



# **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. Klára Šimonová

KODĚROVÁ

GABRIELA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Koděrová Jméno: Gabriela Osobní číslo: 460959  
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

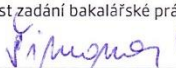
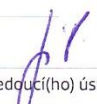
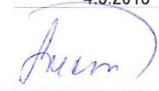
Pokyny pro vypracování:  
Cíl: Cílem bakalářské práce je aplikovat získané informace při analýze získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní firmě.  
Přínos: Vytvoření návrhu pro efektivnější získávání a výběr zaměstnanců v konkrétní firmě podle teoretických znalostí získaných z odborné literatury uvedené v teoretické části.  
Osnova: 1. Teoretická část se zabývá popisem procesů a metod používaných při získávání a výběru zaměstnanců. 2. Praktická část uvádí do problematiky konkrétní firmy a zjišťuje současnou situaci získávání a výběru zaměstnanců. 3. V závěru bakalářské práce se vyhodnocují získané informace a navrhuji případná řešení pro zefektivnění získávání a výběr zaměstnanců v dané firmě.

Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007.  
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2004.  
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014.

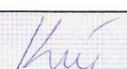
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 6.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 4.5.2018  
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

21-03-2018  
Datum převzetí zadání  
  
Podpis studenta(ky)

KODĚROVÁ, Gabriela. *Získávání a výběr zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci 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: 04. 05. 2018

Podpis:

## Poděkování

V této části bych ráda poděkovala každému, kdo mi během psaní této práce pomohl. Děkuji své vedoucí práce, Ing. Kláře Šimonové, za podnětné rady a připomínky. Též za čas a vstřícnost, který mi věnovala během konzultací.

Děkuji také své rodině a přátelům za podporu a pevné nervy.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem získávání a výběru zaměstnanců v organizaci. Teoretická část se zabývá popisem procesů a metod při získávání a výběru zaměstnanců v organizaci. Praktická část uvádí do problematiky konkrétní organizace a analyzuje situaci při získávání a výběru zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, získávání, výběr, zaměstnanci, organizace

# **Abstract**

This bachelor deals with the processes of recruitment and selection of employees in an organization. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part describes the process and methods of recruitment and selection employees. The practical part introduces the issue of a specific organization and analyzes the situation in the recruitment and selection of employees.

## **Key words**

Human resource management, recruitment, selection, employees, organization

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| Úvod .....   | 10        |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                           | <b>11</b> |
| <b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE .....</b>                        | <b>12</b> |
| 1.1 Personální činnosti.....                           | 13        |
| 1.2 Personální plánování .....                         | 14        |
| <b>2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>                   | <b>14</b> |
| 2.1 Podmínky získávání pracovníků .....                | 15        |
| 2.2 Proces získávání .....                             | 16        |
| 2.3 Definování požadavků .....                         | 17        |
| 2.3.1 Potřeba získávání zaměstnanců .....              | 17        |
| 2.3.2 Popis pracovního místa .....                     | 17        |
| 2.3.3 Alternativy .....                                | 18        |
| 2.3.4 Požadavky na pracovníka .....                    | 18        |
| 2.3.5 Zdroje pracovníků.....                           | 19        |
| 2.4 Přilákání uchazečů .....                           | 21        |
| 2.4.1 Metody získávání.....                            | 21        |
| <b>3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>                       | <b>22</b> |
| 3.1 Kritéria výběru zaměstnanců .....                  | 23        |
| 3.2 Proces výběru zaměstnanců .....                    | 23        |
| 3.3 Metody výběru .....                                | 24        |
| <b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>                 | <b>28</b> |
| <b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                             | <b>29</b> |
| <b>5 CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>                    | <b>30</b> |
| <b>6 INFORMACE O ORGANIZACI .....</b>                  | <b>31</b> |
| 6.1 La Collezione .....                                | 31        |
| 6.2 Organizační struktura .....                        | 32        |
| 6.3 Analýza La Collezione.....                         | 33        |
| 6.3.1 Analýza genderového rozložení v organizaci ..... | 34        |
| 6.3.2 Analýza pracovních míst v organizaci.....        | 34        |
| <b>7 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>                   | <b>35</b> |



|          |                                      |           |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| 7.1      | Podmínky získávání pracovníků .....  | 35        |
| 7.2      | Proces získávání .....               | 37        |
| 7.3      | Definování požadavků .....           | 38        |
| 7.3.1    | Potřeba získávání zaměstnanců .....  | 38        |
| 7.3.2    | Popis pracovního místa .....         | 38        |
| 7.3.3    | Alternativy .....                    | 39        |
| 7.3.4    | Požadavky na pracovníka .....        | 39        |
| 7.3.5    | Zdroje pracovníků .....              | 40        |
| 7.4      | Přilákání uchazečů .....             | 41        |
| 7.4.1    | Metody získávání .....               | 42        |
| <b>8</b> | <b>VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>       | <b>43</b> |
| 8.1      | Proces výběru zaměstnanců .....      | 43        |
| <b>9</b> | <b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b> | <b>45</b> |
|          | <b>Závěr .....</b>                   | <b>46</b> |
|          | <b>Seznam použitých zdrojů .....</b> | <b>47</b> |
|          | <b>Seznam obrázků .....</b>          | <b>48</b> |
|          | <b>Seznam příloh .....</b>           | <b>48</b> |

# Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z klíčových personálních činností a má nemalý význam pro úspěšné fungování organizace. To je jeden z motivů výběru právě tohoto tématu pro napsání bakalářské práce. Při správném nastavení systému získávání a výběru zaměstnanců přicházejí a fungují v organizaci lidé, kteří dokáží zajistit správný chod organizace a určit směr jejího vývoje.

Obě části práce, teoretická i praktická, vychází z nastudované odborné literatury a ze zdrojů, které odpovídají zvolenému tématu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci.

Teoretická část se zabývá popisem procesů a metod při získávání a výběru zaměstnanců v organizaci, kdy je porovnáváno více odborných zdrojů na toto téma. Začátek teoretické části uvádí do problematiky obecně a vysvětluje základní pojmy. Dále se teoretická část týká jednoho z hlavních témat bakalářské práce, a to získávání zaměstnanců v organizaci. Zde jsou uvedeny podmínky získávání pracovníků, definovány požadavky na zaměstnance i pracovní místo. Dále se kapitola získávání zaměstnanců zabývá metodami, kterými mohou organizace získávat zaměstnance. Druhá část je věnována výběru zaměstnanců v organizaci. Jsou zde vymezena kritéria výběru, popsán proces a metody používající se k výběru zaměstnanců.

Praktická část převádí téma získávání a výběru zaměstnanců v organizaci do praxe. Využívá veškeré informace z teoretické části a aplikuje je v této části. Uvádí do problematiky konkrétní organizace a analyzuje situaci při získávání a výběru zaměstnanců. Dále je dané organizaci navrženo doporučení, jak odstranit nedostatky a jakým způsobem zkvalitnit celkový proces získávání a výběru zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je definovat a analyzovat získávání a výběr zaměstnanců v organizaci. Porovnat postup získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci s odbornou literaturou a navrhnout efektivnější postup při provádění těchto činností.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Z výkladového slovníku o lidských zdrojích se lze dočíst, že „*personální práce je obecné označení personálních činností – právních, administrativních i řídicích. Personalistika je obecné označení oboru – nauky o práci s lidmi*“ (Palán, 2002, s. 151). Podle Koubka (2004, s. 14) „*personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu.*“ Jedná se tedy o „*jádro a nejdůležitější oblast celého řízení organizace*“ (Koubek, 2004, s. 14). Personální práce velmi úzce také souvisí s řízením lidských zdrojů, díky kterým je organizace schopna fungovat. V nejširším slova smyslu úkolem řízení lidských zdrojů je co nejlepší výkonost organizace. Jak uvádí Šikýř (2014, s. 20) „*každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí (...) určují výkon lidí (...), který určuje výkon organizace*“. Tedy odkazuje na vztah mezi výkonem, schopnostmi a motivací zaměstnance, kdy při minimální nebo nulové schopnosti a motivaci nepřichází požadovaný výkon.

Kocianová (2010, s.10) uvádí, že i přes odlišný vývoj personálního řízení v organizacích lze vymezit tři stěžejní etapy. Ty jsou totožné pro každou organizaci, a to od vývojově nejstarší po současnost.

- **Personální administrativa** – neboli také správa, je nejstarší etapa vývojového řetězce personálního řízení a je chápána jako veškerá personální činnost, která se jakýmkoliv způsobem týká pracovníků. Pracuje s personálními informacemi a dokumenty, dohlíží na jejich obnovu a aktuálnost.
- **Personální řízení** – nejedná se už pouze o pasivní roli jako tomu je u personální administrativy, ale svým rozsahem činností přesahuje její rámec. Ať to jsou „*existence koncepcí personální a sociální politiky, rozpracované metody personální práce nebo zvyšující se odbornost personálních pracovníků*“ (Kocianová, 2010, s. 11). S postupem času se i stále rozšiřují služby o rozvoj manažerů nebo o plánování pracovních sil. Na personalisty je kladena stále větší zodpovědnost a nároky na klasifikaci v důsledku nárůstu „*legislativy v zaměstnávání lidí (bezpečnost práce a zdraví při práci, důchodové zabezpečení, diskriminace)*“ (Kocianová, 2010, s.11).
- **Řízení lidských zdrojů** – jedná se o nejnovější teorii, která se uvádí do praxe od 80. let minulého století. Jedná se o strategický přístup, kdy se manažeři snaží získat od pracovníků oddanost a angažovanost ve prospěch organizace. V této oblasti je kladen důraz na souhru mezi pracovníky i na vytváření týmového ducha. Komunikace a dobré mezilidské vztahy jsou dalším klíčovým faktorem ovlivňující prosperitu organizace. Již zmíněný strategický přístup se uplatňuje ve většině personálních činností, které jsou uvedeny v následující kapitole (1.1 Personální činnosti). Pracovníci jsou bráni jako jmění, do kterého se rozhodně vyplatí investovat pro při danou hodnotu, kterou organizaci přináší.

Tři charakteristické znaky, které jsou zdůrazněny v každé literatuře o personalistice, jsou podle Koubka (2004, s.16) „*strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (...), orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní organizace (...), personální práce*

*přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.“* Jako hlavní cíl řízení lidských zdrojů se uvádí úspěšné sladění veškerých činností a úkolů lidských zdrojů se zájmy a vytyčenými cíli organizace.

## 1.1 Personální činnosti

Koubek (2004, s. 21) vyjmenovává následující personální činnosti, služby a funkce. Jako první je **vytvoření a analýza pracovního místa**. Jde o definici pracovního místa, popis pracovních úkolů, pracovního místa a související odpovědnost i pravomoc pracovníka.

**Personálnímu plánování** je věnována následující podkapitola (viz 1.2 Personální plánování). **Získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků**, jak se nazývá třetí oblast personálních činností, se zabývá celá tato bakalářská práce.

**Hodnocení pracovníků** a jejich pracovního výkonu jsou dokumenty, které zaznamenávají a vyhodnocují efektivitu práce zaměstnance a navrhují optimalizaci pracovního výkonu. **Rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru** se zabývá uspořádáním pracovníků v organizaci, přiřazování na různá pracovní místa, horizontálním i vertikálním pohybem po kariérním žebříčku a propouštění.

**Odměňování** a mnohé jiné prostředky ovlivňující výkon i motivaci pracovníka.

Pod **vzdělávání pracovníků** spadají vzdělávací programy, nacházení potřeb vzdělávání v organizaci, jeho plánování i vyhodnocování výsledků vzdělávání.

**Pracovní vztahy**, a to zejména vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, mezilidské jednání, zabývat se stížnostmi ze stran vedení i naslouchání zaměstnancům, řešit komunikační problémy.

**Péče o pracovníky** zabezpečuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci a sociálně hygienické podmínky. Vše, co se týká pracovního režimu i pracovní doby, aktivní využití volného času, strava v práci.

**Personální informační systém** uchovává, vyhledává a zpracovává informace o pracovnících v organizaci, pracovních místech. Analyzuje sociální záležitosti a vytváří podpůrný systém pro fungování ostatních personálních činností.

Další čtyři oblasti personálních činností jsou v nynější době zařazované samostatně.

**Průzkum trhu práce** vychází z různých analýz, ať už je to analýza nabídky pracovních sil nebo populačního vývoje a hledá ohnisko potenciálních pracovníků.

**Zdravotní péče o pracovníky** zajišťuje pravidelnou zdravotní prohlídku pro všechny pracovníky v organizaci, také rehabilitační a léčebné procedury.

**Metodika průzkumů, zjišťování a zpracování informací** pracuje se statistickými a matematickými napomáhající k vytváření plánu personálních prací i s pomocí počítačových softwarů.

**Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců** se zabývá především o přesné dodržování zákonů vycházející zákoníku práce a zabývající se zaměstnanci, jejich odměňování nebo sociální záležitosti. Velký důraz se klade na dodržování zákazu diskriminace při zaměstnávání na základě jejich věku, pohlaví či náboženské nebo politické příslušnosti (Koubek, 2004, s.22).

## 1.2 Personální plánování

Strategické plánování lidských zdrojů umožňuje pracovat s předpovědí, zda úkoly organizace jsou správně plněny v současném, a i budoucím čase. Plánuje tedy pracovní sílu v různých ohledech. Pracuje s potřebami pracovníků, které mohou být specifické a snaží tyto potřeby uspokojit. Šikýř (2014, s. 91) uvádí tři různé oblasti, kde se uplatňuje personální plánování. Jako první je plánování zaměstnanců, kdy se předpovídá potřeba zaměstnanců v organizaci. Zjišťuje kolik pracovníků je a bude potřeba pro efektivní výkon organizace. Druhé je plánování pokrytí potřeby zaměstnanců, a to se dělí na vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců. Při plánování pokrytí potřeby pracovníků se předvídá, kolik a jaké zaměstnance bude organizace potřebovat. Předpověď se vypracovává pro krátkodobé i dlouhodobé období. A jako poslední část plánování potřeby pracovníků uvádí Šikýř plánování personálního rozvoje zaměstnanců, kdy se dávají dohromady kariérní plány pro pracovníky. Také se stanovuje plán následnictví, který pracuje s interními zdroji organizace a slouží pro konkrétní manažerskou funkci.

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců v organizaci je jedním z klíčových procesů pro stabilní fungování organizace. Cílem této činnosti je obsadit volné pracovní místo, které buďto již existuje nebo zcela nově vzniká. V obou případech se hledá pravděpodobně nejlépe způsobilý zaměstnanec s potenciálem pro odborný růst a splňuje výkon dané práce.

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto pracovních míst (...) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2004, s. 117).*

Získávání a výběr pracovníků jsou jednou z klíčových personálních činností, ve kterých tkví kvalita příchozích lidí do organizace. Jedním z hlavních úkolů při získávání je „oslovení“ dostatečného počtu uchazečů, kteří nejlépe odpovídají podmínkám pro dané pracovní místo. Při získávání pracovníků je nutno zvážit, zda potřebujeme obsadit pozici zaměstnancem již pracujícím v dané organizaci nebo je nutné hledat zcela nového pracovníka mimo ni a přijít na způsob, jak vhodně předat informaci potenciálním uchazečům o volném pracovním místě. V současné době organizace kladou důraz na předpoklady uchazeče jako jsou *„identifikace s organizací, přizpůsobení se kultuře organizace, (...) chování lidí na pracovních pozicích, které určují zvládnutí jejich pracovní role a jsou předpokladem naplnění očekávání organizace“ (Kocianová, 2010, s. 79).*

Pro získávání zaměstnanců v organizaci se vžil termín nábor pracovníků. Avšak získávání a nábor se v moderním pojetí odlišuje. Pojem nábor se používá pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů, kdežto samotné získávání pracuje nejen s vnějšími zdroji, ale především s lidskými zdroji, kterými již v současné době organizace disponuje. Koubek se s Kocianovou shodují na tvrzení, že při získávání nejde pouze o získání potřebného počtu pracovníků, ale o snahu získání pracovníků s motivací

a zájmem o organizaci, kteří jsou schopni se ztotožnit s firemní kulturou a jejich hodnoty jsou v souladu se systémem hodnot organizace (Koubek, 2008, s. 126).

## 2.1 Podmínky získávání pracovníků

Jak Koubek (2008, s. 128), tak i Kocianová (2010, s. 80) uvádí různé faktory ovlivňující průběh získávání pracovníků. Těchto faktorů je několik a liší se v mnoha směrech. Některé z nich mohou být ovlivnitelné organizací, jiné nikoliv. Dělí se na vnitřní a vnější podmínky. Vnitřní se dále dělí podle souvislosti s pracovním místem nebo s organizací. Ta může ovlivňovat vnitřní podmínky v určitých mezích. Vnější podmínky musí ale brát jako dané a nelze je při rozhodování nijak měnit.

Mezi **vnitřní podmínky získávání pracovníků týkající se pracovního místa** patří:

- Povaha práce;
- Postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace;
- Požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti);
- Rozsah povinností a odpovědnosti na pracovním místě;
- Organizace práce a pracovní doby;
- Místo vykonávání práce;
- Pracovní podmínky (odměna a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí).

Mezi **vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se k organizaci** patří:

- význam a úspěšnost organizace;
- prestiž organizace;
- pověst organizace (serióznost ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům i veřejnosti);
- úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi;
- poskytované zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky v porovnání s ostatními organizacemi;
- možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci;
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci;
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

**Vnější podmínky získávání pracovníků** jsou:

- demografické podmínky - tj. proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů (tzv. generační vlnění);
- ekonomické podmínky – odrážejí cyklický vývoj národního hospodářství;
- sociální podmínky – souvisejí s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí;
- technologické podmínky – vytvářejí nová zaměstnání a likvidující či modifikující stará;

- sídelní podmínky – především charakter osídlení v okolí organizace či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí;
- politicko-legislativní podmínky – ovlivňující proces získávání pracovníků, např. tím, že umožňují nebo omezují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku.

## 2.2 Proces získávání

Koubek (2008, s. 131) předkládá propracovaný postup, který doporučuje dodržovat při získávání pracovníků. Při využívání tohoto postupu organizace minimalizuje časové i jiné ztráty, které by mohly nastat při obsazování pracovního místa. Pro co nejefektivnější proces získávání pracovníků je znalost daných pracovních míst. Je nutno provést analýzu pracovního místa, jež je jednou z činností personálního plánování.

Proces získávání pracovníků se dle Koubka (2008, s. 131) skládá z dvanácti po sobě jdoucích kroků:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků;
2. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;
3. zvážení alternativ;
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků;
5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů;
6. volba metod získávání pracovníků;
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
8. formulace nabídky zaměstnání;
9. uveřejnění nabídky zaměstnání;
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Rozdělení získávání a výběr pracovníků je na tři fáze, přičemž získávání pracovníků se týká dvě kapitoly.

- **Definování požadavků** je přípravná fáze, ve které se popisuje a blíže specifikuje pracovní místo. Tvoří se rozhodnutí o nastávajících podmínkách a požadavcích na zaměstnání.
- **Přilákání uchazečů** je druhou a poslední fází, která se ještě týká procesu získávání pracovníků. Jedná se o fázi prozkoumání a vyhodnocení jednotlivých zdrojů uchazečů, jak vnitřních, tak i vnějších.



- **Vybírání uchazečů** se už netýká kapitoly získávání pracovníků. V této části se třídí žádosti, pohovory a vyhodnocují se výsledky assessment centra. Nabízí se vybraným uchazečům zaměstnání a probíhá příprava pracovní smlouvy (Armstrong 2007, s. 327).

## 2.3 Definování požadavků

Jak je výše uvedeno, tato kapitola se zabývá formováním požadavků, které by měly být uvedeny v programu získávání pracovníků. Podle Armstronga (2007, s. 327) musí vždy nejdříve proběhnout kontrola, zda je opravdu nutná náhrada pracovníka nebo vytvářet nové pracovní místo. Je nutno prověřit požadovanou náhradu nebo typ nového pracovníka. Vytvářejí se tak popisy a dále se specifikují pracovní místa. Tyto informace dále slouží k vytváření inzerátu, pro informovanost třetích institucí a také pro hodnocení uchazečů. Dané profily obsahují výčet schopností, dovedností, požadované vzdělání nebo praxi v oboru. Tím se utváří celkový popis požadavků, který bude posuzován při výběrovém řízení.

### 2.3.1 Potřeba získávání zaměstnanců

Při identifikaci potřeby získávání zaměstnanců by se vždy mělo vycházet z plánu organizace. Tato fáze by měla vždy probíhat v dostatečném předstihu před průběhem získávání pracovníků. K tomu napomáhá periodická prognóza poukazující na potřebu nových pracovníků a také neustálá analýza počtu a pohybu stávajících pracovníků v organizaci. S touto analýzou lze identifikovat náhradu pracovníků, kteří například odcházejí do důchodu nebo předchází na jiná pracovní místa v rámci organizace. Nelze však v analýze počítat se situacemi, kdy odchází pracovník z důvodu vážného zranění nebo úmrtí (Koubek, 2008, s. 132).

### 2.3.2 Popis pracovního místa

Charakteristika a specifikace pracovního místa je součástí souboru informací obsažených v nabídce zaměstnání. Potenciálním uchazečům o zaměstnání pomáhá určit, zda má smysl o danou práci usilovat, či nikoliv. Veškeré uvedené charakteristiky pracovního místa je potřeba průběžně aktualizovat. *„Abychom věděli, koho nabídkou zaměstnávání oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat, (...) musíme nejdříve vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka“* (Koubek, 2008, s. 132).

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých se zakládá získávání a později výběr zaměstnanců je důležité vytvořit co nejsrozumitelněji a nejstručněji pro ušetření nákladů na získávání zaměstnanců i pro přehlednost a dobrou orientaci potenciálních zájemců o pracovní místo. Důležitá je specifikace schopností, bez kterých se pracovník neobejde a rozlišení druhotných požadavků.

V popisu pracovního místa by se měly vyskytovat následující body:

- Název pracovního místa – měl by co nejpřesněji vymezovat činnosti, které jsou v rámci práce potřeba vykonávat.
- Pracovní náplň – typy úkolů a zodpovědnost pracovníka za jejich odvedení.
- Místo výkonu práce – adresa, kde pracovník bude vykonávat práci.
- Pracovní podmínky – jaké je pracovní prostředí pracovníka a také jeho finanční ohodnocení.
- Možnosti vzdělávání – a také výcviku při výkonu práce (Koubek, 2008, s. 133).

### 2.3.3 Alternativy

Šikýř (2014, s. 97) zvažuje následující alternativy při uvolnění pracovního místa:

- dočasné neobsazení pracovního místa;
- zrušení pracovního místa;
- sloučení s jiným pracovním místem.

Poté také uvažuje změnění pracovně právního vztahu, kdy se nahradí klasický pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou:

- pracovním poměr na dobu určitou;
- pracovním poměrem s kratší pracovní dobou;
- dohodou o pracovní činnosti;
- dohodou o provedení práce.

Jako další alternativu lze zvážit dočasně přiděleného zaměstnance agentury práce, který je určen na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce. Druhou možností je přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli vznikající dohodou o dočasném přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli (Šikýř, 2014, s. 98).

Koubek (2008, s. 133) se shoduje se Šikýřem (2014, s. 98) na všech výše uvedených alternativách při obsazování pracovního místa, a ještě přidává možnost pokrytí práce formou přesčasů a práci vyžadující plný úvazek. Vybráním poslední možnosti (práce vyžaduje plný úvazek a dále sjednáním nového pracovního poměru nebo dohody) je nutno pokračovat v procesu získávání zaměstnanců do organizace.

### 2.3.4 Požadavky na pracovníka

Požadavky na pracovníka a jejich specifikace by měla být utříděna v následujících osmi bodech:

- Odborné schopnosti – popisuje, co musí uchazeč znát, aby byl schopen vykonávat příslušnou roli.
- Požadavky na chování a postoje – po uchazeči se požaduje určitý typ chování a kladný vztah k hodnotám organizace, aby proběhlo úspěšné splnutí s kulturou organizace.
- Odborná příprava a výcvik – pro dané pracovní místo je potřebná určitá odbornost či výcvik, které by měl uchazeč splňovat.

- Zkušenost, praxe – požaduje se především ve stejném oboru a předurčuje budoucí úspěšnost v nastávajícím výkonu práce.
- Zvláštní požadavky – určitá pracovní místa si žádají zvláštní podmínky pro úspěšné zvládnutí v daných oblastech.
- Vhodnost pro organizaci – sem spadá schopnost uchazečů přizpůsobení se podnikové kultuře a pracovat v ní.
- Další požadavky – patří sem například nezvyklá pracovní doba nebo potřeba pobytu pracovníka mimo trvalé bydliště či v zahraničí.
- Možnost splnit očekávání uchazeče – je míra schopnosti organizace, do které může splnit očekávání uchazečů v případě jistoty zaměstnání či kariérního rozvoje. (Armstrong, 2007, s.329).

Jedním z nejnebezpečnějších faktorů při sestavování požadavků na pracovníka je nastavení příliš vysokých nároků, které nejsou realistické. To pak vede k těžšímu přilákání potenciálních budoucích pracovníků. Naopak podhodnocení požadavků může být stejně riskantní. (Armstrong, 2007, s. 330) Nejprůvčetnějším řešením je rozlišovat požadavky podstatné a žádoucí. Ještě předtím se však udává také specifikace požadavků na pracovníka, a to ve čtyřech jednoduchých bodech: 1. vzdělávání a kvalifikace, 2. dovednosti a schopnosti, 3. pracovní zkušenosti, 4. charakteristiky osobnosti. Dále se rozřídí požadavky na pracovníka na:

- Nezbytné – těmto požadavkům se nelze vyhnout, protože jsou podmínkou pro uchazeče o pracovní místo.
- Žádoucí – požadavky nejsou podmínkou pro přijetí, ale svým způsobem vedou ke správnému výkonu práce. Tyto požadavky však v případě potřeby lze doplnit v průběhu.
- Vítané – také netvoří podmínku pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale dělají ho flexibilnějším. Tedy pracovník má vyšší využitelnost v organizaci.
- Okrajové – nejsou nutné k výkonu práce a lze je jednoduše zajistit jiným způsobem (Koubek, 2008, s. 134).

Podle Koubka (2008, s. 134) je vhodné seřadit požadavky sestupně podle požadované potřeby. Tedy nezbytné požadavky by měly být uvedeny jako první, poté by měly následovat žádoucí, vítané a jako poslední okrajové. Logické seřazení dle potřeby je pak uvítáno u předvýběru a výběru pracovníků.

### 2.3.5 Zdroje pracovníků

Získávání pracovníků se rozděluje na vnitřní zdroje zaměstnanců a vnější zdroje zaměstnanců. Do vnitřních zdrojů se řadí současní zaměstnanci, kteří se obsazují na volné pracovní místo v důsledku uvolnění v rámci organizačních změn (Šikýř, 2014, s. 98).

Koubek (2008, s. 129) doplňuje Šikýře o dvě další skupiny, které řadí do vnitřních zdrojů. První jsou současní pracovníci organizace s dostatečnými zkušenostmi a schopnostmi se posunout na vyšší pracovní místo. A jako druzí jsou současní pracovníci vykonávající účelně svou práci, ale s neznámou motivací přejít na jiné pracovní místo nebo do jiného oddělení v rámci organizace. Získávat informace o lidských zdrojích je pro organizaci jednoznačně snazší z vnitřních zdrojů. Kocianová (2010, s. 82) přidává informaci o nákladech, které jsou při využití vnitřních zdrojů nesrovnatelně nižší než

při využívání zdrojů vnějších. Zdali to umožňuje situace, měly by být lidské zdroje čerpány z vnitřních zdrojů přednostně.

Jako vnější zdroje zaměstnanců Šikýř (2014, s. 98) i Koubek (2008, s. 130) považují kohokoliv, kdo přichází na volné pracovní místo tzv. zvenčí a doposud pro danou organizaci nepracovali. Jedná se například o nezaměstnané z trhu práce, zaměstnance pracující pro jinou organizaci nebo absolventy škol a další.

A jako doplňkové vnitřní zdroje mohou být ženy v domácnosti, důchodci, studenti nebo pracovní zdroje v zahraničí.

Tyto vnitřní a vnější zdroje mají určité výhody a nevýhody.

## **Vnitřní zdroje**

### Výhody:

- organizace zná silné a slabé stránky pracovníka;
- pracovník zná organizaci;
- zvýšení morálky a motivace pracovníka – naděje na lepší místo;
- lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků.

### Nevýhody:

- povyšování pracovníků může vést k dosažení místa, na kterém pracovník nestačí úspěšně plnit úkoly;
- soutěživost o povýšení může narušit morálku a mezilidské vztahy;
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

## **Vnější zdroje**

### Výhody:

- spektrum schopností a talentů mimo organizaci je větší, než je možno nalézt uvnitř organizace;
- vnesení nových pohledů, názorů a zkušeností zvenku;
- zpravidla levnější a snadnější získání žádoucích vysoce kvalifikovaných pracovníků, techniků a manažerů zvenku než jejich vychovávání v organizaci.

### Nevýhody:

- přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější;
- adaptace a orientace pracovníků je delší;
- mohou vzniknout nepříjemnosti s dosazovanými pracovníky organizace (cítili se kvalifikováni či oprávněni získat obsazené místo) (Koubek, 2008, s. 130).

## 2.4 Přilákání uchazečů

Pro přilákání uchazečů při získávání nových zaměstnanců do organizace se doporučuje provést nejprve analýzu silných a slabých stránek. Vyjmenovává řadu okolností ovlivňující zájem uchazečů o práci v dané organizaci. Jako jsou pověst organizace, zaměstnanecké benefity, stabilita zaměstnání nebo možnost kariérního růstu. Pro srovnání s konkurenční nabídkou je na místě vytvořit seznam předností, kterými organizace disponuje oproti ostatním. Doporučuje se zvýraznit přitažlivé vlastnosti organizace pro uchazeče o zaměstnání. Tyto informace o přednostech a vlastnostech a organizace lze dosáhnout průzkumem vlastních zaměstnanců. Vytvořit tedy průzkum názorů a postojů, které pracovníci vůči organizaci zaujímají (Armstrong, 2007, s. 332).

### 2.4.1 Metody získávání

Šikýř (2014, s. 98) s Koubkem (2007, s. 135) se shodují, že výběr metody pro získávání pracovníků je ovlivněn několika skutečnostmi. Pro správné určení metody je tedy potřeba přihlížet k následujícím okolnostem:

- pracovníka získáváme z vnitřních nebo vnějších zdrojů;
- jaké jsou požadavky na pracovníka na daném pracovním místě;
- jaké je aktuální situace na trhu práce (vnitřním i vnějším);
- jak rychle potřebujeme pozici obsadit a jaký je o ni zájem;
- kolik času a peněz můžeme vynaložit (Šikýř, 2014, s. 98).

Pro získávání zaměstnanců se využívají odlišné metody. Liší se podle zdrojů získávání zaměstnanců, které jsme se rozhodli využít. Při využívání vlastních, vnitřních zdrojů se používají následující metody:

- inzerce na intranetu, firemní nástěnce;
- zasílání nabídek zaměstnancům elektronickou poštou;
- doporučení současného zaměstnance;
- přímé oslovení současného zaměstnance (Šikýř, 2014, s. 99).

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se Šikýř (2014, s. 99) s Kocianovou (2010, s. 85) shodují na prvních třech bodech následujících metod. Kocianová je rozšiřuje o další:

- inzerce na internetu – e-recruitment;
- inzerce v médiích – tisk, rádio, televize;
- přímé oslovení vhodného jedince;
- využití externích služeb – zprostředkovatelské agentury nebo poradenské agentury se specializací na získávání pracovníků;
- spolupráce s úřady práce, vzdělávacími institucemi;
- doporučení uchazeče (Kocianová, 2010, s. 85).

#### E-recruitment

V nynější době je inzerování na internetu jednou z nejoblíbenějších, nejrychlejších a nejlevnějších možností, jak informovat uchazeče o nabídce volného pracovního místa. Kontakt mezi uchazečem a organizací je díky internetu velmi jednoduchý a nyní již i dostupný širokému spektru potenciálních

uchazečů. Umožňuje výměnu elektronických dokumentů jako například životopisy nebo vyplňování požadovaných dotazníků. Je vhodný pro uveřejňování nabídky různých pracovních míst, jak pro kvalifikované specialisty, tak i pro manažerské pozice (Kocianová, 2010, s. 86).

Uchazeči o zaměstnání mohou vyhledávat pracovní příležitosti buďto prostřednictvím specializovaných pracovních portálů nebo přímo na webových stránkách dané organizace, zpravidla označovány jako „Kariéra“. Zde mohou uchazeči naleznout veškeré informace o volných pracovních místech. Při projevení zájmu o nabízené zaměstnání, uchazeč může on-line reagovat zasláním životopisu, či vyplnění strukturovaného dotazníku. Pro zaměstnavatele je zobrazení příchozích nabídek uchazečů o pracovní místo přehledné a strukturované. Tento způsob mu usnadňuje vyhledávání a porovnávání příchozích údajů.

Zmíněné pracovní portály disponují podobnými možnostmi. Zde zaměstnavatelé uveřejňují nejen své pracovní nabídky, ale i mohou vyhledávat případné budoucí zaměstnance.

Dalším internetovým prostředkem pro získávání zaměstnanců, či jako uchazeč získávání zaměstnání jsou sociální sítě. Zde si uživatelé vytváří své osobní profily a navazují kontakty s dalšími uživateli. Na sociálních sítích se vytváří nová přátelství, obchodní partnerství nebo zákazníci. Pro veřejnou přístupnost profilů mohou zaměstnavatelé jednoduše vyhledávat nebo oslovovat uchazeče o zaměstnání. Jedná se o významný zdroj informací i znalostí na globálním i lokálním trhu práce. Nedostatkem sociálních sítí může působit nejistota zabezpečení sdílených informací. I přesto sociální sítě jako Facebook nebo LinkedIn jsou nedílnou součástí moderního způsobu komunikace (Šikýř, 2014, s. 100).

### **Headhunting**

Jedná se o specializované firmy disponující širokým spektrem odborníků v oblasti získávání pracovníků. I když nabízené služby jsou poměrně drahé, tak i přes to jsou velmi žádané. Organizace mají přehled o velkém množství uchazečů, mohou poskytnout osobní údaje a jakousi diagnostiku, která se pohybuje na různých úrovních kvality. Pro úspěšné nalezení správných uchazečů, by zaměstnavatel měl poskytnout headhuntingové společnosti dostatečné seznámení se skutečnými potřebami a očekáváními organizace (Bělohlávek, 2016, s. 31).

## **3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

Hlavním cílem výběru zaměstnanců do organizace je vybrat z procesu získávání pracovníků toho pravděpodobně nejlépe vyhovujícího kandidáta pro dané pracovní místo. Jde o rozpoznávání, kdy uchazeč odpovídá nejen potřebné kvalifikaci, ale i přispívá k vytváření dobrých vztahů v pracovní skupině i celé organizaci. Měl by být schopen akceptovat zavedené hodnoty, či se přizpůsobit možným změnám v souvislosti se změnami v pracovní skupině i v organizaci. Nikdy nelze s naprostou spolehlivostí říci, že v průběhu výběru pracovníků byl vybrán ten nejvhodnější kandidát. „*Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa*“ (Koubek, 2007, s. 166).

### 3.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria by měla pomoci při vybrání toho správného pracovníka do organizace. Slouží pro získání zásadních informací a ulehčují tak celý proces výběru.

Koubek (2007, s. 170) rozlišuje tři druhy kritérií výběru pracovníků:

- Celoorganizační kritéria – vlastnosti, které se považují u pracovníků jako důležité, cenné. Většinou se neobjevují v nabídce zaměstnání. Často jsou spíše subjektivní. Zahrnují schopnost akceptace hodnot kultury organizace i schopnost přispět k rozvoji organizace.
- Týmová kritéria – jsou takové vlastnosti, které uchazeč využívá při práci v kolektivu. S odlišností pracovních míst se také odlišují požadované typy vlastností. Je zde snaha o dosažení souladu daného týmu a přijmutí hodnot kolektivní kultury.
- Kritéria pracovního místa – tyto kritéria odpovídají popisu pracovního místa. Vlastnosti a schopnosti uchazeče by měli korespondovat s pracovní náplní. I přesto se ale spíše vybírá zaměstnanec pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo (Koubek, 2007, s. 170).

### 3.2 Proces výběru zaměstnanců

Proces vychází z fáze získávání pracovníků a často je i do této fáze (hlavně proces předvýběru) zařazován. Dělí se na dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.

**Předběžná fáze** - skládá se ze tří kroků a volně navazuje na fázi potřeby obsazení volného pracovního místa.

- Definice pracovního místa – jedná se o detailní popis pracovního místa, které bývá často klíčové pro kvalitní výběr pracovníka.
- Specifikace pracovního místa – v této fázi se zkoumají potřebné znalosti, dovednosti a kvalifikace uchazeče o pracovní místo, aby mohl správně vykonávat požadovanou práci.
- Detailní specifikace pracovního místa – plynule navazuje na předchozí krok a konkrétněji popisuje požadavky na pracovníka. Lze tyto požadavky vyhledat ve stručné formě v nabídce zaměstnání (Koubek, 2007, s. 173).

**Vyhodnocovací fáze** – nenavazuje přímo po předběžné fázi, nýbrž s určitou časovou rezervou. Ta nastává z důvodu potřebného nashromáždění dostatečného počtu vhodných uchazečů o pracovní místo. Jedná se o několik kroků, ale ne všechny se vždy využívají jako je to u fáze předběžné. Většinou se používají dva nebo kombinace více následujících kroků:

- analýza dokumentace uchazeče;
- předběžný pohovor;
- assessment center;
- výběrový pohovor;
- zkoumání referencí;
- lékařské vyšetření;
- rozhodnutí o výběru uchazeče;
- informování uchazečů o rozhodnutí (Koubek, 2007, s. 173, 174).

### 3.3 Metody výběru

Existuje několik metod pro výběr pracovníků na pracovní místo, jak zkoumat uchazeče o zaměstnání. Ovšem žádná z nich nezaručuje stoprocentní úspěšnost za vybraného pracovníka. Použití více metod pro jednoho uchazeče se v praxi osvědčuje nejvíce. Kocianová (2010, s. 98) se se Šikýřem (2014, s. 102) shodují na následujících metodách:

#### Analýza dokumentace uchazeče

Jedná se o veškeré materiály s důležitými informacemi potřebné pro vykonávání práce či přijetí na pracovní místo, které uchazeč předkládá zaměstnavateli. Jako jeden ze základních dokumentů požadovaný od uchazeče je standardně očekáván **životopis**. Jeho hodnocení je základní a univerzální metoda výběru zaměstnanců. Obsahuje nejvyšší dosažené vzdělání, výčet předchozích zaměstnání, osvojené dovednosti a schopnosti. Ze životopisu například vysledovat, jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele.

Jako další dokument sloužící k analýze je **motivační dopis**. Tento dokument by měl vzbudit pozornost posuzovatele a sloužit jako průvodní dopis k přiloženému životopisu. Měl by složit k posouzení způsobilosti výkonu práce na daném pracovním místě a pravdivě prezentovat uchazeče. Při předvýběru pracovníků se lze setkat i s **firemními dotazníky** poskytující zaměstnavateli základní informace o uchazeči a motivace pro výkon práce (Kocianová, 2010, s. 99, 100).

#### Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je jednou z nejpoužívanějších metod personálního výběru. Osobní setkání umožňuje souhrnné a efektivní prozkoumání způsobilosti uchazeče pro výkon požadované práce. Lze ohodnotit vývojový potenciál, odborné znalosti a dovednosti uchazeče. Účel výběrového pohovoru je ověření a doplnění dosud předložených informací, posouzení chování a motivace uchazeče, informovat uchazeče o podmínkách zaměstnání, a naopak zjistit uchazečovu představu o podmínkách práce.

Je vhodné, aby výběrový pohovor vedl případný nadřízený uchazeče a přijal roli tazatele. Právě on by měl rozhodnout o přijetí či odmítnutí uchazeče (Šikýř, 2014, s. 103).

**Výhod** výběrového pohovoru je hned několik. Může sloužit jako vysoce validní („vhodnost použití výzkumných technik pro zjišťovaný jev a stupeň jejich spolehlivosti“ (Palán, 2002, s. 226)) nástroj, pokud má předem připravenou strukturu a promyšlené otázky. Zorganizovat rozhovor není nic



náročného a je k němu potřeba jen několik málo prostředků. Postačuje nerušená místnost se dvěma židlemi, nejlépe bez stolu mezi nimi, tvoří psychickou bariéru mezi tazatelem a uchazečem. Během rozhovoru může tazatel pozorovat komunikační dovednosti uchazeče, jeho reakci na pokládané otázky a přesvědčivost při odpovědi na ně. Při kontaktu tváří v tvář lze vyzpozorovat i způsob neverbální komunikace, tzv. řeč těla. Prozrazuje osobní rysy, které se těžko vědomě ovlivňují (sebedůvěra, průbojnost či odvaha) (Bělohávek, 2016, s. 52).

Naopak **nevýhodou** může být i nedostatečná validita při předpovědi pracovního výkonu. Další problémem může nastat, když není tazatel řádně proškolen a neumí připravit kvalitní strukturu rozhovoru. I vzájemné sympatie mohou ovlivnit výsledné hodnocení uchazeče. Pomocí strukturovaného pohovoru se lze těmto nevýhodám vyhnout nebo je alespoň zmírnit (Armstrong, 2007, s. 353).

### Typy rozhovorů podle množství uchazečů

- **Pohovor 1+1** – účastníky pohovoru jsou pouze tazatel (většinou se jedná o bezprostředně nadřízeného) a uchazeč. Výhodou tohoto typu je uvolněnější atmosféra, ovšem hodnocení uchazeče může zkresleno subjektivním vnímáním tazatele. Tento typ je vhodný pro přijímání zaměstnanců na pracovní místo bez potřeby vysoké kvalifikace.
- **Pohovor před komisí** – utváří panel posuzovatelů tvořený 3 až 4 osobami. Ty mají veškeré informace o obsazovaném pracovním místě. Složení bývá: bezprostřední nadřízený, personalista a psycholog. Role tazatelů jsou předem zadány. Pohovor před komisí je objektivnější než pohovor 1+1, na druhou stranu se ale uchazeč může cítit více vystresován. Tento pohovor se provádí při obsazování náročnějších pracovních míst.
- **Postupný pohovor** – jedná se o řadu pohovorů 1+1, kdy uchazeč absolvuje více pohovorů s různými posuzovateli z řad organizace. Účelem je zachovat výhody z předešlých dvou typů pohovorů a snažit se eliminovat jejich nevýhody. Avšak série pohovorů může být pro uchazeče příliš vyčerpávající a postupem času se může vytrácet požadovaná spontánnost. Je schopen předpovídat určitý typ otázek a jejich odpověď si může předem promyslet.
- **Skupinový pohovor** - nespornou výhodou tohoto typu je úspora času, kdy je najednou posuzováno více uchazečů jedním nebo i více tazateli. Odhaluje osobnosti uchazečů a jejich chování ve skupině. Nedostatkem skupinového pohovoru je jeho náročnost na přípravu a na pozornost tazatele. Není v silách pozorovatele pochytit všechny reakce uchazečů. Objevuje se zde prostor pro odlišné hodnocení uchazečů, které není všestranné (Koubek, 2007, s. 179,180).

## Typy pohovorů podle obsahu a průběhu

- **Nestrukturovaný** – cíl i průběh pohovoru není stanoven nebo pouze rámcově. Odráží se v něm subjektivita a nezaručuje rovnocenné hodnocení uchazečů. Nejedná se o spolehlivou metodu výběru.
- **Strukturovaný** – ve standardizovaném pohovoru je vše připraveno předem. Soubor otázek, které bude tazatel pokládat, jejich pořadí i časové omezení. Všem uchazečům jsou položeny totožné otázky, tím je potřena nespolehlivost a rozdílné hodnocení. Veškerá dokumentace vzniklá během rozhovoru musí být archivována. Tím se lze vyhnout stížnostem i to může sloužit jako základní materiál pro zdokonalování výběru zaměstnanců.
- **Polostrukturovaný** – se snaží využít veškeré výhody a eliminovat nevýhody ze dvou předchozích typů pohovorů. Náročnost na přípravu je vysoká a vyžaduje dostatečně proškolenou osobu pro jeho tvorbu. Může se jednat o navazující část strukturovaného pohovoru, kdy tazatel pokládá doplňující dotazy, které mají vymezený časový úsek. Dalším způsobem, jak může být polostrukturovaný rozhovor využit je pružný přístup tazatele, který sice má danou osnovu rozhovoru, ale je otevřen i přirozenému průběhu (Koubek, 2007, s. 180).

## Typy otázek u pohovoru

- **Otevřené** – tento typ otázek nutí uchazeče odpovědět ve větším rozsahu. Zpravidla začínají slovy: „Proč..., Jak..., Z jakého důvodu...“
- **Uzavřené** – nejsou příliš přínosné, protože uchazeč na ně nejčastěji odpoví pouze jednoslovně „ano“ nebo „ne“.
- **Sugestivní** – opět nejsou vhodné pro zařazení do rozhovoru. Svou strukturou vynucují odpověď, kterou si tazatel představuje. „Ale vy určitě dokážete řídit lidi, kteří jsou starší než vy, že ano?!“
- **Zakázané** – mezi zakázané otázky patří diskriminační, otázky týkající se politické orientace. Některé otázky také nelze pokládat z etických důvodů.
- **Situační** – soubor otázek, který je při výběrovém pohovoru přínosný, jelikož simuluje určitou situaci a po uchazeči se chce, aby popsali, jak by danou situaci řešil.
- **Behaviorální** – jsou zaměřeny na minulost uchazeče. Tazatel se ptá na zážitky, které se už někdy uchazeč prožil a řekl postup řešení, jak si v dané situaci poradil (Bělohlávek, 2016, s. 54).

## Assessment centre (AC)

Využívá se pro komplexní šetření, zda uchazeč disponuje potřebnými schopnostmi a dovednostmi k výkonu práce a jaký je jeho rozvojový potenciál. Zkoumá chování uchazečů ve skupině i individuálně při řešení modelových situací. Řešení těchto situací bývá doplněno testy a pohovory, které prověřují opravdové schopnosti a dovednosti. AC se koná zpravidla mimo pracoviště a může trvat jeden až dva dny. Je určeno pro skupinu maximálně deseti lidí, kteří jsou hodnoceni proškolenými

externalisty organizace. Jednou z nevýhod AC je časová i finanční náročnost uspořádání takového výběrového řízení (Šikýř, 2014, s. 105).

### **Zkoumání referencí**

Reference o uchazeči lze získat buďto od kolegů ze zaměstnání nebo pokud se jedná o studenta, tak od spolužáků či učitelů. Uchazeč musí souhlasit se zkoumáním těchto referencí. Pro organizaci je přínosné získat jakékoliv rozšíření informací o potenciálním budoucím pracovníkovi (Šikýř, 2014, s. 105).

### **Testování uchazečů**

- **Testy inteligence** – zaměřují se na duševní a intelektuální schopnosti. Testují paměť, logické či abstraktní myšlení.
- **Testy osobnosti** – snaží se objevit u uchazečů určitou charakteristiku osobnosti, která je potřebná pro výkon dané práce. Testy osobnosti jsou uchazeči předkládány formou dotazníku. Celkový soubor otázek dokáže po vyhodnocení charakterizovat strukturu osobnosti.
- **Testy schopností** - posuzují schopnosti a znalosti potřebné k výkonu práce. Uchazeč je vystaven modelovým situacím a je pozorován, jak je schopen danou situaci řešit. Často tyto vykonstruované situace musí řešit s časovým limitem (Šikýř, 2014, s. 104).

## 4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretickou část bakalářské práce tvoří definice důležitých pojmů a procesů používaných v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v organizaci. Tyto personální činnosti jsou pro organizace klíčové a jejich význam by neměl být podceňován. Naopak je vítaná snaha pravidelného přispívání pro jejich rozvoj. Veškeré informace v této části jsou čerpány z odborné literatury. Každá myšlenka je řádně citována i v případě parafrázování.

Na začátku jsou vysvětleny základní pojmy související s procesem získávání a výběru pracovníků. Jedná se o analýzu pracovního místa, výčet personálních činností nebo definice řízení lidských zdrojů. Následující kapitola je věnovaná procesu získávání zaměstnanců. Na začátku tohoto procesu je důležité si stanovit podmínky, za kterých je možno v procesu pokračovat. Dále je popsán samotný proces a definice požadavků při získávání jako popis pracovního místa, zvážení jeho potřeby v organizaci či uvážení alternativních řešení. Na závěr kapitoly jsou uvedeny metody, které se při získávání zaměstnanců používají.

Poslední kapitola teoretické části se zabývá tématem výběru zaměstnanců v organizaci. Hlavním úkolem tohoto procesu je vybrat co možná nejvhodnějšího kandidáta pro dané pracovní místo. Organizace rozeznává několik druhů kritérií pro výběr zaměstnanců, které jsou uvedeny v první podkapitole. Dále se určují fáze výběru a také metody, podle kterých jsou uchazeči vybíráni.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem této bakalářské práce je definovat a analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci. Porovnat postup získávání a výběru v konkrétní organizaci s odbornou literaturou a navrhnout efektivnější postup při provádění těchto činností v organizaci La Collezione.

Pro tuto problematiku jsou získávány potřebné informace od pracovníků La Collezione. Data týkající se získávání a výběru zaměstnanců v organizaci jsou zpracována z osobních konzultací se zaměstnanci dané organizace. Použity jsou také informace a data z interních zdrojů. Veškeré získané zdroje jsou porovnány s odbornou literaturou uvedené v teoretické části.

### **Respondenti**

K zjištění potřebných informací byli dotazováni respondenti pracující v La Collezione. Jedná se o pracovníky zabývající se personálními činnostmi organizace a manažera jedné z provozoven La Bottega.

### **Metody**

Hlavní metodou použitou pro získání důležitých dat v této bakalářské práci je metoda kvalitativní. Jedná se o metodu řízeného rozhovoru s pracovníky zabývající se personálními činnostmi organizace La Collezione, který byl vypracován formou převážně otevřených otázek. Otázky, které byly položeny při rozhovoru s personální pracovníky jsou uvedeny v příloze (Příloha 1).

Získané informace byly použity v praktické části a porovnány s informacemi z teoretické části.

### **Analýza dokumentů**

Pro analýzu dokumentů slouží informace z interních zdrojů. Jedná se o informace o stavu zaměstnanců, jejich struktura a metody používané v La Collezione při získávání a výběru zaměstnanců do organizace.

Po získání veškerých potřebných informací je v jednotlivých kapitolách navrženo doporučení pro efektivnější postup při získávání a výběru zaměstnanců v organizaci La Collezione.

## 6 INFORMACE O ORGANIZACI

### 6.1 La Collezione



Obrázek 1 Logo La Collezione

Zdroj: lemon.design, 2017, [online]

La Collezione je síť restauračních zařízení nacházejících se v centru Prahy. Jedná se o koncept italských restaurací a bister, které propojují možnost nákupu potravin přímo v prostorách restaurace. Nabízejí široké množství kvalitních italských produktů, které se dováží přímo z Itálie od místních dodavatelů. Majiteli jsou Riccardo Lucque a Ondřej Rákosník, kteří se pohybují v oboru gastronomie od útlého mládí. Riccardo Lucque působí v České republice od roku 2002. O tři roky později otevřel svou první restauraci Aromi na Vinohradech.

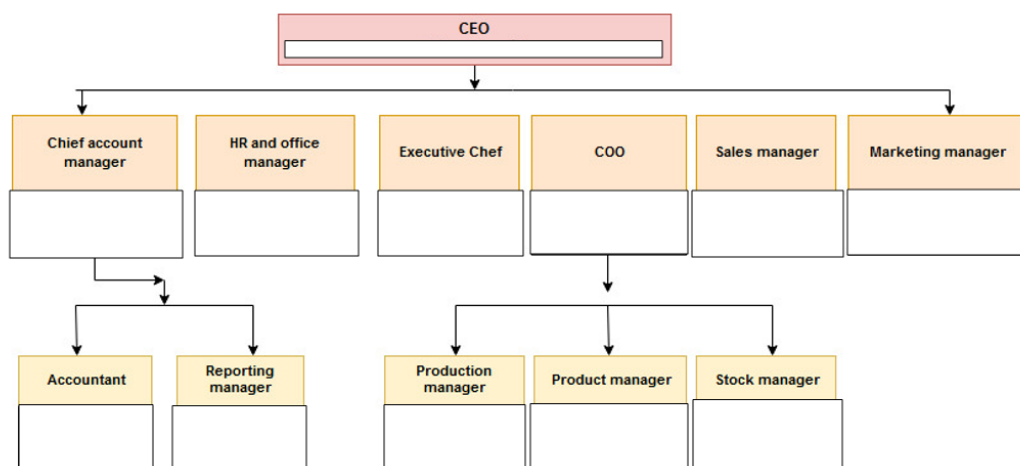
V nynější době všechny tyto koncepty spadají pod jednu organizaci s názvem La Collezione. To spravuje veškeré organizační složky jednotlivých podniků a zaměstnává přes 200 zaměstnanců. Celkem se jedná o sedm konceptů restaurací a bister včetně cateringu:

- 1) **Aromi** – italská restaurace Aromi je první projekt Riccarda Lucqueho. Svou nabídku zaměřuje na širokou škálu čerstvých mořských plodů a ryb. Liší se od ostatních provozoven nabídkou italských produktů, které nejsou zavedeny na běžný tuzemský trh. Další přidanou hodnotou může být úzká spolupráce s menšími italskými dodavateli nabízející bio produkty, se kterými majitel organizace La Collezione, Riccardo Lucque, udržuje osobní kontakt. Aromi obdrželo několik mezinárodních ocenění v gastronomické oblasti. Od roku 2006 až do 2014 Aromi vlastní ocenění BIB Gourmand Michelin (Aromi, 2018, [online]).
- 2) **La Finestra** – Restaurace La Finestra in Cucina byla otevřena v roce 2009 jako druhá restaurace Riccarda Lucqueho. La Finestra se zaměřuje na různé masové speciality. Kromě kulinářského zážitku je jejím cílem vytvořit největší vinotéku kvalitních biodynamických italských vín v České republice, čemuž jí slouží za tímto účelem adaptované sklepní prostory (La Finestra, 2018, [online]).
- 3) **La Bottega** – Stručně je to bistro a obchod v jednom. To je cesta, kterou reprezentuje La Bottega jako taková. V roce 2007 otevřel italský šéfkuchař Riccardo Lucque obchod La Bottega di Aromi nedaleko restaurace Aromi v Mánesově ulici. O šest let později se Riccardo rozhodl malinký obchůdek s italskými delikatesami rozšířit do větších prostor a změnit, tak

jeho koncept. Tak vznikla první Bottega, a to žižkovská Gastronomica v Ondříčkově ulici (La Bottega, 2018, [online]).

- 4) **Laboratorio** – Celým názvem Laboratorio – Scuola di Cucina di Riccardo Lucqueho je italská škola vaření. Laboratorio nabízí celou škálu kurzu vaření ať už jde o privátní akce, teambuildingy či rodinné oslavy. Kurzy vaření s těmi nejlepšími a nejzajímavějšími šéfkuchaři, degustace vín se someliéry anebo servírované večeře plné chuťových prožitků (Laboratorio, 2018, [online]).
- 5) **Via del vino** – Společnost Via del Vino je úspěšný dovozce a distributor italských vín a surovin, vzešla ze spolupráce Flemminga Teilgaard Laugesena s Riccardem Lucquem a Ondřejem Rákosníkem. Via del Vino je hlavním dodavatelem do sítě restaurací, obchodů a školy vaření La Collezione (Via del vino, 2018, [online]).
- 6) **E-Bottega** – Je předním prodejcem s velmi širokým výběrem kvalitních italských surovin a vín v České republice. E-Bottega byla založena v roce 2012 italským šéfkuchařem Riccardem Lucquem a je tou nejlepší volbou pro každého gurmána, který hledá jen tu nejlepší kvalitu (E-Bottega, 2018, [online]).
- 7) **Il Catering** – Italský catering z produkce Aromi a La Finestra se zaměřuje především na výběr a čerstvost surovin od přímých lokálních dodavatelů slunné Itálie. Nabízí prvotřídní servis propojený s důrazem na dokonalost, kvalitu a pravou italskou pohostinnost (IlCatering, 2018, [online]).

## 6.2 Organizační struktura



Obrázek 2 Organizační struktura La Collezione

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů



## 6.3 Analýza La Collezione

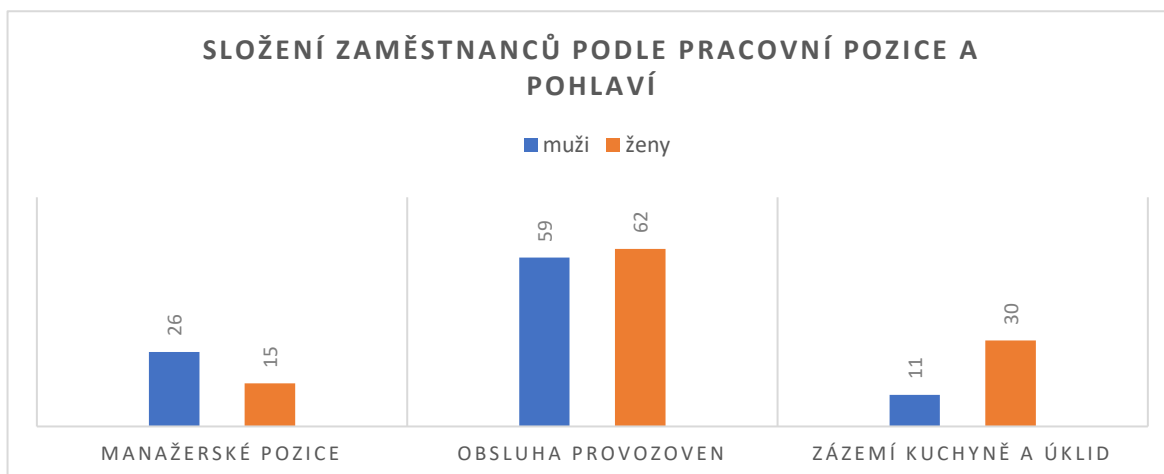
V La Collezione pracuje k březnu 2018 okolo 200 zaměstnanců. Tento stav je proměnlivý a za poslední roky stále se zvyšující s přibývajícím množstvím nových provozoven a zavádění dalších organizačních oddělení. Konkrétně personální oddělení v organizaci La Collezione nemá zastoupení v organizační struktuře, avšak veškeré personální činnosti spravuje zázemí La Collezione.

Typy pracovních pozic lze rozdělit do tří základních skupin:

- **Manažerská pozice** – sem patří manažeři všech provozoven La Collezione, CEO manažer i ředitelské pozice jako jsou ředitel Via del vino nebo majitel celé organizace. Mzdové ohodnocení těchto pozic je ovšem rozdílné. Do této skupiny se také počítají šéfkuchaři jednotlivých provozoven.
- **Obsluha provozoven** – do této kategorie spadají všechny pracovní pozice spjaté s koncovým zákazníkem, které s ním přichází do kontaktu osobně nebo jejich produkty jsou zákazníkovi nabízeny v restauraci či na prodejně. Jedná se tedy o servírky, číšníky, baristy, obsluhu deli (prodej studené kuchyně jako jsou saláty, dezerty nebo pečivo, které si zákazník může odnést s sebou), pekaře a cukráře. Díky konceptu otevřené kuchyně můžeme do této skupiny zahrnout i běžné kuchaře, kteří vaří přímo před očima zákazníků.
- **Zázemí kuchyně a úklid** – jedná se o podpůrné pozice, bez kterých by nemohly ty zbylé fungovat. Patří sem příprava potravin ke zpracování, mytí nádobí a úklid.

Nejpočetnější věkové zastoupení zaměstnanců se pohybuje okolo 20-35 let. Tuto skupinu tvoří především obsluha provozoven. Druhou nejpočetnější věkovou kategorií je 36 až 45 let, kterou zpravidla tvoří zaměstnanci na manažerských pozicích. Poslední a nejméně početnou věkovou kategorií tvoří zaměstnanci ze zázemí kuchyně a úklidu, kde se věk pohybuje okolo 50 let.

### 6.3.1 Analýza genderového rozložení v organizaci



Obrázek 3 Graf složení zaměstnanců v La Collezione

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Genderové rozložení v celé organizaci je přibližně stejné. La Collezione zaměstnává celkem 107 žen a 96 mužů. Ovšem rozložení z hlediska pracovních pozic je genderově velmi odlišné. Manažerské pozice jsou zastávány z 63 % muži a pouze v 37 % se na těchto pozicích objevují ženy. Zcela opačný poměr zastoupení mužů a žen je u prací týkající se zázemí kuchyně a úklidu. Zde je 73 % žen a pouze 27 % mužů. Vyrovnané zastoupení obou pohlaví vykazují pracovní pozice obsluhy provozoven, kdy v 49 % se jedná o muže a v 51 % o ženy.

### 6.3.2 Analýza pracovních míst v organizaci

Jak je uvedeno v teoretické části (viz podkapitola 1.1 Personální činnosti) jedná se o jednu z prvních personálních činností, která by se měla provádět ještě před samotným procesem získávání a výběru zaměstnanců do organizace. Analýzou pracovního místa se dávají dohromady informace napomáhající při výběru vhodného kandidáta na dané pracovní místo. Slouží jako podpůrný dokument, který personálnímu oddělení může ušetřit čas. Je však nutno s vývojem požadavků na pracovní místo aktualizovat i tyto dokumenty.

Při pohovoru s personální pracovnící bylo zjištěno opomíjení analýzy pracovních míst v La Collezione. Chybí vypracování dokumentů jako popis a specifikace pracovního místa, které dokáží v budoucnu ušetřit čas i vzniklou nadbytečnou práci.

#### Doporučení:

Pro organizaci La Collezione je doporučeno věnovat více prostoru pro analýzu pracovních míst, a především vyhodnocené informace průběžně aktualizovat s vývojem požadavků na dané pracovní místo. Lze touto činností ušetřit práci i čas v následujícím postupu činností.

# 7 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání nových zaměstnanců pro organizaci La Collezione je klíčové, a proto se snaží na tuto problematiku cíleně soustředit. V gastronomické oblasti je důležitý kontakt s koncovým zákazníkem. Profesionální přístup obsluhy je tedy žádoucí. Ne ovšem každý disponuje těmito kvalitami a najít takové zaměstnance v nynější době není snadné. La Collezione si tyto skutečnosti uvědomuje a snaží se svůj přístup k procesu získávání a výběru zaměstnanců stále zlepšovat.

Činnostmi související se získáváním do organizace se v La Collezione se zabývá zázemí této organizace. Od začátku roku 2018 je vyhrazen jeden pracovník věnující se personálním činnostem plně.

## 7.1 Podmínky získávání pracovníků

Organizaci La Collezione ovlivňují především vnější podmínky získávání pracovníků, které samotná organizace nemůže nijak ovlivnit. Jedná se o následující skutečnosti, které jsou popsány v teoretické části. Po rozhovoru s personální pracovnící byly tyto skutečnosti popsány, jak se odrážejí v praxi. Dále jsou uvedeny i vnitřní podmínky, které jsou nastaveny v organizaci La Collezione.

### Vnější podmínky

- ekonomické podmínky – pro vývoj národního hospodářství se především sleduje: míra nezaměstnanosti, míra inflace a hrubý domácí produkt.

Míra nezaměstnanosti byla v únoru 2018 po očištění sezonních vlivů 2,4 %. Meziroční snížení je 1 %. (ČSÚ, 2018)

Je tedy zřejmé, že míra zaměstnanosti v České republice je vysoká a získávání nových zaměstnanců do organizace z vnějších zdrojů je složité. To bylo i potvrzeno při rozhovoru s personální pracovnící La Collezione.

Tomu také odpovídá údaj o míře volných pracovních míst v odvětví stravování a pohostinství, kam organizace La Collezione spadá. V roce 2010 tato míra byla 1 %. Poslední údaj z roku 2017 uvádí míru 6,3 %. Sledujeme tedy neobvykle velký nárůst, který převyšuje i celkový průměr napříč všemi odvětvími, který činí 3,9 %. (ČSÚ, 2018)

Z rozhovoru s manažerem jedné z provozoven vyplynulo, že podle jeho názoru působení La Collezione v hlavním městě má pádný důvod, a to vysokou kupní sílu Pražanů a nejširší záber na cílovou skupinu než kdekoliv jinde v České republice.

- demografické podmínky – nynější trend doby přispívá k nedostatku studentů vzdělávajících se v oboru gastronomie. I proto je složité najít v tomto oboru studenty odborných učilišť s motivací stát se číšníky nebo kuchaři.
- sociální podmínky – v La Collezione pracují lidé z blízkého okolí, ale i zaměstnanci, kteří bydlí ve Středočeském kraji. Pracovníci jsou tedy ochotni dojíždět do zaměstnání i za cenu delšího času strávený na cestě do práce.

Další sociální podmínkou je cílová skupina, na kterou organizace soustřeďuje pozornost. Jedná se o zahraniční turisty, kteří mohou najít většinu restauračních zařízení v turistických gastro průvodcích. Lze vyhledat restaurace na celosvětově rozšířených webových stránkách Tripadvisor, Foursquare nebo i v Google maps. Tyto stránky pomáhají cizincům najít zajímavá místa ve městě a i podniky, kde se dobře najíst. Lidé mohou vkládat vlastní recenze, a tak vytvářet celkové hodnocení daného podniku na internetových stránkách.

- technologické podmínky – technologický pokrok více a více ovlivňuje fungování firem na celém světě. Konkrétně v La Collezione tento vývoj nijak neohrožuje a nelikviduje stávajících zaměstnání a spíše pracovníkům napomáhá.
- sídelní podmínky – pro La Collezione není charakter osídlení nijak zásadní. Všechny pobočky sídlí v Praze. Hlavní město nedisponuje žádnými specifickými rysy, které by určovaly, proč by měla organizace sídlit právě zde. Veškeré suroviny, které se v organizaci zpracovávají se dováží z Itálie. Proto nezáleží, zda se La Collezione nachází v Praze nebo v Brně.
- politicko-legislativní podmínky – jedním z posledních legislativních vlivů na chod provozoven La Collezione má zavedení elektronické evidence tržeb (EET), který se týkal La Collezione již v první vlně spouštění, a to v prosinci 2016.

### **Vnitřní podmínky**

Z hlediska vnitřních podmínek získávání pracovníků vztahujících se k organizaci La Collezione disponuje velmi dobrou pověstí týkající se vztahu k zákazníkům. Jedná se o restaurační síť, která má význam v okruhu pravých italských restaurací v Praze. Její prestiž může být tedy lákavá i pro potenciální uchazeče o zaměstnání v organizaci.

La Collezione nabízí zaměstnanecké výhody ve formě slev na produkty nabízené ve všech provozovnách La Collezione. Pro porovnávání systému odměňování v jiných konkurenčních organizacích nebylo poskytnuto dostatek informací.

Možnosti vzdělávání v oboru La Collezione zajišťuje svým zaměstnancům pravidelná školení. Ty jsou doporučena především obsluze provozoven, která musí být dostatečně proškolená o nabízených produktech. Školení se týkají především prezentace nových i stálých vín dovážejících se z italských vinařství.

### **Doporučení:**

Všechny uvedené vnější faktory ovlivňující získávání pracovníků do organizace jsou La Collezione těžko ovlivnitelné. Proto by se měla organizace soustředit na budování a zlepšování vnitřních podmínek, díky kterým by mohla získat nové nebo udělat spokojenější stávající zaměstnance. Například poskytovat zaměstnancům možnost kariérního růstu nebo pracovat na mezilidských vztazích v organizaci zorganizováním teambuildingového výjezdu.

## 7.2 Proces získávání

V teoretické části bakalářské práce (viz kapitola Proces získávání) je popsán ideální postup při získávání zaměstnanců do organizace. Popis je velmi podrobný a sled těchto dvanácti na sebe navazujících procesů má své opodstatnění.

Z rozhovoru s pracovníci La Collezione vyplývá, že ne všechny metody jsou v organizaci plně využívány. Zde jsou uvedeny všechny postupy se stručnou charakteristikou, jak jsou jednotlivé metody využívány v La Collezione. Bližší rozpracování jednotlivých bodů je uvedeno v následujících kapitolách.

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků – probíhá před obsazením nového i stávajícího pracovního místa.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa – je nutnou součástí pro budoucí uveřejnění nabídky pracovního místa.
3. Zvážení alternativ – je jednou z prvních činností, kterou se zabývá personální manažerka, kdy je snaha volné pracovní místo vykryt především z vnitřních zdrojů.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků – jsou pevně spjaty s povahou pracovního místa a většinou tyto charakteristiky zůstávají stejné po dlouho dobu a jen ojediněle se obměňují.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů – La Collezione upřednostňuje vykrývání pracovního místa vnitřními zdroji. Pokud tyto zdroje nejsou dostačující, La Collezione vyhledává kandidáty mezi vnějšími zdroji.
6. Volba metod získávání pracovníků – nejběžnější metoda používaná v La Collezione pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je e-recruitment. Pro získávání z vnitřních zdrojů je nejčastěji využíváno oslovení zaměstnance přímým nadřízeným.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů – při zájmu o jakoukoliv pracovní pozici v La Collezione je po uchazeči požadován životopis (CV).
8. Formulace nabídky zaměstnání – provádí v organizaci personalistka, pokud se jedná o pracovní místo na úrovni obsluhy provozoven, či zázemí v kuchyni. Na manažerské pozice sestavuje formulaci nabídky přímý nadřízený dané pracovní pozice.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání – je jedním z nejdůležitějších kroků při získávání pracovníků v La Collezione.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi – má v La Collezione na starost personální pracovnice.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací – probíhá formou konzultace a doporučení, které podává personální pracovnice přímému nadřízenému daného pracovního místa.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení – podobně jako u formulace nabídky zaměstnání tento seznam vytváří personalistka či přímý nadřízený dané pracovní pozice.

## 7.3 Definování požadavků

Následující kapitola se zabývá formováním požadavků, které La Collezione vytváří pro potřebu získávání pracovníků.

Z pohovoru s personální pracovnicí vyplývá, že organizace nejprve provádí kontrolu a analyzuje nutnost vytvoření nového pracovního místa nebo náhrady stávajícího zaměstnance. Většinou tato potřeba náhrady je nutná. Ovšem vznik nového pracovního bývá zpravidla důkladněji zvažován. Poté organizace postupuje podle dvanácti kroků uvedených v předchozí kapitole (7.2 Proces získávání).

### 7.3.1 Potřeba získávání zaměstnanců

Organizace La Collezione řeší potřebu získávání zaměstnanců dle aktuálních potřeb. Momentální stav zaměstnanců je nedostačující. Na úrovni obsluhy provozoven chybí v průměru jeden až dva pracovníci v každém z restauračních zařízení. Tyto nedostatky se snaží vykrývat ostatní pracovníci v rámci všech provozoven. Chod veškerých provozoven je totožný a lze nahradit pracovníka na stejné pozici v každém z bister. U manažerských pozic se náhrada hledá hůře a spíše se pro tuto pozici vyhledává zcela nový pracovník.

#### Doporučení:

Pro efektivnější identifikaci získávání zaměstnanců do organizace je doporučeno vypracování analýzy aktuálního počtu a pohybu pracovníků v organizaci La Collezione. S uskutečněním tohoto návrhu lze lépe předpovídat možnost odchodu pracovníka, a tedy i s dostatečným předstihem začít hledat náhradu za tohoto pracovníka. Analýza však nemůže zaručit, že tyto události předpoví vždy přesně, či včas, a to z důvodu nenadálých událostí, které nelze nikdy předpokládat.

### 7.3.2 Popis pracovního místa

V La Collezione se pro každé pracovní místo vytváří specifický popis pracovního místa. Personální pracovnice La Collezione při rozhovoru uvedla, že pro různá pracovní místa se využívá předpřipravený formulář, do kterého se zapisují potřebné specifikace spjaté s konkrétním pracovním místem. Formulář s popisem náplně práce pro pozici kuchaře a číšníka jsou uvedeny na konci práce v přílohách (Příloha 2, Příloha 3). Tento formulář obsahuje kolonku na vyplnění názvu pracovního místa, pracovní náplň, jméno zaměstnance, datum a podpis, že byl zaměstnanec srozuměn s požadovanou náplní práce. Dále personalistka uvádí, že vytvoření tohoto dokumentu nadále napomáhá pro

tvorbu nabídky pracovního místa, kdy jsou informace z popisu pracovního místa a náplně zkopírovány a vytváří tak základní část nabídky.

### 7.3.3 Alternativy

V rozhovoru s personální pracovnící byla položena otázka, jaké jsou zvažovány alternativy při uvolnění pracovního místa. Personalistka odpověděla, že při uvolnění pracovního místa je v organizaci nejdříve zvažována možnost vykrytí směn pracovníky z jiných provozoven. Dává se přednost především využití vnitřních zdrojů. Na pozici obsluhy provozovny lze dané pracovní místo dočasně neobsazovat pouze v krajních případech. Sloučení či zrušení pracovního místa na této úrovni dle tvrzení personální manažerky není možný.

#### Doporučení:

Z rozhovoru vyplynulo, že organizace jako alternativu obsazení volného pracovního místa vykryvá směnami výhradně z vnitřních zdrojů, avšak neuvádí v potaz možnosti změny pracovního poměru sjednaný na dobu neurčitou. Tento pracovní poměr lze nahradit pracovním poměrem na dobu určitou, pracovním poměrem s kratší pracovní dobou, či dohodou o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce.

### 7.3.4 Požadavky na pracovníka

Požadavky na pracovníka se liší v organizaci La Collezione podle povahy práce. Jiné požadavky jsou kladeny na pozici kuchaře a jiné na obsluhu provozovny. V následujícím přehledu se lze dočíst zásadní požadavky pro různé pozice. Tyto nároky jsou obodovány od jedné do pěti podle důležitosti daného požadavku (1 – nejméně důležité, okrajové; 5 - nejvíce důležité, nezbytné) pro konkrétní pozici. V tabulce jsou uvedeny tři různé pracovní pozice – kuchař, číšník a manažer provozovny.

|                    | odborné schopnosti | požadavky na chování a postoje | zkušenost, praxe | vhodnost pro organizaci |
|--------------------|--------------------|--------------------------------|------------------|-------------------------|
| kuchař             | 5                  | 3                              | 5                | 2                       |
| číšník             | 1                  | 4                              | 2                | 3                       |
| manažer provozovny | 3                  | 5                              | 4                | 4                       |

Obrázek 4 Tabulka požadavků na pracovníky

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Pro pracovní pozici kuchaře jsou nejzásadnější požadavky organizace jeho odborné schopnosti a předešlá zkušenost v oboru. Ta se ověřuje přímo v praxi pod vedením přímého nadřízeného, v tomto případě šéfkuchaře. Ten se přesvědčí, zda jsou uchazeče odborné schopnosti na dostačující úrovni a poté rozhoduje o přijetí či nepřijetí kandidáta.

Tyto požadavky, které jsou nezbytné pro pozici kuchaře, jsou naopak nejméně potřebné na pozici obsluhy provozovny neboli číšníka. Odbornost pro tuto pozici není nijak potřebná ani není nutná praxe v oboru a je okrajová. Vedoucí provozovny, či ostatní číšníci jsou schopni zaškolit uchazeče v plném provozu restaurace. Co se od číšníka očekává v La Collezione je určité vystupování a profesionální komunikace se zákazníky. Dalším z požadavků na číšníka je jazyková vybavenost nejméně jedním cizím jazykem.

Požadavky, které jsou potřebné nezbytné pro vykonávání manažera jakékoliv z provozoven La Collezione jsou s vysokým obodováním. To z toho důvodu, že tato manažerská pozice požaduje komplexní schopnosti na dané úrovni. Žádoucí je kladný vztah k hodnotám organizace pro posílení organizační kultury a šíření pozitivního postoje mezi ostatní zaměstnance. Vítané jsou odborné znalosti v oboru z předešlých zaměstnání, ovšem netvoří to podmínku přijetí.

### **7.3.5 Zdroje pracovníků**

V rozhovoru s personální pracovnící, kdy byla položena otázka týkající se zdrojů organizace, se dává přednost využívání vnitřních zdrojů pro získávání pracovníků. V La Collezione je nejdříve zjišťováno, zdali lze obsadit volné pracovní místo zaměstnancem z vnitřních zdrojů. Pokud tomu tak není, přechází ke druhému zdroji pracovníků, a to vnějšímu. Personalistka uvedla výhody a nevýhody vnitřních i vnějších zdrojů na příkladu pracovní pozice čišníka.

#### **Vnitřní zdroje**

##### Výhody

Výhodou těchto zdrojů jsou podle personální pracovnice zažitá návyky z provozu. Není potřeba zaškolování nového pracovníka, jelikož všechny provozovny fungují na stejném principu a sled pracovních činností je velmi podobný, v některých případech zcela stejný. Další výhodou je, že se lidé mezi sebou znají, a i začlenění do týmu je snazší.

##### Nevýhody

Na otázku, zda by se daly najít nějaké nevýhody pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, personalistku po důkladném uvážení nenapadly žádné negativní dopady těchto zdrojů.

#### **Vnější zdroje**

##### Výhody

Pro personální pracovníci bylo naopak obtížné hledat jakékoliv výhody pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Pozitivní dopad dokázala najít u manažerských pozic. Získávání pracovníka na manažerskou pozici z prostředí mimo organizaci je snazší a finančně snesitelnější než si takového zaměstnance vychovávat v organizaci. Externí zdroje také disponují širším spektrem těchto kandidátů než ty interní.

##### Nevýhody

Mezi zásadní nevýhody personální pracovnice spatřuje celkové zaškolování pracovníka do pracovního procesu. Seznámení nového zaměstnance s produkty společnosti, celkovým fungováním a financování potřebných školení.

#### **Doporučení**

Pro La Collezione je navrženo doporučení většího využívání vnějších zdrojů pracovníků i pro pracovní pozice na úrovni obsluhy provozoven. Důvodem je nedostačující počet stávajícího personálu. Vykřívání směn a přesun pracovníků mezi provozovnamy je krátkodobé řešení problému a nelze ho



aplikovat dlouhodobě. Zmíněné nevýhody získávání z externích zdrojů může naopak působit pro rozvoj dané provozovny i celé organizace pozitivně. Proto se doporučuje tyto zdroje nepodceňovat a více se na ně soustředit a snažit se čerpat také z nich.

## 7.4 Přilákání uchazečů

Na otázku, čím disponuje organizace La Collezione, aby přilákala kvalitní uchazeče a byla konkurence schopná, personální pracovnice odpověděla: „*Organizace La Collezione se vymezuje značkou kvalitou surovin, disponuje profesionálně vyškoleným personálem a nabízí velké množství firemních benefitů. Kariérní růst v organizaci je do značné míry omezen. Od nového roku se pracuje na novém systému třídění zaměstnanců do tří kategorií: A, B, C. Každá pracovní pozice bude přidělena do určité kategorie a podle toho se bude odvíjet stupeň výhod pro zaměstnance. Tento systém je ještě v začátcích a prozatím není uveden v planost.*“

### Doporučení:

Jak je uvedeno v teoretické části (kapitola 2.4 Přilákání uchazečů), doporučuje se vytvořit analýzu silných a slabých stránek organizace. V tomto případě je navrhována SWOT analýza, která rozebírá veškeré faktory ovlivňující výsledky organizace. Zaměřuje se na zjištění silných a slabých stránek organizace a odhaluje příležitosti a hrozby působící na organizaci z vnějšku. Slouží k přehlednému zaznamenání veškerých faktorů a lze se podle tohoto definování zaměřit na slabé stránky, které se může organizace svým přičiněním zkusit eliminovat či maximálně potlačit.

Pro tyto účely byla vypracována s pomocí manažera jedné z provozoven tabulka, která uvádí konkrétní faktory ovlivňující La Collezione.



Obrázek 5 Faktory a vlivy ovlivňující fungování La Collezione

Zdroj: Vlastní zpracování z konzultace s manažerem provozovny La Bottega

## 7.4.1 Metody získávání

Organizace La Collezione i přesto, že využívá přednostně vnitřní zdroje, své metody získávání soustřeďuje především na zdroje vnější.

### E-recruitment

Jednou z nejvíce využívaných metod pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů je inzerce na internetových portálech. Jak uvádí personální pracovnice, jedná se o metodu, která není nijak nákladná časově ani finančně, a přesto je velmi efektivní a rychlá. Tímto způsobem lze oslovit a zasáhnout široké spektrum potencionálních kandidátů ucházející se o pracovní místo v La Collezione.

Organizace k vyvěšení svých volných pozic využívá dva různé způsoby uveřejňování.

Jednou z nich je uveřejnění seznamu aktuálních volných pozic na své webové stránky. Tyto nabídky lze hledat pod hromadným označením „*Kariéra*“. Při zájmu o vybranou pracovní pozici může uchazeč dát o sobě vědět téměř ihned. Stačí vypsát své kontaktní údaje, přiložit životopis a vše je odesláno vedení La Collezione.

Jako druhý způsob uveřejňování nabídek využívá organizace hned několik pracovních portálů. Jedná se o jobs.cz, práce.cz, které nejsou profesně zaměřeny a zaměstnavatelé tam uveřejňují své nabídky ze všech možných oborů. Dále využívá specializovaný pracovní portál, kam se uveřejňují nabídky pouze z oblasti gastronomie, a to gastrojobs.cz.

Ostatní způsoby oslovování nových zaměstnanců využívá organizace velmi zřídka. Přímé oslovení vhodného jedince je využito pouze tehdy, když doporučen od současného zaměstnance. Přestože v La Collezione pracují lidé většinou ve věku 20 až 30 let, špatně se k této cílové skupině dostává na osobní úrovni.

### Doporučení

Jelikož se organizace soustřeďuje především na zviditelnění svých nabídek na internetových portálech a považuje to za dostačující metodu, je navrženo tento způsob ještě více posilnit. Informace o efektivnosti toho způsobu uveřejňování nabídky volných pozic nebyla sdělena, personální pracovnice nemá ke statistice přístup. Nebylo tedy zjištěno, kolik uchazečů projeví zájem o práci na portálech jobs.cz i práce.cz. Předpokládá se ovšem, že pouhé uveřejnění nabídky na těchto portálech není dostačující. Za posilující způsob se doporučuje využívat také sociální sítě. La Collezione disponuje facebookovým účtem Práce v La Collezione. Tento účet ovšem v nynější době nikdo nespravuje a není aktuální. Proto se doporučuje tyto stránky obnovit a přidávat současné nabídky práce i na facebookový profil.

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

V nynější době La Collezione nevyužívá možnosti spolupráce se vzdělávacími institucemi jako odborná učiliště či vysoké školy.

### **Doporučení**

Právě spolupráce se vzdělávacími institucemi by mohl být jeden ze způsobů, jak vykrývat nedostatek zaměstnanců na úrovni obsluhy provozovny. Díky lokaci organizace v centru Prahy se v okolí nachází mnoho škol se zaměřením na gastronomii. Spolupráci by organizace mohla navázat s:

- Vysoká škola hotelová;
- Střední odborné učiliště gastronomie;
- Soukromá střední škola gastronomie s.r.o.;
- Střední škola hotelnictví a gastronomie SČMSD Praha, s.r.o.

Návrh spočívá v oboustranné spolupráci, kdy by organizace nabízela školám semináře s odborníky z organizace La Collezione na zajímavá témata. A na straně druhé by měli studenti možnost získávat požadovanou praxi v této organizaci. La Collezione by informovalo o možnosti praxe formou vyvěšení nabídky v prostorách školy. Dále by nabídku volných míst uveřejňovalo na sociálních sítích a svých webových stránkách.

## **8 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

Výběr zaměstnanců v organizaci La Collezione vždy vychází z povahy pracovní pozice, která je právě obsazována. Výběr zaměstnance se odvíjí od druhu pracovního poměru, zda se jedná o hlavní pracovní poměr nebo dohody. V organizaci dle slov personální manažerky nese odpovědnost za výběr zaměstnance přímý nadřízený.

### **8.1 Proces výběru zaměstnanců**

Proces výběru zaměstnanců je v La Collezione je rozdělen do několika fází:

- předvýběr uchazečů;
- volba vhodné metody pro výběr zaměstnance;
- uskutečnění výběrového řízení;
- vyhodnocení uskutečněného výběru;
- rozhodnutí o výběru.

#### **Předvýběr uchazečů**

V této fázi se shromažďují informace o všech uchazečích o dané pracovní místo. Uchazeči zasílají prostřednictvím pracovních portálů nebo e-mailem svoje životopisy, ty se pak v organizaci třídí. Ve fázi předvýběru se podle získaných dokumentů od uchazečů rozhoduje, kdo má potřebné předpoklady pro výkon práce na daném pracovním místě. Ze všech uchazečů jsou vybráni k dalším

výběrovým procesům pouze ti, kteří potřebné předpoklady splňují. Ostatním se dá elektronickou cestou vědět, že do dalšího výběrového kola nepostupují.

### **Volba vhodné metody pro výběr zaměstnance**

Metody se v La Collezione liší podle povahy pracovní pozice. Personalistka k tomuto tématu řekla: „Pro výběr zaměstnance na manažerskou pozici upřednostňujeme formu pohovoru. Pokud uchazeč splňuje požadované dovednosti, které jsme se o něm dozvěděli ze zaslání životopisu, kontaktujeme ho a pozveme na výběrový pohovor. Ten probíhá typem 1+1. Je tedy přítomen uchazeč a přímý nadřízený pracovního místa, o které se uchazeč uchází. Při výběru zaměstnanců na pracovní místa s nižší potřebnou kvalifikací probíhá zkouška v praxi s přímým nadřízeným dané pracovní pozice.“

### **Uskutečnění výběrového řízení**

Jak je již uvedeno v nadcházejícím textu o volbě vhodné metody pro výběr zaměstnance rozhoduje typ obsazovaného pracovního místa. Na pozici, kde není potřebná vysoká kvalifikace a jde spíše o to, jak uchazeč zvládá danou práci manuálně, výběrové řízení probíhá formou zkoušky v praxi. „Uchazeč o pracovní místo kuchaře stráví den v kuchyni s šéfkuchařem. Ten se podle otestovaných schopností uchazeče rozhodne, zda ho přijme nebo ne.“ Řekla v rozhovoru personální pracovnice.

Při výběru zaměstnance na manažerskou pozici probíhá výběrový rozhovor. Při něm se vedoucí rozhovoru doptává na potřebné informace, které se od uchazeče nedozvěděl ze zaslání dokumentů. Jedná se o otázky týkající se organizace. Jestli je schopen říci základní informace o La Collezione. Dále jsou pokládány otázky přímo na uchazeče. Jaká je jeho motivace pro práci v La Collezione. Rozhovor je ukončen ze strany tazatele s poděkováním o zájem a se slibem, že dají kandidátovi vědět o rozhodnutí výběrového řízení v negativním i pozitivním případě.

### **Vyhodnocení uskutečněného výběru**

V případě výběru zaměstnance na pozici kuchaře, šéfkuchař ví téměř hned, zda se daný uchazeč na danou pozici hodí či ne. U manažerských pozic musí zaměstnanec pověřený výběrem porovnat veškeré získané informace od všech uchazečů a až poté rozhodovat o jejich přijetí či nepřijetí.

### **Rozhodnutí o výběru**

Po uskutečnění výběrového řízení se všemi kandidáty o konkrétní pracovní místo a po vyhodnocení tohoto řízení je všem účastníkům sděleno rozhodnutí o jejich přijetí či nepřijetí. Rozhodnutí se podává i uchazečům, kteří nebyli pozváni a k výběrovému řízení, a to formou e-mailu. Ostatním uchazečům, kteří se zúčastnili výběrového řízení, ale nebyli vybráni se dává vědět rozhodnutí osobnější formou, telefonicky. Tak se kontaktují i uchazeči, kteří byli přijati a je jim nabídnuto daná pracovní pozice.

### **Doporučení**

Doporučení se týká především způsobu výběrového řízení na manažerské pozice. Jako metoda výběru na tyto pozice je používán rozhovor typu 1+1. Tento typ není příliš vhodný pro výběr pozic s nutnou vyšší kvalifikací z důvodu možnosti subjektivního vnímání tazatele, kdy vyhodnocení o přijetí uchazeče je pouze na něm a jeho rozhodnutí může být zkresleno. Proto se doporučuje tyto rozhovory nahradit typem rozhovoru před komisí. (Viz teoretická část, 3.3 Metody výběru)

## 9 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V této kapitole jsou uvedeny doporučení a návrhy pro organizaci La Collezione. Vychází se ze získaných informací z odborné literatury vztahující se k tématu výběru a získávání zaměstnanců v organizaci, které jsou uvedeny v teoretické části. Tyto poznatky se porovnávají se získanými informacemi z organizace La Collezione. Organizace se postupem času snaží čím dál tím více věnovat pozornost personálním procesům a tyto metody stále zdokonalovat. K jejich usnadnění jsou zde uvedeny následující návrhy a doporučení.

Pro organizaci La Collezione je doporučeno se více věnovat více **analýze pracovních míst**, a především vyhodnocené informace průběžně aktualizovat s vývojem požadavků na dané pracovní místo. Tato činnost je v organizaci spíše opomíjena, ačkoliv dokáže v budoucnu ušetřit náklady časové i finanční.

Jednou z hlavních metod používaných pro získávání zaměstnanců z externích zdrojů je e-recruitment. Navrženo je využívání **spolupráce se vzdělávacími institucemi**. Se studenty středních a vysokých škol s gastronomickým zaměřením z blízkého okolí. Uveřejnění nabídky praxe pro studenty daných škol by bylo uveřejněno na nástěnkách školy i na sociálních sítích a webových stránkách organizace.

Co se týče nabídky volných pracovních pozic, které jsou uveřejňovány na pracovních portálech a vlastních webových stránkách je navrženo, aby organizace opět zprovoznila svou **facebookovou stránku** Práce v La Collezione, která není nyní aktivní. Je doporučeno, aby zde zveřejňovala aktuální informace nejen o pracovních nabídkách, ale i o zajímavých událostech, které se v La Collezione dějí. Častějším přidáváním příspěvků by organizace byla pravidelně na očích všem sledujícím uživatelům, tím pádem by nevyprchala z povědomí potencionálním uchazečům.

Dále se doporučuje **změnit typ přijímacího pohovoru** na manažerské pozice. Využívaná metoda 1+1 může být ovlivněna subjektivním vnímáním tazatele, a tak může být ovlivněn výběr budoucího zaměstnance. Proto je navrženo pro tyto pozice využívat typ pohovoru před komisí nebo případná konzultace vedoucího pohovoru s další kompetentní osobou z organizace.

Pro efektivnější identifikaci získávání zaměstnanců do organizace je doporučeno vypracování **analýzy aktuálního počtu a pohybu pracovníků** v organizaci La Collezione. S uskutečněním tohoto návrhu lze lépe předpovídat možnost odchodu pracovníka, a tedy i s dostatečným předstihem začít hledat náhradu za tohoto pracovníka.

Organizace by neměla opomíjet ani spokojenost současných pracovníků. Umožnění kariérního růstu, **pořádání vzdělávacích seminářů** v oblasti gastronomie či **organizace teambuildingových výjezdů**.

## Závěr

Získávání a výběr zaměstnanců jsou klíčovými personálními činnostmi, které ovlivňují následující fungování celé organizace. Lidské zdroje tvoří nenahraditelnou složku a díky nim organizace vytváří jedinečný celek. Je potřeba brát získávání a výběr zaměstnanců jako jeden z nejdůležitějších kroků, které organizace uskutečňuje. Dokáží značně ovlivňovat budoucí vývoj organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Tvoří ji část teoretická a praktická. V první části jsou uvedeny teoretické znalosti, které byly čerpány z odborné literatury vztahující se k tématu získávání a výběru zaměstnanců. Druhá část tyto získané informace aplikuje na konkrétní organizaci a porovnává procesy, které jsou popsány v odborné literatuře s fungováním v praxi.

**Cílem bakalářské práce** je definovat a analyzovat získávání a výběr zaměstnanců v organizaci. Porovnat postup získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci s odbornou literaturou a navrhnout efektivnější postup při provádění těchto činností.

Hlavními návrhy pro zdokonalení postupů, které jsou používány při získávání a výběru zaměstnanců do organizace La Collezione jsou následující. Doporučuje se navázání **spoluprace se vzdělávacími institucemi**. Touto metodou by se mohl vyrovnat počet nedostačujícího personálu na úrovni obsluhy provozoven. Dalším krokem k efektivnějšímu získávání pracovníků z externích zdrojů by pomohlo **obnovení facebookových stránek** s nabídkou volných pracovních pozic. Je také doporučeno zvážení **změny typu výběrové metody** při obsazování manažerských pozic. Další navrhované postupy jsou uvedeny na konci praktické části v kapitole Shrnutí praktické části.

Organizace La Collezione si důležitost procesů získávání a výběru zaměstnanců plně uvědomuje a od začátku roku 2018 vypracovává plán pro zdokonalování těchto činností.

Tato bakalářská práce se věnuje popsání personálních postupů při procesu získávání a výběru zaměstnanců obecně a následně i v konkrétní organizaci La Collezione. **Cíle byly splněny** doporučením návrhů pro efektivnější fungování organizace v této oblasti, které jsou porovnány s doporučenými postupy v odborné literatuře.

# Seznam použitých zdrojů

1. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. **Aromi,** 2018, In: *Aromi.LaCollezione* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://aromi.lacollezionecz/o-nas>
3. **BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr.* Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
4. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. **E-Bottega,** 2018, In: *ebottega.LaCollezione* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://ebottega.lacollezionecz/o-nas>
6. **IlCatering,** 2018, In: *ilcatering.LaCollezione* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://ilcatering.lacollezionecz/cs/>
7. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
8. **KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
9. **KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ.** *Výběr zaměstnanců: metody a postupy.* V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2664-4.
10. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.).* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
11. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. **La Bottega,** 2018, In: *Gastronomica.LaCollezione* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://gastronomica.lacollezionecz/o-nas>
13. **La Collezione,** 2017, In: *Lemon.design* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://lemon.design/klienti/134-2/>
14. **La Finestra,** 2018, In: *LaFinestra.LaCollezione* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://lafinestra.lacollezionecz/o-nas>
15. **Laboratorio,** 2018, In: *Laboratorio.LaCollezione* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://laboratorio.lacollezionecz/cs/>
16. **MARTIN, David M.** *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe].* Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
17. **Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – únor 2018,** 2018. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2018>
18. **PALÁN, Zdeněk.** *Lidské zdroje: výkladový slovník.* Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
19. **Počet obyvatel ČR v produktivním věku,** 2018, In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2016>
20. **ŠIKÝŘ, Martin.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
21. **Via del vino,** 2018, In: *Viadelvino* [online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.viadelvino.cz/cs/about-us/>

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 Logo La Collezione .....                                | 31 |
| Obrázek 2 Organizační struktura La Collezione .....               | 32 |
| Obrázek 3 Graf složení zaměstnanců v La Collezione .....          | 34 |
| Obrázek 4 Tabulka požadavků na pracovníky .....                   | 39 |
| Obrázek 5 Faktory a vlivy ovlivňující fungování La Colleione..... | 41 |

## Seznam příloh

|  |    |
|--|----|
| Příloha 1 – Otázky pro rozhovor .....  | 53 |
| Příloha 2 – Náplň práce – kuchař ..... | 54 |
| Příloha 3 – Náplň práce – číšník ..... | 55 |



## Příloha 1 – Otázky pro rozhovor

1. Jaký je celkový počet zaměstnanců v organizaci k březnu 2018?
2. Jaká je věková struktura zaměstnanců?
3. Počet mužů a žen v organizaci?
4. Jaké oddělení nebo kdo spravuje personální činnosti v La Collezione?
5. Jaké jsou podmínky pro získávání pracovníků?
6. Probíhá při získávání pracovníků přípravná fáze definice požadavků na pracovníka?
  - a. Pokud ano, jak?
7. Jaká je stávající prognóza potřeby nových pracovníků? A jaký je aktuální stav pracovníků? Dostačující/ nedostačující?
8. Jak vypadá popis pracovního místa na konkrétní pracovní místo?
9. Při uvolnění pracovního místa, jaké zvažujete alternativy jeho obsazení?
10. Jaké jsou požadavky na pracovníka? Např. kuchař.
11. Které z uvedených požadavků považujete za nezbytné, žádoucí, vítané anebo okrajové?
12. Existuje dokument, kde je uveden popis a specifikace pracovního místa?
  - a. Pokud ano, mohla bych ho zveřejnit v bakalářské práci?
13. Jaký druh zdrojů zaměstnanců využívá La Collezione k získávání zaměstnanců a proč?
14. Jaké vidíte výhody a nevýhody těchto zdrojů?
15. Čím disponuje organizace La Collezione, aby přilákala kvalitní uchazeče a byla konkurenceschopná?
16. Jaké metody uplatňuje La Collezione pro získávání pracovníků?
17. Uveďte příklady jak z vnitřních i vnějších zdrojů.
18. Kdo nese odpovědnost za výběr zaměstnanců?
19. Podle jakých kritérií se La Collezione rozhoduje při výběru zaměstnanců?
20. Jakou metodu výběru zaměstnance využíváte?
21. Jakým způsobem oznámíte uchazeči výsledek výběrového řízení?
  - a. Liší se oznámení pro přijatého uchazeče od nepřijatého?
22. Uveďte příklad průběhu výběrového řízení na konkrétní pozici.

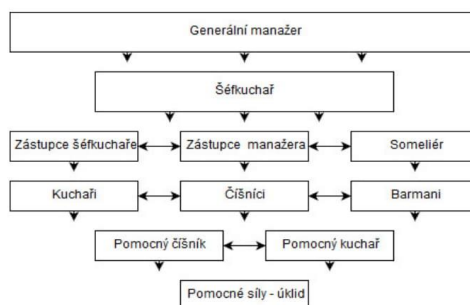
## Příloha 2 – Náplň práce – kuchař



### Náplň práce

**Pozice: Kuchař**  
**Jméno zaměstnance:**

#### Organizační struktura provozovny



|  |
|--|
| <b>Hlavní úkoly</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava a úprava pokrmů</li> <li>• Spolupráce při objednávání surovin</li> <li>• Příjem, kontrola a uskladňování zboží</li> <li>• Udržování kuchyňského vybavení v čistotě dle pokynů v sanitačním plánu</li> <li>• Spolupráce při inventuře</li> <li>• Dodržování bezpečnostních, hygienických a požárních předpisů</li> <li>• Dodržování interních postupů a řádů</li> </ul> |
| <b>Vedlejší úkoly</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plnění vedlejších úkolů dle pokynů nadřízeného</li> </ul>   |
| <b>Odpovědnost</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuchař odpovídá za kvalitu pokrmu a spokojenost zákazníka</li> </ul>  |
| <b>Pracovní podmínky</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vybavení – vlastní nože</li> </ul>  |
| <b>Potřebné vzdělávání</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstupní vzdělávání</li> <li>• Další vzdělávání</li> </ul>   |

|   |
|---|
| <b><i>Náplň práce jsem porozuměl/a a moje vznesené dotazy mi byly vysvětleny.</i></b> |
| <b><i>Datum:</i></b>  |
| <b><i>Podpis zaměstnance:</i></b>   |

Typ dokumentu: Interní

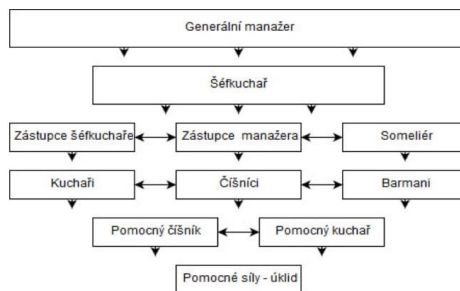
## Příloha 3 – Náplň práce – číšník



### Náplň práce

**Pozice: Číšník**  
**Jméno zaměstnance:**

#### Organizační struktura provozovny



|  |
|--|
| <b>Hlavní úkoly</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprezentace restaurace dle standardů obsluhy</li> <li>• Komunikace s hostem a přijímání objednávek</li> <li>• Servis pokrmů a nápojů</li> <li>• Dohotovování pokrmů před hostem</li> <li>• Inkasování plateb</li> <li>• Spolupráce při objednávání potřebného inventáře a zboží</li> <li>• Příjem, kontrola a uskladňování zboží a inventáře</li> <li>• Spolupráce při inventuře</li> <li>• Udržování restauračního vybavení v čistotě dle pokynů v sanitačním plánu</li> <li>• Dodržování bezpečnostních, hygienických a požárních předpisů</li> <li>• Dodržování interních postupů a řádů</li> </ul> |
| <b>Vedlejší úkoly</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plnění vedlejších úkolů dle pokynů nadřízeného</li> </ul>   |
| <b>Odpovědnost</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Číšník odpovídá za kvalitu servisu a spokojenost zákazníka</li> </ul>   |
| <b>Potřebné vzdělávání</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstupní vzdělávání</li> <li>• Další vzdělávání</li> <li>• Cizí jazyk</li> </ul>   |

|  |
|--|
| <b>Náplň práce jsem porozuměl/a a moje vznesené dotazy mi byly vysvětleny.</b> |
| <b>Datum:</b>  |
| <b>Podpis zaměstnance:</b>   |

Typ dokumentu: Interní

# 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: Gabriela Koděrová

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

| Jméno | Oddělení/ Pracoviště | Datum | Podpis |
|-------|----------------------|-------|--------|
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |
|       |                      |       |        |