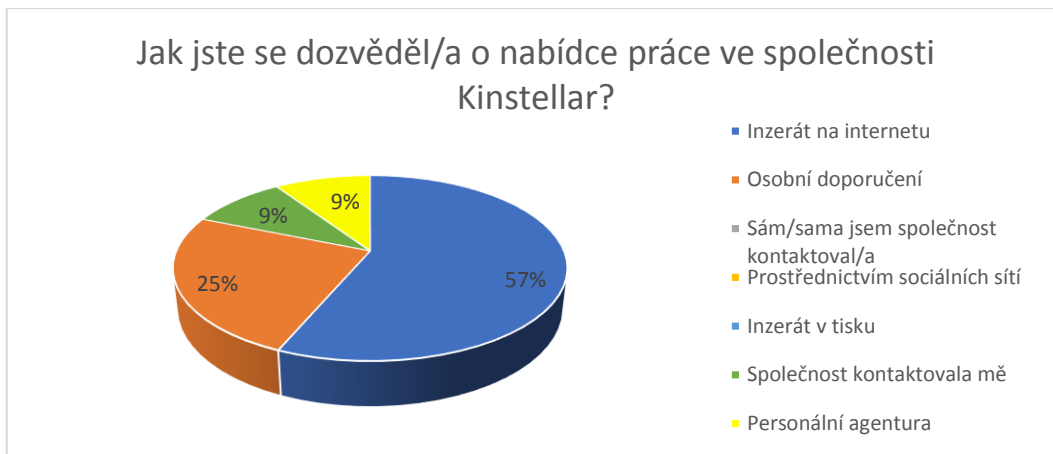
Další otázka se týkala délky práce ve společnosti Kinstellar. Méně než rok odpovědělo 6 zaměstnanců (19 %). Polovina respondentů (tj. 50 %) odpověděla, že v organizaci pracuje 1-5 let, 3 pracovníci (tj. 9 %) odpověděli 6-10 let. 7 zaměstnanců (tj. 22 %) je ve společnosti dokonce déle než 10 let, tudíž pamatují ještě dobu společnosti Linklaters.



Graf 1: Jak dlouho již pracujete ve společnosti Kinstellar?
Zdroj: Vlastní šetření

5. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce práce ve společnosti Kinstellar?

Další otázka zjišťovala, jaké způsoby podnik používá k zveřejňování nabídky práce. Většina zaměstnanců odpověděla, že se o volném pracovním místě dozvěděla prostřednictvím inzerátu na internetu, celkový počet těchto odpovědí je 18 (tj. 57 %). 8 respondentů (tj. 25 %) se dozvědělo o nabídce díky osobnímu doporučení. Společnost kontaktovala 3 zaměstnance (tj. 9 %) a 3 zaměstnance (tj. 9 %) oslovila personální agentura. Nabídku prostřednictvím sociálních sítí, inzerát v tisku a odpověď „sám/sama jsem společnost kontaktoval/a“ ne zvolil žádný zaměstnanec.



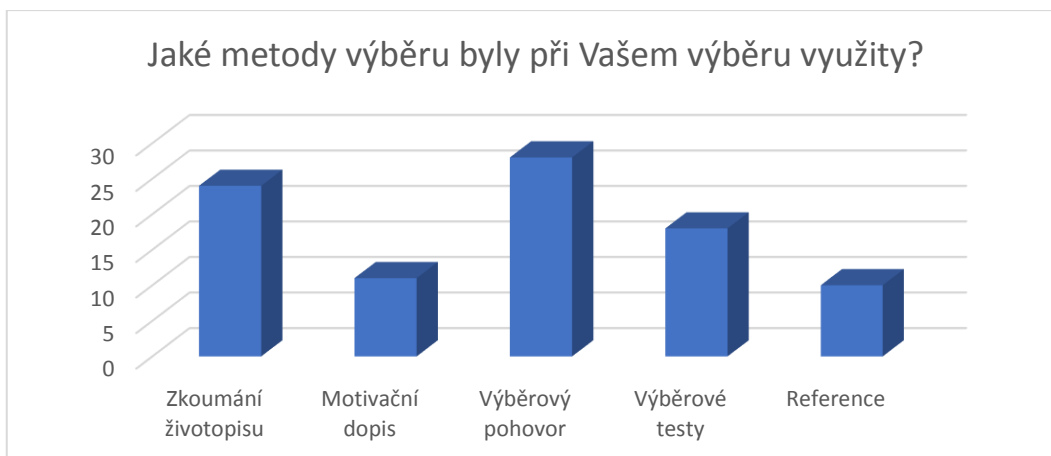
Graf 2: Jak jste se dozvěděl/a o nabídce práce ve společnosti Kinstellar?
Zdroj: Vlastní šetření

6. Jaké důvody Vás vedly k tomu pracovat ve společnosti Kinstellar?

Další otázka se zaměřovala na důvody vedoucí k nástupu do práce ve společnosti. U této otázky byla možnost zvolit více odpovědí. Nejvíce lidí uvedlo dobrou lokalitu společnosti (22 respondentů), druhým nejvíce uvedeným důvodem byly výhodné mzdové podmínky (20 respondentů). Zajímavou práci uvedlo 15 respondentů a příjemné pracovní prostředí bylo důvodem k nástupu do práce ve společnosti pro 12 zaměstnanců. Dobrou pověst společnosti označilo 12 respondentů, pracovní dobu 11 respondentů. Jako jiné důvody pracovníci uvedli osobní rozvoj, prestižní místo do životopisu, možnost částečného pracovního úvazku a zimní lyžařské zájezdy, které se dříve každoročně organizovaly.

7. Jaké metody výběru byly při Vašem výběru využity?

Další otázka měla za cíl ověřit, jaké všechny metody byly při výběru zaměstnanců použity. 28 zaměstnanců se účastnilo výběrového pohovoru, tudíž se jedná o nejpoužívanější metodu výběru. Zkoumání životopisu bylo součástí výběru pro 24 pracovníků. 18 respondentů podstoupilo výběrové testy, 11 zaměstnanců uvedlo motivační dopis a 10 zaměstnanců reference.



*Graf 3: Jaké metody výběru byly při Vašem výběru využity?
Zdroj: Vlastní šetření*

8. Kolik hodnotících osob se účastnilo výběrového pohovoru?

Otázka zjišťovala počet přítomných hodnotících osob během výběrového pohovoru. Pokud byli respondenti přítomni na více výběrových pohovorech, hodnotili ten první pohovor. 11 respondentů (tj. 39 %) odpovědělo, že se účastnili 2 hodnotitelé, 8 respondentů (tj. 29 %) odpovědělo, že hodnocení byl přítomen pouze jeden účastník. 3 hodnotitelé byli přítomni u 5 respondentů (tj. 18 %) a 4 zaměstnanci (tj. 14 %) byli před komisí 4 a více hodnotitelů. Je vidět, že odpovědi jsou poměrně různorodé. Počet hodnotících osob se odvíjí jednak podle pracovní pozice, ale také podle časových možností zaměstnanců společnosti.

9. Kolik kol mělo výběrové řízení, kterého jste se zúčastnil/a?

Otázka sloužila k zjištění počtu kroků, které vedly k přijetí zaměstnance na pracovní pozici. Nejvíce respondentů volilo 2 kola výběrového řízení (14 respondentů, tj. 50 %). 3 kola výběrového řízení absolvovalo 11 respondentů (tj. 39 %) a 1 kolo měli 3 respondenti (11 %). Možnost 4 a více kol nikdo ze zaměstnanců nezvolil.

10. Byl/a jste spokojen/a s vedením výběrového pohovoru? Pokud ne, proč?

Tato otázka slouží k určení postoje zaměstnanců na vedení výběrového pohovoru. Odpovědi jsou téměř jednoznačné, 26 respondentů (tj. 93 %) odpovědělo ano a pouze 2 respondenti (tj. 7 %) uvedli, že s vedením výběrového pohovoru byli spokojeni částečně. Nikdo nezvolil odpověď spojenou s nespokojeností.

11. Ohodnoťte výběrový pohovor (5- největší spokojenost, 1- nejmenší spokojenost)

Tabulka 1: Ohodnoťte výběrový pohovor: 5- největší spokojenost, 1- nejmenší spokojenost
Zdroj: Vlastní šetření

Výběrový pohovor	5	4	3	2	1
Profesionální přístup	19	8	0	0	1
Připravenost k vedení pohovoru	20	8	0	0	0
Přátelská atmosféra	23	5	0	0	0
Dostatečný prostor pro otázky	25	3	0	0	0

Dle přiložené tabulky je poměrně zřejmé, že zaměstnanci hodnotí výběrový pohovor velice kladně, hodnotitelé jsou k vedení pohovoru dostatečně připraveni, poskytují uchazečům dostatečný prostor pro případné otázky a během pohovoru panuje přátelská atmosféra. Profesionální přístup vedení je hodnoceno také pozitivně, jen jeden zaměstnanec má v tomto směru odlišný názor.

12. Získal/a jste dostatečné množství informací z pohovoru o pracovním místě a o jeho podmínkách?

Následující otázka prověřuje, zda byl zaměstnancům poskytnut dostatek příslušných informací o pracovním místě a o jeho podmínkách. 20 respondentů (tj. 71 %) odpovědělo ano, 7 pracovníků (tj. 25 %) odpovědělo spíše ano. Spíše ne uvedl 1 zaměstnanec (tj. 4 %). Možnost odpovědi ne nezvolil ani jeden zaměstnanec.

13. Dostal/a jste během pohovoru nějakou diskriminační otázku? Pokud ano, čeho se týkala?

Otázka sloužila k zjištění, zda se hodnotitelé ptají pouze na informace, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. Naprostá většina odpověděla, že se během výběrového pohovoru necítila diskriminována (celkem 27, tj. 96 %). Pouze jeden respondent (tj. 4 %) zvolil ano, a sice kvůli dotazu, zda zvládne změnu při přechodu z rodičovské dovolené na plný úvazek. Respondent však také dodal, že i když se otázka netýkala informace bezprostředně související s uzavřením pracovní smlouvy, za diskriminační jednání ji nakonec osobně nepovažuje.

14. Odpovídá Vaše práce představám, které jste měl/a před nástupem do společnosti Kinstellar? Pokud ne, v čem se liší?

Další otázka si kladla za cíl zjistit, zda se práce shoduje s představami vytvořenými před nástupem do společnosti. Představy byly u většiny respondentů totožné (21 respondentů, tj. 65 %). Částečně práce odpovídá představám u 9 respondentů (tj. 28 %). 2 zaměstnanci (tj. 6 %) označili ne, a to z důvodu delší pracovní doby, než bylo avizováno, a protože skutečný obsah práce se neshoduje s inzercí.

15. Domníváte se, že jsou na Vaší pozici využity Vaše schopnosti a dovednosti?

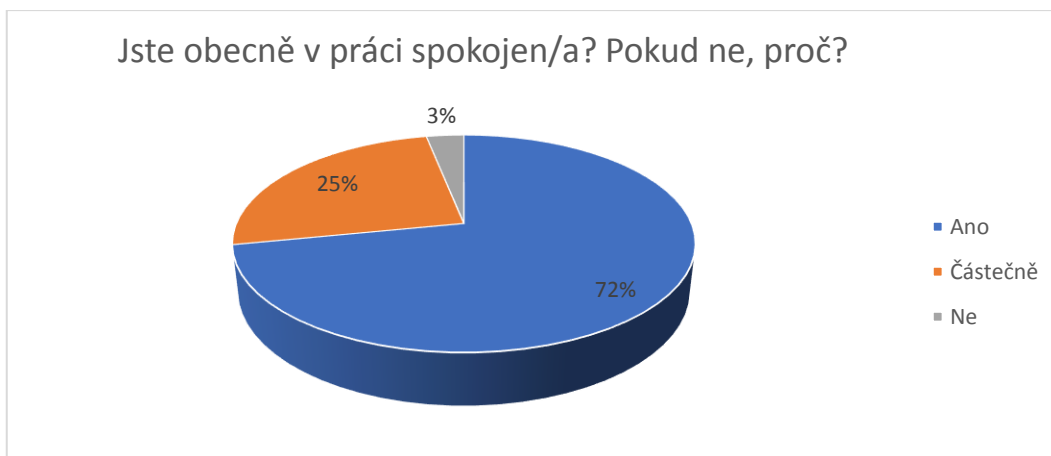
Otázka sloužila ke zjištění, zda si zaměstnanci myslí, že jsou využity jejich kvality. 19 respondentů (tj. 59 %) odpovědělo spíše ano. 11 zaměstnanců (tj. 35 %) je o tom přesvědčeno, spíše ne zvolili 2 respondenti (tj. 6 %). Možnost odpovědi ne ne zvolil nikdo z dotazovaných.



Graf 4: Domníváte se, že jsou na Vaší pozici využity Vaše schopnosti a dovednosti?
Zdroj: Vlastní šetření

16. Jste obecně v práci spokojen/a? Pokud ne, proč?

Tato otázka byla položena za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců v práci, což může být pro organizaci důležitá informace. Spokojenost vyjádřilo 23 respondentů (tj. 72 %), 8 zaměstnanců (tj. 25 %) je spokojeno částečně. Pouze jeden respondent (tj. 3 %) odpověděl ne, protože je přesvědčený o tom, že má předpoklady pro výkon náročnější práce.



Graf 5: Jste obecně v práci spokojen/a? Pokud ne, proč?
Zdroj: Vlastní šetření

17. Doporučil/a byste práci ostatním? Pokud ne, proč?

Otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci ochotni šířit dobré jméno společnosti a zda by svou práci někomu doporučili. Většina odpověděla ano (29 respondentů, tj. 91 %). 3 zaměstnanci (tj. 9 %) by práci nedoporučili, a to spíše kvůli tomu, že kancelářská práce není vhodná pro všechny a někomu zkrátka nevyhovuje.

8 Shrnutí výzkumného šetření

Společnost Kinstellar zabezpečuje veškeré personální činnosti, se kterými se v odborné literatuře lze setkat. Při vykonávání standardní personální činnosti, tedy získávání a výběru pracovníků, se zaměřuje i na hledávání a realizování nových metod, jak být atraktivní pro talenty. Společnost si vede databázi současných i potencionálních pracovníků a všechny pracovní pozice v *Back Office* mají vypracovaný popis pracovního místa. Když vznikne potřeba obsadit volné pracovní místo, HR manažerka se sejde s nadřízeným obsazované pozice a společně projednávají profil vhodného pracovníka a na něj kladené požadavky.

Společnost preferuje vnitřní získávání pracovníků, ale pokud se nepodaří, jsou využívány vnější zdroje, které podniku přinášejí nové nápady. Dnešní doba plná moderních technologií si žádá také moderní techniky nábory, proto je společnost v rámci *E-recruitmentu* poměrně aktivní a tento způsob využívá také nejvíce. Velkým plusem této metody je, že umožňuje předávat aktuální informace a reakce od uchazečů velice rychle. Většina zaměstnanců se o nabídce práce dozvěděla právě přes inzerát na internetu nebo díky osobnímu doporučení, což bylo potvrzeno pro závěry této bakalářské práce přímo HR

manažerkou. Jak však vyplynulo z dotazníkového šetření, 3 zaměstnanci se o nabízené práci dozvěděli prostřednictvím personální agentury, která stávající zaměstnance před jejich výběrem oslovila jménem společnosti. Zajímavé je, že tuto možnost náboru HR manažerka nezmínila, takže je možné, že se využívala spíše v minulosti. Jednoznačným pozitivním faktorem pro rozhodnutí pracovat ve společnosti byla především dobrá lokalita společnosti a výhodné mzdové podmínky.

Společnost po uchazečích vyžaduje primárně životopis, krátké představení (motivační dopis) a reference. Životopis skutečně zaškrtnla většina zaměstnanců, na rozdíl od referencí. Sama HR manažerka však uvedla, že reference se po všech účastnících požadují až v rámci posledních let. Pokud k tomu uchazeč svolí, HR manažerka si reference ověřuje nejčastěji po telefonu. Využívání výběrových testů se v dotazníku ověřilo.

Výběrové řízení je nejčastěji dvoukolové, přičemž se skládá buď z kombinace výběrových testů a výběrového pohovoru či ze dvou výběrových pohovorů. Potvrdil se jeden z předpokladů práce, a to, že nejvyužívanější metodou výběru zaměstnanců je právě výběrový pohovor. Pohovoru se většinou účastní 2 hodnotitelé, HR manažerka a odborník na danou pracovní pozici. Využívají převážně polostrukturovaný pohovor. Během tohoto setkání se snaží nejen HR manažerka, ale také uchazeč o práci zjistit potřebné informace. Hodnotitelé se hlavně soustředí na údaje uvedené v životopise, podle nich se v podstatě odvíjí celý pohovor. Z dotazníkového šetření vyplývá, že také zaměstnanci během pohovoru získali všechny potřebné informace o pracovním místě a o jeho podmínkách.

Celkově je vidět, že současní zaměstnanci hodnotí pohovor velmi pozitivně, ať už se jedná o připravenost k pohovoru, přátelskou atmosféru, profesionalitu nebo dostatečný prostor pro kladení otázek. Zaměstnancům se během pohovoru nekladou otázky, které by přímo nesouvisely s jejich přijetím do zaměstnání, což také potvrzují výsledky dotazníkového šetření. K některým pracovním pozicím se ještě koná druhý výběrový pohovor, kterého se již HR manažerka většinou nezúčastňuje. Zájemce hodnotí buď partneři společnosti nebo seniorní advokáti. Ti v samotném závěru výběrového řízení také rozhodnou, zda uchazeče přijmou či nikoli.

Poslední část dotazníku se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti Kinstellar. Většina zaměstnanců je se svým zaměstnáním spokojená, potvrdil se tak další předpoklad. Pouze jeden zaměstnanec z 32 není spokojen v práci. Zaměstnanci jsou

přesvědčení o tom, že na své pozici plně využívají své schopnosti a dovednosti, což dobře vypovídá o efektivním využívání pracovního potenciálu. Představy, které měli zaměstnanci před nástupem do společnosti Kinstellar, se u většiny výrazným způsobem nezměnily, pokud ano, bylo to způsobené odlišnými informacemi o obsahu práce a pracovní době od skutečnosti. Práci by zaměstnanci doporučili i ostatním.

9 Zhodnocení systému náboru a výběru zaměstnanců a návržení změn na zlepšení

Na základě srovnání získaných informací z výzkumného šetření s odbornou literaturou lze usoudit, že společnost si v oblasti získávání a výběru zaměstnanců vede velice dobře. Proces vcelku dobře odpovídá postupům, které jsou doporučovány v odborné literatuře, a platným zákonům České republiky a nebyly zjištěny žádné výrazné nedostatky, které by bránily v budoucích náborových činnostech personálního oddělení. Systém náboru a výběru zaměstnanců je efektivní, což vede k nízké fluktuaci zaměstnanců, kterou HR manažerka potvrdila. Finanční prostředky vynakládané na tento proces jsou tudíž strategicky využité a společnost se tak může těšit z loajálních zaměstnanců. Pracovníci, kteří se na tomto procese podílejí, jsou dostatečně kvalifikovaní k rozhodování o tom, koho společnost přijme do zaměstnání. Skutečnost, že přijatí zaměstnanci jsou na svých pracovních pozicích velkou většinou spokojeni, je důkazem správně nastaveného systému.

Na základě všech výše uvedených skutečností lze uzavřít, že proces náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Kinstellar je v zásadě vhodně nastaven. Cílem této práce bylo také navrhnout určité změny, které by měly ambici uvedený proces ještě zkvalitnit.

Návrhy změn, které by mohly proces ještě zkvalitnit:

- **Používat personální dotazník jako metodu předvýběru zaměstnanců.** Pokud je dotazník správně koncipován, může společnost zjistit mnohé o uchazeči, co se ve strukturovaném životopise nemusí dozvědět, pokud uchazeč takovou informaci sám z vlastní iniciativy neuvede. Dotazník by mohl obsahovat informace, které zpravidla nebývají součástí strukturovaného životopisu, např. očekávaný

příjem, nejdříve možný nástup do zaměstnání, důvody ke změně zaměstnání, absolvované kurzy či získané certifikáty apod. Takové informace jsou přitom důležité pro rozhodování, zda si uchazeče pozvat k výběrovému řízení či nikoli.

- **Poskytovat o pracovní pozici úplné informace.** V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že některé informace podané v rámci získávání nových pracovníků, např. ohledně pracovní doby a obsahu práce, nebyly podány úplně přesně. Bylo zaznamenáno, že u některých pracovníků mohl tento fakt způsobit pocit nenaplnění jejich očekávání. Nelze podcenit fakt, že taková situace může v konečném důsledku vést k nespokojenosti některých zaměstnanců. Konkrétní poznatky byly zjištěny u některých pozic, jejichž pracovní doba je těžko odhadnutelná a odvíjí se od momentální pracovní zátěže, ale i o této možnosti by se měl uchazeč dozvědět ještě předtím, než nabídku práce přijme. To samé platí u obsahu práce, který by měl být stručně uveden v inzerátu a podrobněji představen na výběrovém pohovoru.
- **Využití *Assessment Centre* na manažerské pozice.** Jedná se o velmi vhodnou alternativu dosavadního systému, která se momentálně ve společnostech využívá stále častěji. Výběr vhodného pracovníka probíhá z většího množství uchazečů za účasti hodnotitelů, kteří kandidáty posuzují v různých simulovaných situacích podle různých předem stanovených kritérií. Vzhledem k tomu, že je tato alternativa finančně i časově náročnější než ostatní metody, je vhodné využívat pouze při výběru manažerských pozic, na které se obecně kladou vyšší nároky. S využitím *assessment centre* se tak výrazně zvyšuje míra pravděpodobnosti výběru nejvhodnějšího kandidáta. Sama HR manažerka považuje tento krok za přínosný.

Závěr

Finanční prosperitu a konkurenceschopnost organizace lze zajišťovat mimo jiné i správným výběrem vhodných zaměstnanců. Právě proto je systém nábory a výběru ve společnostech tak důležitý a rozhodně by se neměl podcenit.

Cílem této práce bylo zhodnocení systému nábory a výběru pracovníků společnosti Kinstellar v neprávnických profesích, zhodnocení efektivnosti a vhodnosti procesu a na závěr předložení návrhu jeho možných změn, které by vedly ke zvýšené spokojenosti společnosti i pracovníků a zkvalitnily tak celý systém získávání a výběru zaměstnanců. Cílem práce bylo nejen posoudit současný stav z hlediska teorie v jeho jednotlivých oblastech, jak byly v práci řazeny, ale hlavní důraz byl nakonec položen na aplikaci teoretických východisek v konkrétním procesu, který je standardně ve společnosti používán a dále vyvíjen podle konkrétních poznatků a zkušeností.

Jde tedy o otevřený proces, při němž se společnost neuzavírá před novými podněty vyplývajícími z vlastní praxe, ale i z obecného vývoje dané problematiky. Z výsledků šetření, která proběhla ve společnosti, lze konstatovat, že tato práce přinesla odpovědi na otázky, které souvisejí se stávající situací ve společnosti Kinstellar z hlediska získávání a výběru zaměstnanců. Rovněž ale naznačila žádoucí směry dalšího vývoje v této oblasti tak, aby to přineslo užitek jak společnosti, tak jejím zaměstnancům.

Na závěr je totiž třeba ještě jednou zdůraznit, co již bylo řečeno na začátku této práce, že právě zaměstnanci jsou pro organizaci vůbec tím nejcennějším, co mají, neboť jde o lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování cílů dané organizace. (Armstrong 2007, s. 27)

Seznam použité literatury

Monografie

D'AMBROSOVÁ, H. kol. *Abeceda personalisty*. 5. vyd. Olomouc: Anag, 2014. ISBN 807-26-3869-6.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.

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

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

FOOT, M. a kol. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-247-1.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904-1336-8.

KAŇÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.

KLEIBL, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9211-3.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-726-1168-3.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4

MONTAG, P. *Assessment centre - moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: PRAGOEDUCA, 2002. ISBN 80-7310-004-5.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

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

VEBER, J. a kol. *Management – Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje

KINTELLAR. *Kinstellar* [online] ©2017 [vid. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.kinstellar.com>

Výroční zpráva Kinstellar, s.r.o., advokátní kancelář za rok 2015. [PDF] Praha: Kinstellar, s.r.o., advokátní kancelář, 2016. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43582607&subjektId=359951&spis=227406>

Výroční zpráva Kinstellar Business Services S.a r.l., organizační složka za rok 2010. [PDF] Praha: Kinstellar Business Services S.a r.l., organizační složka, 2012. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15011458&subjektId=694474&spis=57207>

Zákon č. 262/2006 Sb., o postupu před vznikem pracovního poměru, ve znění pozdějších předpisů. [online] In: *Zákoník práce*. [vid. 2006-04-21]. Dostupné také: <http://zakonik-prace.cz>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma procesu výběru zaměstnanců.....	25
Obrázek 2: Logo společnosti Kinstellar	37

Seznam grafů

Graf 1: Jak dlouho již pracujete ve společnosti Kinstellar?.....	49
Graf 2: Jak jste se dozvěděl/a o nabídce práce ve společnosti Kinstellar?	50
Graf 3: Jaké metody výběru byly při Vašem výběru využity?	51
Graf 4: Domníváte se, že jsou na Vaší pozici využity Vaše schopnosti a dovednosti?	53
Graf 5: Jste obecně v práci spokojen/a? Pokud ne, proč?	54
Graf 6: Pohlaví.....	70
Graf 7: Věk.....	70
Graf 8: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	70
Graf 9: Jaké důvody Vás vedly k tomu pracovat ve společnosti Kinstellar?.....	71
Graf 10: Kolik hodnotících osob se účastnilo výběrového pohovoru?	71
Graf 11: Kolik kol mělo výběrové řízení, kterého jste se zúčastnil/a?	71
Graf 12: Získal/a jste dostatečné množství informací z pohovoru o pracovním místě a o jeho	72
Graf 13: Dostal/a jste během pohovoru nějakou diskriminační otázku? Pokud ano, čeho se týkala?	72
Graf 14: Odpovídá Vaše práce představám, které jste měl/a před nástupem do společnosti	73
Graf 15: Jste obecně v práci spokojen/a? Pokud ne, proč?.....	73
Graf 16: Doporučil/a byste práci ostatním? Pokud ne, proč?	73

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ohodnotte výběrový pohovor: 5- největší spokojenost, 1- nejmenší spokojenost	52
---	----

Seznam příloh

Příloha 1: Specifikace pracovního místa (Role Specification).....	66
Příloha 2: Dotazník.....	67
Příloha 3: Grafické znázornění odpovědí na otázky z dotazníku	70
Příloha 4: Kladené otázky během polostrukturovaného rozhovoru	74

Příloha 1: Specifikace pracovního místa (*Role Specification*)

Role Specification

Job title	
Department	
Location	
Reporting to (title)	
Date	
Purpose	
Key Dimensions	
Technical Landscape	

Characteristics, Skills & Experience required:	Essential	Desirable
Location		
Education / Qualification		
Languages		
Practical experience		
Office		
Commercial Skills		

Key contacts	
In department	
In the Firm	
External	

Agreed on:

Date:

Employee:

Signature:

Superior:

Signature:

HR department:

Signature:

Příloha 2: Dotazník

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku.

Velice mi to pomůže při tvorbě mé bakalářské práce na téma získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Kinstellar. Odpovědi jsou anonymní.

Děkuji.

Identifikační údaje

1) Pohlaví

- a. Žena
- b. Muž

2) Věk

- a. 20-25
- b. 26-35
- c. 36-45
- d. 46-55
- e. 56 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Středoškolské s maturitou
- b. Vyšší odborné
- c. Vysokoškolské bakalářské
- d. Vysokoškolské magisterské

4) Jak dlouho již pracujete ve společnosti Kinstellar?

- a. Méně než rok
- b. 1-5 let
- c. 6-10 let
- d. Déle než 10 let

Nábor zaměstnanců

5) Jak jste dozvěděl/a o nabídce práce ve společnosti Kinstellar?

- a. Inzerát na internetu
- b. Osobní doporučení
- c. Sám/sama jsem společnost kontaktoval/a
- d. Prostřednictvím sociálních sítí

- e. Inzerát v tisku
- f. Společnost kontaktovala mě
- g. Jiné:

6) Jaké důvody Vás vedly k tomu pracovat ve společnosti Kinstellar? (lze zvolit více odpovědí)

- a. Výhodné mzdové podmínky
- b. Dobrá lokalita společnosti
- c. Dobrá pověst společnosti
- d. Pracovní doba
- e. Zajímavá práce
- f. Příjemné pracovní prostředí
- g. Jiné:

Výběr zaměstnanců

7) Co po Vás bylo vyžadováno před nástupem na pracovní pozici? (lze zvolit více odpovědí)

- a. Životopis
- b. Motivační dopis
- c. Výběrové testy
- d. Výběrový pohovor / rozhovor
- e. Reference
- f. Jiné:

8) Kolik kol mělo výběrového řízení, kterého jste se zúčastnil/a?

- a. 1 kolo
- b. 2 kola
- c. 3 kola
- d. 4 a více kol

9) Kolik hodnotících osob se účastnilo výběrového pohovoru? (Pokud jste byl/a na více pohovorech, hodnot'te ten první výběrový pohovor)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4 a více

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

- a. Ano, velmi
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Vůbec ne

11) Ohodnot'te výběrový pohovor pomocí známek (čím více bodů, tím větší spokojenost)

	1	2	3	4	5
Profesionální přístup					
Připravenost k vedení pohovoru					
Přátelská atmosféra					
Dostatek času					

12) Získal/a jste dostatečné množství informací z pohovoru o pracovním místě a o jeho podmínkách?

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

13) Dostal/a jste během pohovoru nějakou diskriminační otázku? (pokud ano, čeho se týkala? např. věk, rodinný stav, děti, národnost...)

- a. Ano:
- b. Ne

Spokojenost s prací

14) Odpovídá Vaše práce představám, které jste měl/a před nástupem do společnosti Kinstellar?

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

15) Domníváte se, že jsou na Vaší pozici využity Vaše schopnosti a dovednosti?

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

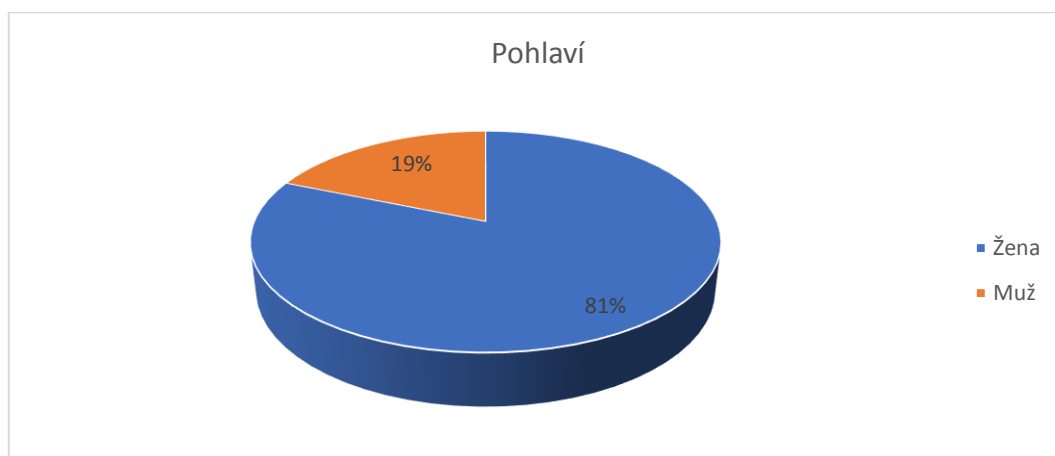
16) Jste obecně v práci spokojen/á? Pokud ne, proč?

- a. Rozhodně ano
- b. Částečně
- c. Ne

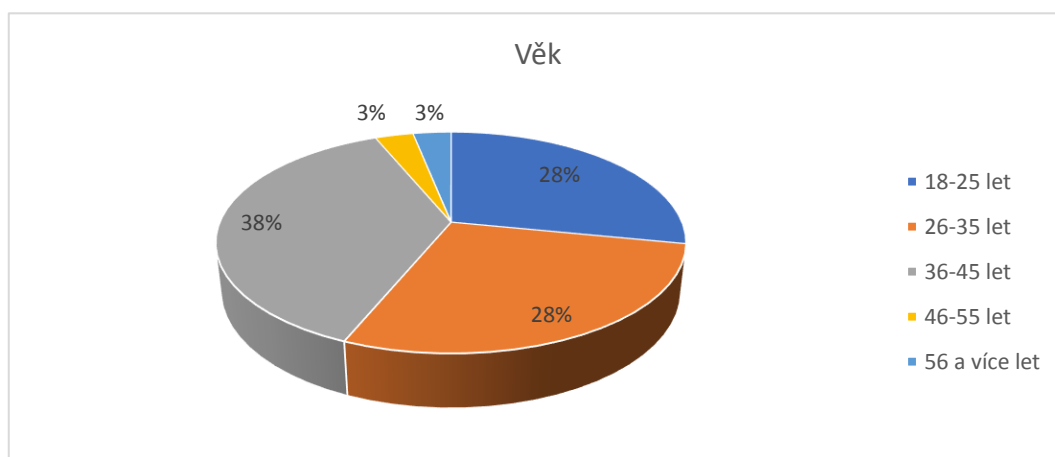
17) Doporučil/a byste práci ostatním? Pokud ne, proč?

- a. Ano
- b. Ne

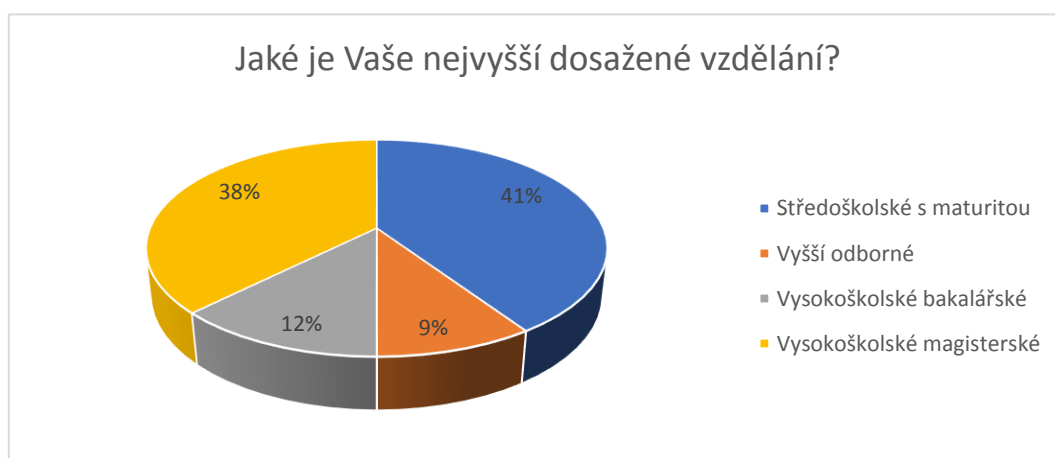
Příloha 3: Grafické znázornění odpovědí na otázky z dotazníku



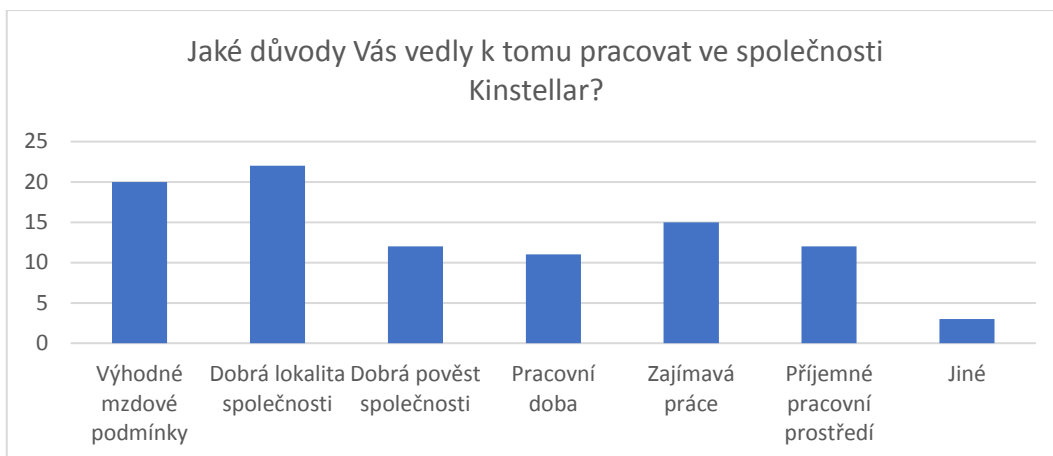
*Graf 6: Pohlaví
Zdroj: Vlastní šetření*



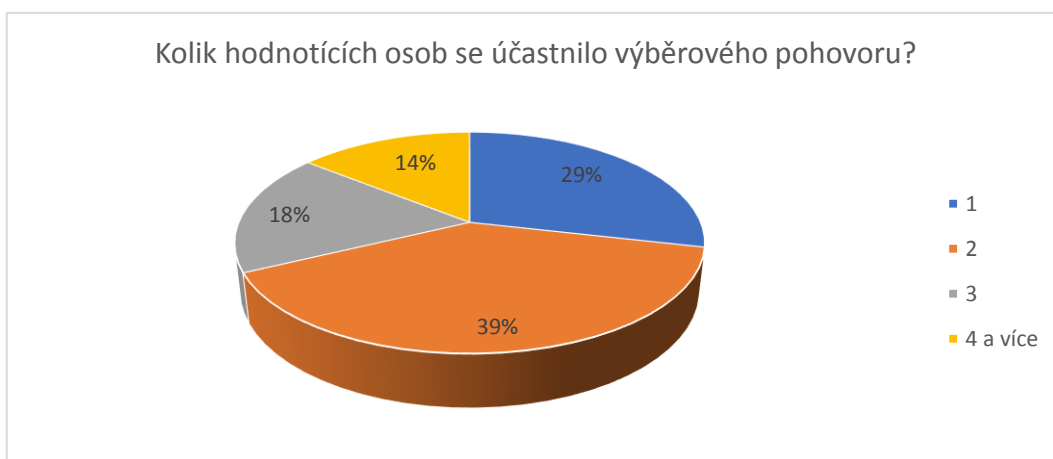
*Graf 7: Věk
Zdroj: Vlastní šetření*



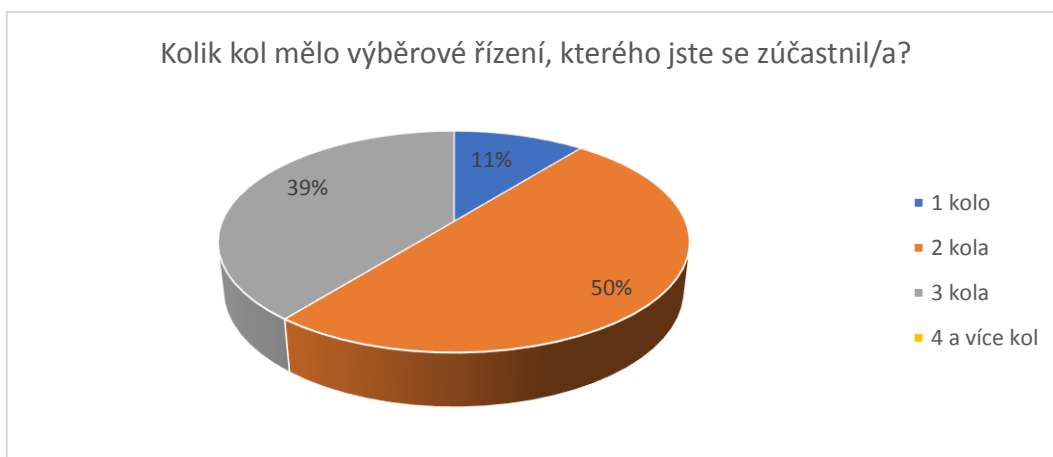
*Graf 8: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
Zdroj: Vlastní šetření*



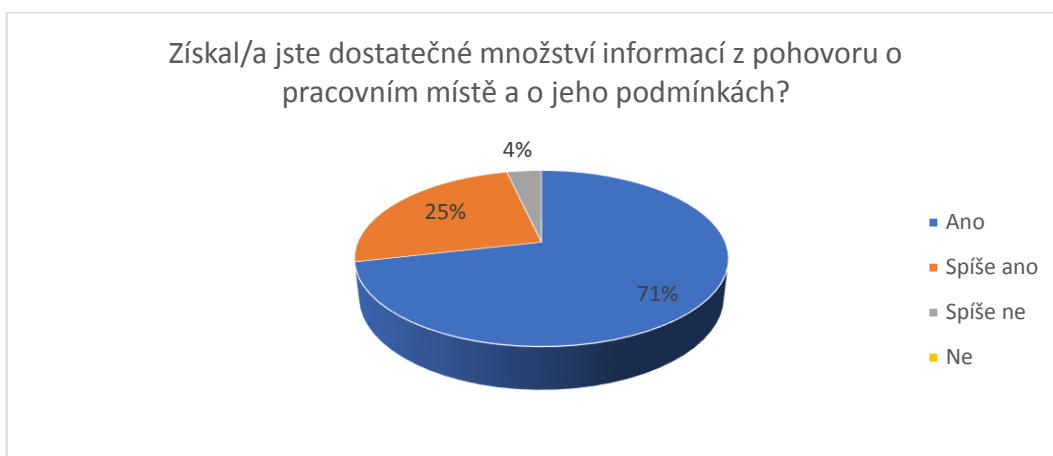
Graf 9: Jaké důvody Vás vedly k tomu pracovat ve společnosti Kinstellar?
Zdroj: Vlastní šetření



Graf 10: Kolik hodnotících osob se účastnilo výběrového pohovoru?
Zdroj: Vlastní šetření

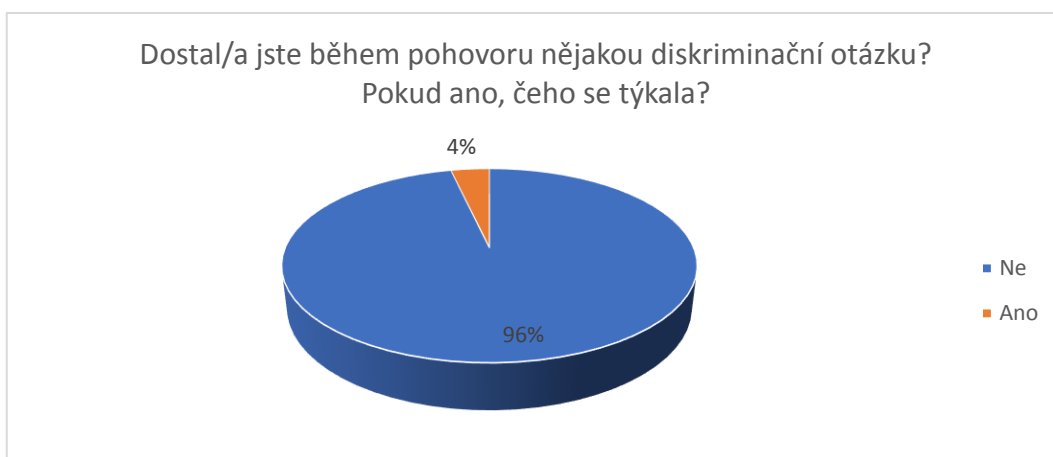


Graf 11: Kolik kol mělo výběrové řízení, kterého jste se zúčastnil/a?
Zdroj: Vlastní šetření



Graf 12: Získal/a jste dostatečné množství informací z pohovoru o pracovním místě a o jeho podmínkách?

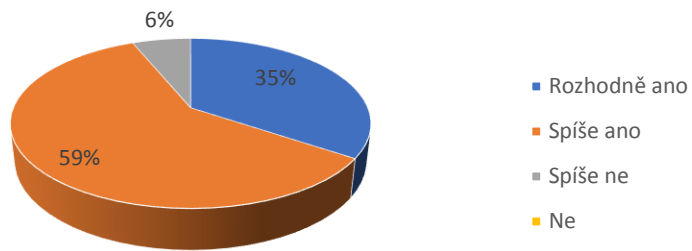
Zdroj: Vlastní šetření



Graf 13: Dostal/a jste během pohovoru nějakou diskriminační otázku? Pokud ano, čeho se týkala?

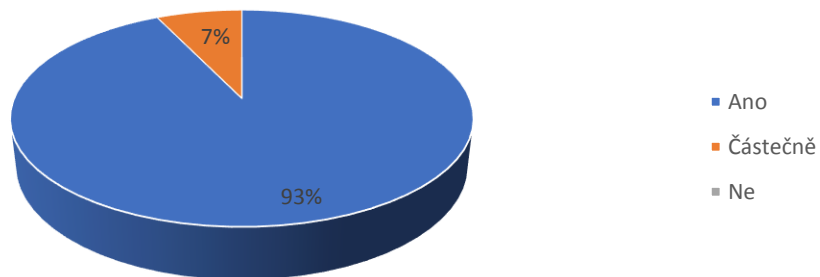
Zdroj: Vlastní šetření

Odovídá Vaše práce představám, které jste měl/a před nástupem do společnosti Kinstellar? Pokud ne, v čem se liší?



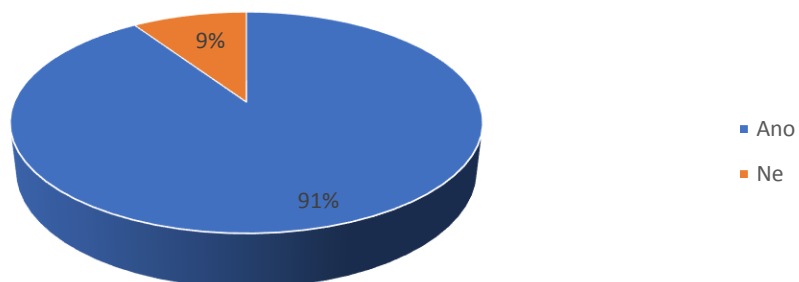
Graf 14: Odovídá Vaše práce představám, které jste měl/a před nástupem do společnosti Kinstellar? Pokud ne, v čem se liší?
Zdroj: Vlastní šetření

Jste obecně v práci spokojen/a? Pokud ne, proč?



Graf 15: Jste obecně v práci spokojen/a? Pokud ne, proč?
Zdroj: Vlastní šetření

Doporučil/a byste práci ostatním? Pokud ne, proč?



Graf 16: Doporučil/a byste práci ostatním? Pokud ne, proč?
Zdroj: Vlastní šetření

Příloha 4: Kladené otázky během polostrukturovaného rozhovoru

Personální plánování

Jaké všechny personální činnosti se ve společnosti vykonávají? Kdo je vykonává?

Spadá do těchto činností i personální plánování?

Proběhly v minulosti výrazné změny v počtu pracovníků?

Je na každou pozici vytvořený popis pracovního místa a jeho specifikace?

Získávání zaměstnanců

Jaké zdroje společnost preferuje?

Jaké všechny metody náboru se využívají? A které nejvíce?

Na jaké internetové portály se umísťují inzeráty?

Předvýběr zaměstnanců

Jakých metod se využívá během předvýběru?

Na co se v životopise klade důraz?

Kolik uchazečů se průměrně dostane k užšímu výběru?

Výběr zaměstnanců

Jaké metody se standardně používají?

Kolik kol se průměrně uchazeč zúčastní?

Kdo všechno bývá přítomen na výběrovém pohovoru?

Má pohovor předem stanovené fáze?

Je k pohovoru připraven seznam otázek? Pokud ano, jakých?

Kdo rozhoduje o přijetí/postoupení do dalšího kola?

Informuje společnost kandidáty o jejich nepřijetí?

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: Aneta Hroncová

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis

