

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STROJNÍ

ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Výběrové řízení ve vybrané společnosti

Selection procedure in the chosen company

AUTOR: Bc. Valeriya Bondarenko

STUDIJNÍ PROGRAM: Řízení a ekonomika podniku

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.

PRAHA 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

.....
Podpis

Abstrakt:

Tato diplomová práce se zaměřuje na proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti XY, která je zaměřena na poskytování pohostinských služeb. Cílem práce je analyzování současného stavu výběrového řízení ve společnosti, analýza efektivity jednotlivých kol a celkového procesu náboru, vyhodnocení nedostatků a návrhy na jejich zlepšení. V teoretické části jsou definované základní pojmy, metody získávání a výběru lidských zdrojů. Analytická část se věnuje popisu organizace XY, podrobnému popisu výběrového řízení ve společnosti a analýze výběrového řízení. Na závěr jsou uvedena doporučení na zlepšení jednotlivých procesů a pro zdokonalování je navržena procesní mapa výběru zaměstnanců.

Klíčová slova:

Výběrové řízení, společnost, uchazeč o práci.

Abstract:

This thesis focuses on the process of obtaining and selecting workers in company XY, which is aimed at providing hospitality services. The aim of the work is to analyze the current state of competition in the company, analyze the effectiveness of each round and the overall recruitment process, evaluate the shortcomings and proposals for their improvement. In the theoretical part, basic concepts, methods of obtaining and selecting human resources are defined. The analytical part is devoted to the description of the XY organization, the detailed description of the selection procedure in the company and the analysis of the selection procedure. Finally, recommendations are given to improve individual processes, and a process map of employee selection is proposed for improvement.

Keywords

Selection procedure, company, job candidate.

Poděkování

Tímto bych chtěla podekovat paní Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za užitečné rady a čas, který mi věnovala a za odborné vedení mé práce. Také bych ráda podekovala panu doc. Ing. Teodorovi Beranovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce.

Seznam tabulek, obrázků, grafů a příloh

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zdroje a síly získávání lidských zdrojů	25
Tabulka 2 Porovnání procesů výběru zaměstnanců	35
Tabulka 3 Zdroje a síly získávání uchazečů ve společnosti XY	61
Tabulka 4 Zdroje získávání uchazečů ve společnosti XY	62
Tabulka 5 Funkční analýza výběrového řízení ve společnosti XY	68

Seznam obrázků

Obrázek 1 Plnění cílů organizace.....	14
Obrázek 2 Proces výběrového řízení	17
Obrázek 3 Proces získávání nových zaměstnanců.....	18
Obrázek 4 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků.....	20
Obrázek 5 Popis vazeb a podmínek informace získávání pracovníků	24
Obrázek 6 3E efektivního výběrového řízení.....	34
Obrázek 7 Struktura společnosti XY	50
Obrázek 8 SWOT analýza podniku XY.....	52
Obrázek 9 Metody analýzy pracovního místa společností XY	58
Obrázek 10 Požadavky na pracovní místo ve společnosti XY	59

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY.....	48
Graf 2 Počet zaměstnanců společnosti XY	51
Graf 3 Podíl jednotlivých pozic ve společnosti XY	51
Graf 4 Struktura společností podle pohlaví a věku	52

Graf 5 Přehlášené uchazeči podle pozici	60
Graf 6 Přihlášené uchazeče podle zdrojů získávání společnosti XY	63
Graf 7 Podíl přijatých a vyřazených ve společnost XY	69
Graf 8 Přijaté uchazeče podle zdrojů získávání společnosti XY	70
Graf 9 Efektivita jednotlivých zdrojů získávání uchazečů	71
Graf 10 Důvody vyřazení uchazečů podle zdrojů získávání: internet	72
Graf 11 Průběh výběru zaměstnanců v čase	73
Graf 12 Efektivita výběru zaměstnanců v čase	73
Graf 13 Vyřazené kandidáty v jednotlivých kolech	74
Graf 14 Důvody vyřazení kandidátů v 1. kole	75
Graf 15 Důvody vyřazení uchazečů z výběrového řízení společnosti XY	76
Graf 16 Doba zaměstnání pracovníků ve společnosti XY	77
Graf 17 Průběh míry fluktuace ve společnosti XY během let	78
Graf 18 Míra fluktuace ve společnosti XY jednotlivých pozic během let	79

Seznam příloh

Příloha 1: Procesní mapa výběrového řízení společnosti XY	85
---	----

Obsah

1	Úvod	9
2	Teoretická část	11
2.1	Personální práce	12
2.1.1	Řízení lidských zdrojů	12
2.1.2	Personální činnosti	14
2.2	Výběrové řízení lidských zdrojů	17
2.2.1	Analýza pracovního místa	19
2.2.1.1	Proces analýzy pracovního místa	20
2.2.1.2	Zdroje získávání informací	21
2.2.1.3	Metody zajišťování informací o pracovních místech	21
2.2.1.4	Metody analýzy pracovních míst	22
2.2.2	Získávání lidských zdrojů	23
2.2.2.1	Zdroje a síly získávání lidských zdrojů	24
2.2.2.2	Síly získávání lidských zdrojů	26
2.2.2.3	Zdroje získávání lidských zdrojů	27
2.2.3	Výběr lidských zdrojů	33
2.2.3.1	Zásady výběru zaměstnanců	34
2.2.3.2	Proces výběru zaměstnanců	34
2.2.3.3	Kritéria výběru zaměstnanců	36
2.2.3.4	Metody výběru zaměstnanců	37
2.2.4	Efektivita výběrového řízení	45
3	Analytická část	47
3.1	Popis společnosti XY	48
3.1.1	Předmět podnikání	49
3.1.2	Organizační struktura společnosti	49
3.1.3	SWOT analýza	52
3.2	Popis personálního oddělení společnosti XY	54
3.3	Výběrové řízení ve společnosti XY	57
3.3.1	Analýza pracovního místa ve společnosti XY	57
3.3.2	Získávání lidských zdrojů ve společnosti XY	61
3.3.3	Výběr lidských zdrojů ve společnosti XY	64
3.3.3.1	0. kolo výběrového řízení	64
3.3.3.2	1. kolo výběrového řízení	65

3.3.3.3	2. kolo výběrového řízení	66
3.3.3.1	3. kolo výběrového řízení	67
3.3.3.2	Rozhodnutí o přijetí, nebo zamítnutí.....	67
3.3.4	Analýza výběrového řízení společnosti XY	68
3.3.4.1	Efektivita zdrojů získávání zaměstnanců	69
3.3.4.1	Efektivita výběru zaměstnanců	73
3.3.4.1	Analýza fluktuace ve společnosti XY.....	77
4	Návrhová část	81
5	Závěr	83
6	Seznám použitých zdrojů	85

1 Úvod

Jakákoliv oblast, ať už zisková, nebo nezisková, neobejde se bez lidského kapitálu. Podnik vždy závisí na znalostech, schopnostech, pracovních a odborných zkušenostech lidí, kteří v něm pracují ve prospěch dosahování podnikových cílů. Hlavní otázkou je: „Odkud podnik vezme nejlepší zaměstnance?“ Na tuto otázku odpovídá činnost personalistiky odpovídající za získávání a výběr lidských zdrojů, které budou odpovídat nejen požadavkům určité pozice, ale i podnikové kultuře.

Lidské zdroje mohou působit ve společnosti jako konkurenční výhoda. Jakákoliv činnost ve společnosti závisí na lidech, stejně tak kvalita této činnosti bude přímo závislá na zaměstnanci, který je za ni zodpovědný. Na kvalitě činnosti závisí úspěch organizace, její výkonnost, konkurenceschopnost a udržitelnost na trhu. Pro společnost je velmi důležité získat pro kvalitní plnění činnosti kvalitní lidské zdroje, vytvořit vhodné podmínky pro plnění práce, neustále o ně pečovat pomocí vzdělávání, školení a spousty dalších benefitů, a stimulovat pro zlepšování výsledků práce. To všechno ovlivňuje personální oddělení. Personalistika je dnes důležitá oblast řízení celé společnosti, která prostřednictvím lidí plní jednotlivé cíle společnosti. Konkrétní úsek nábory je zodpovědný za získávání a výběr lidských zdrojů. Ten v dnešní době bojuje na pracovním trhu za kvalifikovanou pracovní sílu.

Cílem této diplomové práce je rozšíření a prohloubení vlastních obecných znalostí o získávání a výběru lidí a přiblížení této problematiky na konkrétním příkladu společnosti XY. Dalším cílem je zhodnocení a analýza procesu výběrového řízení ve vybrané společnosti, a to včetně vyhodnocení jeho efektivnosti. Dalším cílem je navržení procesní mapy výběrového řízení společnosti XY pro zdokonalování celého systému výběru zaměstnanců. Pro plnění těchto cílů se využívá spousta metod analyzování a hodnocení, většinou jsou to pozorování, rozhovory s jednotlivými osobami a přímo účast na určitých procesech.

Teoretická část se věnuje problematice řízení lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců dle odborné literatury. Zabývá se v první řadě obecně základními pojmy jak personální práce, tak i jednotlivými činnostmi personalistiky. Následně teoretická část představuje získávání lidských zdrojů podle vlastních a cizích sil z interních a externích zdrojů, znázorňuje metody získávání a jejich výhody. Poté představuje výběr získaných uchazečů, popisuje několik jeho metod a jejich kombinaci. Zároveň se v teoretické části uvádí nástroje pro zhodnocení efektivity výběrového řízení, které se následně používají v analytické části diplomové práce.

Analytická část na začátku představuje společnost XY, její historii, předmět podnikání, podnikovou strukturu a SWOT analýzu pro lepší představu o ní. Další část se zabývá popisem personálního oddělení a jednotlivých činností. Následuje popis procesu získávání lidských zdrojů, použité k získávání, zdroje a jejich význam. Dále se popisuje výběrové řízení ve společnosti a jednotlivá kola výběru vhodných uchazečů. Výsledkem průzkumu je analýza celého výběrového řízení pomocí různých metod, hodnocení efektivity jednotlivých zdrojů získávání, celého procesu výběru a jednotlivých kol výběrového řízení. Na závěr jsou definované některé návrhy a procesní mapa výběrového řízení, které by mohly pomoci ke zvýšení efektivity úseku náboru.

2 Teoretická část

2.1 Personální práce

Personální práce (personalistika) je součástí jakékoliv organizace, která se zaměřuje na řízení všech činností spojených se zaměstnancem s ohledem na pracovní proces. To znamená, že se personální práce zaměřuje na získávání a výběr lidských zdrojů, organizování a propojování činností zaměstnanců, vyhodnocení pracovních výsledků, měření vynaloženého pracovního výkonu, posuzování pracovních schopností a chování, kvalitní stimulace zaměstnanců, analyzování vztahu zaměstnanců k jejich práci, ke společnosti, ve které vykonávají činnosti, ke svým spolupracovníkům. V neposlední řadě se personální práce zabývá uspokojováním potřeb zaměstnanců a jejich rozvojem (Koubek, 2008).

Definice řízení lidských zdrojů, personální práce, personální řízení, personalistika – to jsou pojmy, které na první vzhled vypadají jako synonyma, ale v podstatě to synonyma nejsou. V dnešní době moderní literární prameny rozlišují personální řízení a řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se považuje za nejvhodnější pojetí personálního řízení. Personální práce či personalistika se vyskytuje jako nejrozšířenější označení řízení společnosti. Řízení lidských zdrojů a personální řízení definuje odborná literatura jako obecné vývojové fáze nebo koncepce personální práce.

Hlavním úkolem personální práce je zajišťovat pro společnost potřebný počet schopných, kompetentních a motivovaných lidských zdrojů. Pomocí získaných lidí pomáhá personální práce dosahovat strategických cílů organizace. K naplňování hlavního úkolu slouží personální činnosti, které ve většině společností plní manažeři jednotlivých úseků (Šikýř, 2012).

2.1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je většinou zaměřené na všechny procesy, které se orientují na zaměstnance a zaměstnavatele v určité organizaci. Problematika řízení lidských zdrojů obsahuje a zahrnuje pracovní chování zaměstnanců k vlastní vykonané práci, k organizaci, ke svým spolupracovníkům. Je možné zjednodušeně říct, že řízení lidských zdrojů odpovídá za to, aby se na správném místě nacházel správný počet zaměstnanců odpovídajících daným kritériím a aby ve správném čase a správným přístupem vykonávali předem stanovenou práci.

Hlavním ekonomickým cílem jakékoliv společnosti je existovat a provozovat ziskově, a aby toho bylo možno dosáhnout, musí disponovat třemi základními zdroji, jimiž jsou: materiál, finance a lidé (Rejf, 2009).

V organizaci, která disponuje určitým počtem lidí, s jejichž pomocí dosahuje svých strategických cílů, bývají tito lidé označováni jako lidské zdroje. Stejně jako materiální a finanční zdroje potřebuje společnost lidské zdroje alespoň kvůli tomu, že zabezpečují využívání materiálních a finančních zdrojů (Šikýř, 2012).

„Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizace“ (Milkovich s. 38, 1993).

Každá činnost, která má cíl, musí k jeho dosažení používat různé strategie. Strategický přístup k řízení lidských zdrojů skoro vždy závisí na strategii celé společnosti a směřuje k realizaci těchto cílů. Závislost mezi personální strategií a strategií organizace je vertikální integrace, což znamená, že se tyto strategie vytváří a uskutečňují ve vzájemném souladu. Podnik rozhodně nebude tvořit svou strategii na základě personální strategie, ale naopak personální strategie vychází ze strategie organizace, i když na ní není příliš závislá a dokáže sama se integrovat. Strategické řízení lidských zdrojů současně vytváří horizontální integrace a rozděluje se na několik personálních strategií, jež se vyvíjejí pro každou personální činnost. Při vytváření jakékoliv strategie pro dosažení jednotlivých cílů je potřeba tuto strategii uskutečňovat a řídit pomocí jednotlivých zdrojů. Pro efektivní řízení strategie existuje několik druhů stylu řízení, které závisí na cílech a spoustě dalších faktorů.

Hlavní problematice stylů řízení se věnuje celá řada odborných autorů. Různé styly řízení v každé společnosti jsou ovlivněny interními podmínkami, různou kulturou a rozdílnými vedoucími jednotlivých oddělení. Přesnost, kvalita a styl řízení konkrétního vedoucího má základní význam pro chod podniku. Rejf (2009) a Bělohávek (2001) rozdělují styly řízení na:

autoritativní – když vedoucí rozhoduje o řešení jakéhokoli problému sám a nenechává ani jedno rozhodnutí na někom jiném;

demokratický – když vedoucí řeší všechny problémy se svými podřízenými společně;

liberální – když se vedoucí samostatně rozhoduje o problému, který potřebuje řešení, vyhýbá, a pokud je to možné, nechává řešení na podřízených.

Kromě těchto tří uvedených stylů řízení rozlišuje Veber (2006) ještě styl řízení:

Byrokratický – charakteristický tím, že manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení a bez ohledu na výsledky sleduje, zda jsou takto uložená nařízení plněna.

Pro plnění hlavních cílů řízení lidských zdrojů v organizaci je potřeba, aby se do toho zapojili nejenom zaměstnanci personálního oddělení, protože jde o celkovou misi společnosti, stejně na

tom musí pracovat také manažeři všech jednotlivých úseků organizace. Sami manažeři můžou působit jako nástroj, s jehož pomocí se snadno realizují personální cíle a cíle celé organizace. Při výběru způsobů dosažení určitých cílů společností se musí brát v úvahu přizpůsobení pracovníků změnám a stanovené kultuře společnosti.

Obrázek 1 Plnění cílů organizace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, s. 30-31, 2007

2.1.2 Personální činnosti

Základ personální práce představují personální činnosti. Hlavní je, že při procesu jednotlivých personálních činností je potřeba, aby cíle všech personálních činností byly vzájemně provázány mezi sebou. To lze pochopit jako jednu ze základních podmínek práce manažera. Touto podmínkou se ve většině případů úzce zabývá činnost personalistiky – řízení pracovního výkonů. Z odborné literatury je možné zjistit několik formulací personálních činností – nejdůležitější jsou tyto (Koubek 2008, Hron 2002, Armstrong, 2002; Milkovich, 1993):

1. Vytváření a analýza pracovních míst.
2. Plánování lidských zdrojů.
3. Získávání a výběr pracovníků.

4. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.
5. Odměňování.
6. Rozvoj a vzdělávání.
7. Pracovní vztahy.

Vytváření pracovních míst – je zjištění potřeby, počtu a obsahu pracovních volných pozic ve společnosti, definování míry úkolů a odpovědnosti na základě jednotlivých pracovních míst, vztahů mezi pracovní pozicí a pracovníkem, který pracovní místo zastává, a jinými zaměstnanci společnosti (Armstrong, 1999).

Hlavním **úkolem plánování lidských zdrojů** je určit cíle, analyzovat a zvolit metody pro jejich dosahování. Důležitým nástrojem řízení podniku je plánování lidských zdrojů, které předpovídá potřeby a rezervy, jež bude nutno organizovat v personálním odvětví (Rejf, 2009; Hron, 2002).

Hlavním cílem **získávání pracovníků** je motivace definovaného počtu nezbytných pracovníků na volná pracovní místa ve společnosti, při tom je potřeba vzít v úvahu nezbytné finance (co by mohlo být nejnižšími náklady) a časovou náročnost (zaměstnance ve stejný čas) (Koubek, 2008).

Řízení pracovního výkonu je možné definovat jako integrovaný a strategický přístup řízení pracovníků, který zjišťuje úspěšnost společnosti vlivem na zvyšování kvality vlastního pracovního výkonu, na rozvíjení dovednosti a schopnosti jak pracovního kolektivu, tak i jednotlivých pracovníků.

Základy systému **odměňování** ve většině případů rozhodují o úrovních mezd, které se určují na základě hodnocení práce. Odměňování nespočívá jenom ve vyplácení mzdy. Jde tady i mimořádné peněžní a nepeněžní odměny, které se vyplácí zaměstnancům společnosti s ohledem na vykonanou práci nad určitý objem stanoveného výkonu. Odměňování může mít i podobu jako povýšení, poskytnutí zaměstnanecké výhody, ústní nebo písemné pochvaly, kariérní růst, umožnění dalšího vzdělávání, přičemž ne vždy to záleží na pracovním výkonu zaměstnanců.

„Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je (...) orientovaný na přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii“ (Armstrong, s. 465, 2015).

Při libovolném pracovním kontaktu vznikají **pracovní vztahy**, na jejichž základě je možné rozlišovat jejich kvalitu (různé stupně pozitivity nebo negativity). Vztahy vznikající mezi lidmi při práci na pracovišti skoro vždy mohou být formální nebo neformální. Naproti tomu pracovní

vztahy v organizaci jsou určovány a zároveň regulovány pravidly, která mají platnost pouze v rámci pracovního týmu nebo v celé organizace, mohou ale mít i platnost celostátní nebo mezinárodní.

2.2 Výběrové řízení lidských zdrojů

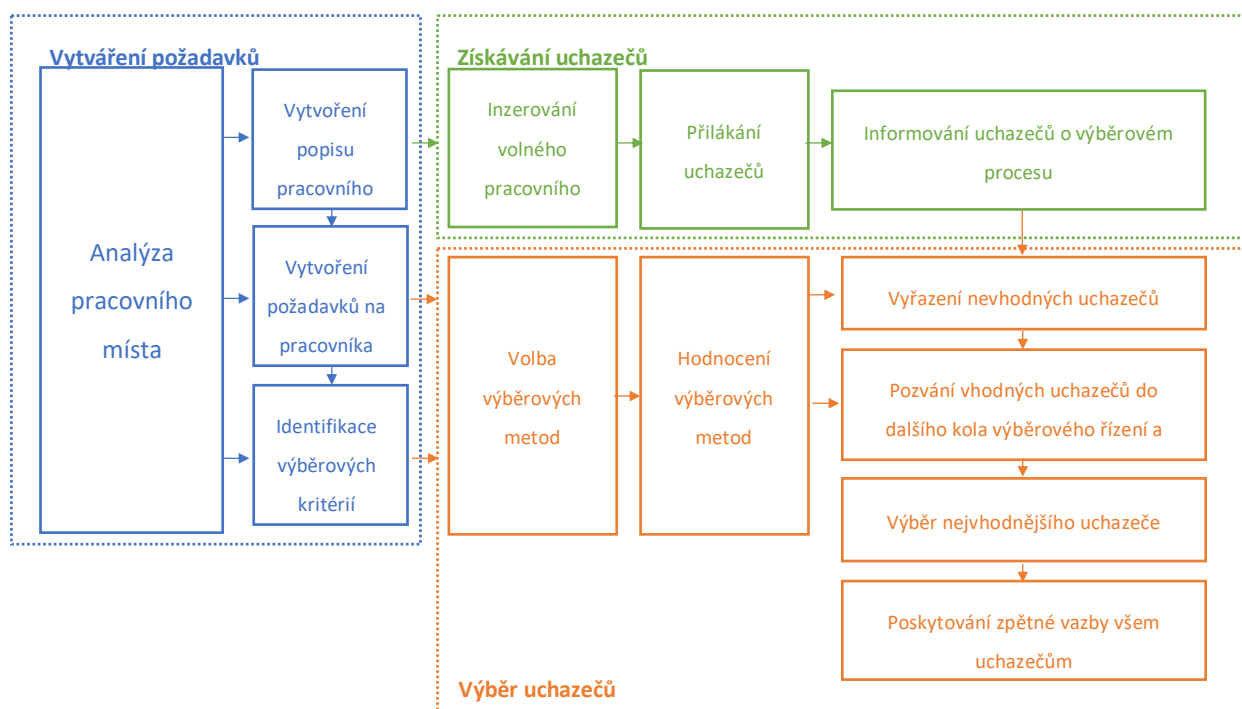
Výběrové řízení je nástroj, který má každá společnost zpracovaný podle vlastních požadavků, potřeb a kultury. Personální oddělení se snaží během výběrového řízení najít zaměstnance, kteří by mohli pomoci společnosti k dosažení stanovených cílů. Aby společnost byla vybavena kvalitní pracovní silou, plánuje personální oddělení svoje budoucí potřeby, pomocí výběrového řízení získává a vybírá vhodné zaměstnance, kteří zaplní volná pracovní místa společnosti (Werther, 1992).

Podle Armstronga (2007) je základním cílem výběrového řízení s minimálními vynaloženými náklady získávání a výběr kvalitních zaměstnanců, kteří budou vyhovovat a uspokojovat podnikové cíle a potřeby. Proces získávání a výběru pracovníků má tři fáze:

1. Vytváření požadavků (analýza pracovního místa);
2. Získávání uchazečů o pracovní místo;
3. Výběr vhodných uchazečů.

Tyto 3 fáze popisuje následující schéma v podobě celkového procesu výběrového řízení. Schéma ukazuje, že každá ze tří fází je spojená s ostatními, kdybychom vynechali alespoň jednu z nich, výběrové řízení by skončilo neúspěchem.

Obrázek 2 Proces výběrového řízení

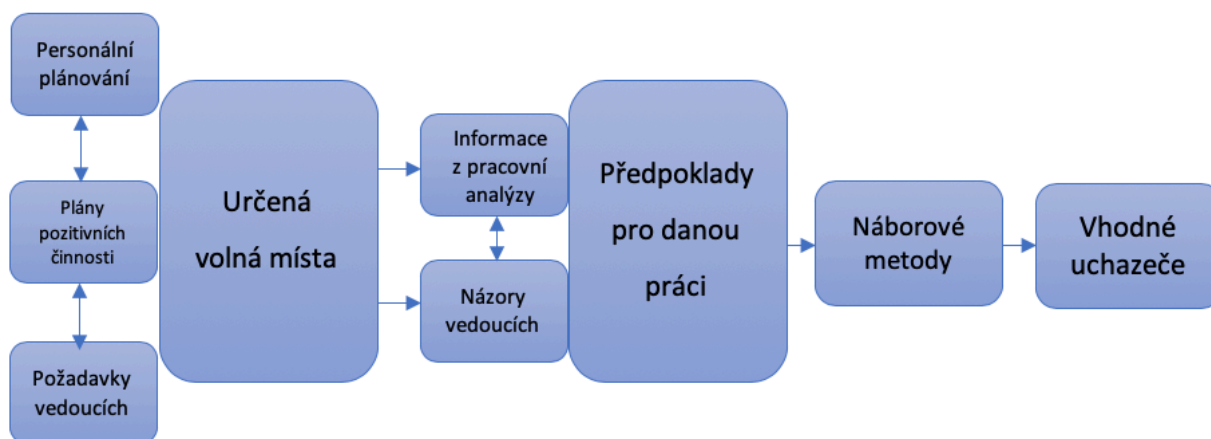


Zdroj: Upraveno dle Arnold, s. 111., 2012

Podle Werther výběrové řízení (nábor) „je proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání“ (Werther, s. 170, 1992). Nábor jako proces začíná hledáním nových zaměstnanců a závěrem je nabídka zaměstnání. Odpovědnost za výběrové řízení ve většině společností leží na náboráři, na personálním oddělení. Tento proces je velmi důležitý pro společnost, protože kvalita vykonaných činností společnosti závisí na kvalitě uchazečů o volné pracovní místo. Ve většině velkých společností je přijímání nových zaměstnanců nepřetržitý proces a společnost proto využívá náborové odborníky.

Náborový odborník vyhledává, láká a vybírá vhodné uchazeče o pracovní místo. Volba metody získávání a výběru zaměstnanců závisí na mnoha aspektech, a to s ohledem na podnikovou kulturu společnosti. Základem pro výběr metod je vždy výsledek analýzy pracovního místa. Ve většině případů navrhuje náborový odborník několik metod získávání a výběru zaměstnanců podle personálního plánování a potřeb společnosti. Náborový odborník se většinou řídí určitým postupem, který je znázorněn na obrázku 2. Náborář pomocí plánování pracovních sil a potřeb vedoucího úseku určí volné pracovní místo. Prostřednictvím pracovní analýzy náborář určí požadavky volného místa, pak na základě všech informací zvolí metody výběru vhodného uchazeče.

Obrázek 3 Proces získávání nových zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle Werther, s. 171,1992

Milkovich (1993) uvádí výběrové řízení jako formování pracovní síly, které je procesem „řízení příchodů zaměstnanců do organizace, jejich pohybu mezi jednotlivými pracovními místy uvnitř organizace a jejich odchod z organizace; účelem tohoto procesu je vytvořit takovou strukturu lidských zdrojů z hlediska množství a kvality, která by odpovídala potřebám organizace“ (Milkovich, s. 246, 1993). Formování pracovní síly se rozděluje podle vnějšího a vnitřního formování. Vnější formování probíhá pohybem zaměstnanců ze společnosti do společnosti

a uskutečňuje se různými druhy přijímání a propouštění pracovníků. Vnitřní formování představuje pohyb pracovníků mezi volnými pracovními místy uvnitř společnosti.

2.2.1 Analýza pracovního místa

Před tím, než se ve společnosti zahájí proces získávání a výběru zaměstnanců, je potřeba mít k dispozici všechny informace o volném pracovním místě. Ty byly získány z různých zdrojů a musí se provést jejich analýza.

„Analýza pracovních míst poskytuje obraz práce na pracovním místě, tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst“ (Koubek 2008, s. 43).

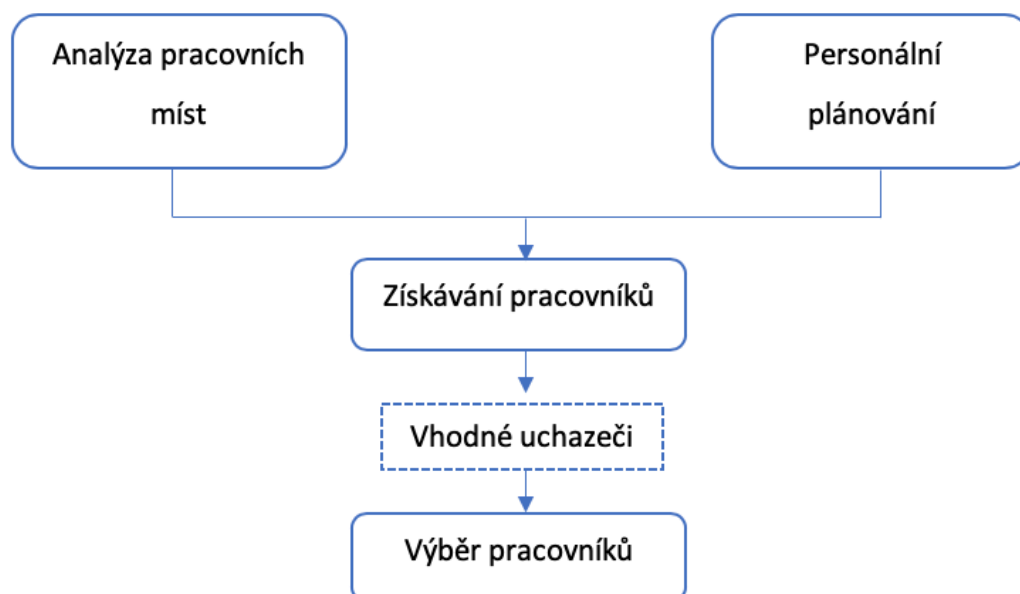
Analýza pracovního místa stanovuje cíle volné pozice, úkoly a povinnosti zaměstnance, pravomoci, oblasti zodpovědnosti, definuje vztahy mezi podřízeným a nadřízeným. Stejně určují předpoklady kvalifikace, vzdělávání, praxe a předpoklady osobních dovedností, způsobilosti a schopností. Přímou pro výběrové řízení je potřeba mít k dispozici informace o příležitosti vzdělávání a kariérního růstu.

V každé společnosti je analýza pracovních míst základním východiskem nejen pro výběrové řízení, ale i pro spoustu dalších personálních činností. Analýza pracovního místa zjišťuje informace pro:

- Tvoření organizační struktury a koncepce společnosti;
- Nábor a adaptace nových zaměstnanců;
- Sestavení pracovní smlouvy;
- Hodnocení zaměstnanců;
- Stanovení platových podmínek;
- Vzdělávací programy pro zaměstnance.

Činnosti řízení lidských zdrojů jsou mezi sebou propojeny. Následující schéma ukazuje vztahy mezi nimi. Personální plánování a analýza pracovních míst jsou na stejné úrovni a měly by se konat ještě před získáváním a výběrem pracovníků (Koubek 2007, s. 123).

Obrázek 4 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem



Zdroj: Upraveno dle Šikýř, Martin. s. 69, 2012

2.2.1.1 Proces analýzy pracovního místa

Při provádění analýzy pracovních míst je potřeba následovat postupu a současně dodržovat určité kroky. Hlavní podmínkou celého procesu je důvěra zaměstnanců, kteří mají něco společného s procesem analýzy pracovního místa. Tato podmínka velice usnadní proces a pravdivost získaných informací. Koubek (2008) uvádí následující postup procesu analýzy pracovního místa:

1. Určení účelů a cílů analýzy;
2. Sestavení hrubého plánu průběhu analýzy;
3. Získání podpory vedoucího určitého úseku;
4. Provedení diskuse s liniiovými manažery a drobné úpravy plánu;
5. Získání představitele určité pozice pro spolupráce;
6. Sestavení podrobného plánu s časovým rozvrhem;
7. Výběr a zaškolení pracovníků, kteří budou provádět analýzu;
8. Informování pracovníků o analyzování pracovního místa;
9. Realizace analýzy;
10. Kontrola výsledků;
11. Realizace celkových plánů;
12. Provádění kontroly a vyhodnocení výsledků;
13. Zpracování popisu pracovního místa.

2.2.1.2 Zdroje získávání informací

Kvalita popisu pracovního místa a jeho analýzy závisí na kvalitě zajišťovaných informací o pracovním místě. Proto je potřeba v první řadě určit a vymezit hlavní zdroje pro čerpání informací. Nejčastější zdroje informací pro analýzu pracovního místa jsou tyto (Kocianová, 2011):

- Pracovník, který pracuje na určitém pracovním místě;
- Provozovatel
- Bezprostřední nadřízený;
- Specialista na analýzu pracovního místa;
- Nezávislý odborník na určité pracovní místo;
- Spolupracovníci;
- Podřízené;
- Další odborníci;
- Existující písemné materiály.

Při zjišťování jakékoliv informace se mohou vyskytovat určité problémy. Většina z nich vychází buď z povahy lidského chování, nebo z procesu analýzy pracovního místa. Aby se pracovníci nedivili, proč se jejich práce zkoumá tak důkladně, je potřeba na začátku důkladně vysvětlit každému pracovníkovi důvody a účel provedení analýzy pracovního místa. Kvůli tímto problémem je možnost, že analýza pracovního místa přivede k nepřesnému obrazu práce. Proto je třeba zjišťovat a sdílet informace od většího počtu pracovníků na stejných pracovních místech (Koubek, 2008).

2.2.1.3 Metody zajišťování informací o pracovních místech

Při shromažďování potřebných informací je potřeba zvažovat nejen zdroje jejich získávání, ale i metody zjišťování. Existuje poměrně mnoho metod a jejich variant k získávání informací o pracovním místě. V některých případech lze určité metody používat různými způsoby.

Pozorování je docela jednoduchá metoda, která se může použít buď samostatně, nebo v kombinaci s jinými metodami. Specialista, který provádí analýzu pracovního místa, pozoruje pracovníka nebo skupinu pracovníků. Pozorovatel se musí před tím proškolit a vědět, co přesně by ho mělo zajímat při pozorování. Užitečné by bylo pro tuto metodu získat volný popis práce od pracovníka analyzovaného pracovního místa.

Pohovor s pracovníkem analyzovaného pracovního místa většinou probíhá přímo na pracovišti a může být v podobě strukturovaného nebo polostrukturovaného pohovoru. Strukturovaný pohovor s více než jedním pracovníkem usnadňuje porovnání informací od různých lidí, nevýhodou je vysoká časová náročnost. V tomto případě lze ušetřit čas pomocí hromadného pohovoru. Pohovor je možné uskutečnit nejen s pracovníkem analyzované pozice, ale i s jeho nadřízeným. Tento pohovor může být užitečný pro ověřování nebo doplnění už získaných informací.

Metoda sběru informací pomocí **dotazníku** má hodně variant, které závisí na druhu pozice nebo na zdroji získávání informací. Dotazník může mít jakýkoliv rozsah, druh otázek a variant odpovědí. Tyto dotazníky vyplňuje pracovník analyzované pozice a jeho nadřízený. Výhodou je nízká časová náročnost na vyplnění, ale nevýhodou je naopak vysoká časová náročnost na přípravu dotazníku.

2.2.1.4 Metody analýzy pracovních míst

Všechny informace, které byly nasbírány pomocí metody zajišťování informací o pracovním místě, musí být následně analyzované. Metod je opět celá řada. Některé z nich můžeme zároveň použít i pro analýzu pracovního místa např. pomocí dotazníků nebo strukturovaného pohovoru. Většina metod analýzy pracovního místa je univerzální a dá se je použít pro jakékoliv pracovní místo bez ohledu na obor nebo typ práce. Zbytek metod se hodí jen pro určitou pracovní pozici (Koubek, 2008).

Koubek (2008) uvádí následující 3 metody analýzy pracovních míst:

1. Funkční analýza;
2. PAQ;
3. MPDQ.

Funkční analýza je metoda, která pochází ze Spojených států a je považována za univerzální metodu analýzy pracovních míst. Používá standardizované požadavky na pracovní místo, popisy činností a odpovědností. Funkční analýza vychází z obsahu obecných vykonaných funkcí, které jsou uvedeny v přehledu. Analýza člení každou práci na oblasti, které jsou definované určitými slovy nebo strojovým vybavením pracovního místa. Funkční analýza rozděluje tři aspekty analyzování: informace, lidé a věci. Poté tyto aspekty popisují funkcí a třídí se podle úrovně obtížnosti. Pomocí zvláštních znaků a odlišení pracovního místa se zpřesňuje a doplňuje funkční

analýza. Nevýhodou této metody je vysoká náročnost na přípravu a omezení na pouhé tři aspekty.

Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire) je opět univerzální metoda založená na určité kategorizaci činností pracovníka. Při této metodě se používá šest hlavních kategorií a 194 závažných prvků práce, které je detailně popisují. Analýza používá dlouhý standardní dotazník. Metoda PAQ porovnává obsah práce a požadavky jednotlivých pracovních míst. Nevýhodou této analýzy je vysoká pracnost.

Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) je vhodná pro určitou kategorii pracovních míst. Analyzuje manažerské pracovní pozice pomocí vysoce strukturovaného dotazníku, který má kolem dvou set položek týkajících se manažerských pravomocí, odpovědnosti a požadavků na pracovní pozice. Tyto položky jsou rozdělené do 13 kategorií. Nevýhodou této analýzy je opět vysoká časová náročnost na zpracování.

2.2.2 Získávání lidských zdrojů

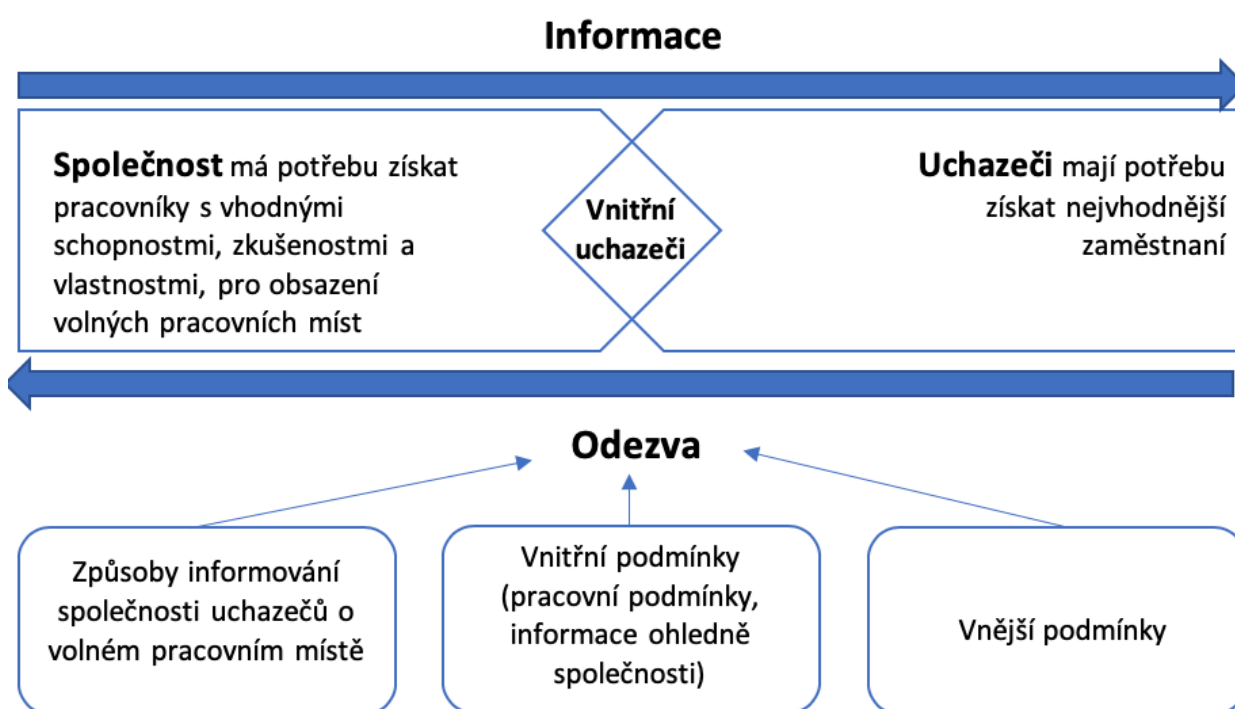
Nejdůležitější činností při formování lidských zdrojů ve společnosti je získávání zaměstnanců. Dle činnosti jejich řízení má personální oddělení společnosti za úkol získat, zhodnotit a vybrat nejvhodnějšího zaměstnance na předem určenou pozici. Cílem činnosti personalistiky jako získávání lidských zdrojů je nejenom vyhledat je, ale ještě i získat zaměstnance. Pro to je zapotřebí se zabývat určitými personálními činnostmi, například plánováním lidských zdrojů, vytvářením a analýzou pracovního místa, zhodnocením metod získávání zaměstnanců, zhodnocením zájemců o volné pracovní místo, komunikací a zpětnou vazbou s uchazeči, analýzou a zvolením metod výběru zaměstnanců apod. Nejdůležitější je v tomto procesu výběr uchazeče ze všech zájemců o pracovní místo, kteří postoupili do posledního kola přijímacího řízení (Koubek, 2008).

Téma získávání lidských zdrojů je docela široké a nesmírně důležité pro řízení lidských zdrojů. Většina autorů se zabývá těmito okruhy, jež tato kapitola v následující části tématu získávání lidských zdrojů:

- popis práce,
- profil zaměstnance.
- zdroje vyhledávání a získávání zaměstnanců,
- metody vyhledávání a získávání zaměstnanců.

Hlavním úkolem a cílem získávání lidských zdrojů je motivace uchazečů na reagování a projev zájmu na nabídku volného pracovního místa v společnosti. Důležitým faktorem při získávání zaměstnanců, který vždy musíme brát v úvahu, jsou finance a časová náročnost. Musíme při nejmenších nákladech a za co nejkratší dobu získat nejvhodnějšího zaměstnance na určité pracovní místo. Při získávání lidských zdrojů je potřeba sdělovat hodně informací. Na jejich sdílení má vliv hodně jednotek, které mohou působit jak v pozitivním, tak i v negativním směru na uchazeče a organizace. Přehled spojení a vztahu procesu sdělování informací uvádí následující obrázek (Koubek, 2008).

Obrázek 5 Popis vazeb a podmínek informace získávání pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek, s. 127, 2008

2.2.2.1 Zdroje a síly získávání lidských zdrojů

Před tím, než získávat lidské zdroje je potřeba a tím obsadit volné pracovní místo je potřeba určit zdroje získávání a síly pro získávání lidských zdrojů. Zdroje a síly se dělí na interní a externí. Interní zdroje jsou vlastní zaměstnanci, které budou obsazovat volné pracovní místo. Interní síly jsou stejně vlastní zaměstnance ale ty budou už vynakládat své síly na získávání nových zaměstnanců. Externí zdroje jsou nové zaměstnance, které budou přijaté po uzavření výběrového řízení. Externí síly jsou najaté síly, které budou pracovat ve prospěch společností cílem které je obsazení volného pracovního místa. V určitých situacích tyto zdroje se kombinují mezi sebou, někdy i využívají se všechna na jednou. Každá kombinace různých druhu zdrojů a sil, mají vlastní jak

výhody, tak i nevýhody. Následující tabulka znázorňuje kombinace využitích interních a externích zdroje a síly (Horník, 2007).

Tabulka 1 Zdroje a síly získávání lidských zdrojů

	Interními silami	Externími silami
Z interních zdrojů	<p>Způsob, který se dá používat při systematickém programu společnosti v rámci vzdělávání nebo kariérního růstu.</p> <p>Příklad: Personální oddělení provádí nábor ze stálých zaměstnanců.</p> <p>Výhody: Znalost firemní kultury a prostředí, nižší náklady, bez potřeby adaptace zaměstnance, motivace stálých zaměstnanců.</p> <p>Nevýhody: Riziko k podlehnutí pověsti, profesionální slepota, ochota k růstu, nikoliv ke změně, menší pravděpodobnost k novým řešením.</p>	<p>Ve většině případů to je poradenská firma, která dlouhodobě pracuje a zná interní procesy společnosti. Externí síly, které dokážou z vnějšího pohledu a doporučení interních zaměstnanců provést výběrové řízení.</p> <p>Příklad: Personální agentura dělá nábor ze stálých zaměstnanců.</p> <p>Výhody: Objektivní rozhodnutí, bez potřeby adaptace.</p> <p>Nevýhody: Větší náklady, menší citlivost na firmu a firemní kulturu.</p>
Z externích zdrojů	<p>Nejrozšířenější způsob oslovování potenciálních uchazečů bez přibrání odborníků z vnějšku.</p> <p>Příklad: Personální oddělení provádí výběrové řízení z vnějšího trhu práce.</p> <p>Výhody: Nižší náklady, nová krev, nové koště lépe mete.</p> <p>Nevýhody: Nezkušenost uchazečů, delší proces adaptace.</p>	<p>Externí odborná firma vyhledává a získává lidské zdroje na základě požadovaných dovedností zkušeností a schopností</p> <p>Příklad: Personální agentura dělá nábor z vnějšího trhu práce.</p> <p>Výhody: Rychlost, vyšší znalost externího trhu práce, více zkušeností s náborem.</p> <p>Nevýhody: Vyšší náklady, menší znalost firemní kultury a úplnost popisu práce, delší proces adaptace nového zaměstnance.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Horník, s. 100, 2007

2.2.2.2 Sily získávání lidských zdrojů

Při získávání lidských zdrojů je první otázkou: „Kdo bude získávat nové zaměstnance?“ Pak je zapotřebí zhodnotit dvě varianty, buď to bude dělat vlastní personální oddělení, nebo specializovaná organizace. V některých případech je možné tyto dvě varianty kombinovat.

Získávání zaměstnanců pomocí **interních sil** ve společnosti dělá personální oddělení popřípadě úsek nábory. V menších firmách to mají na starosti manažeři jednotlivých úseků společnosti. Získávání zaměstnanců pomocí vlastních sil je mnohem rozšířenější způsob než pomocí externích sil, ale v každé společnosti ten proces vypadá jinak – klade se důraz na různé metody s ohledem na firemní kulturu a kompetence náborářů. Hlavní výhodou získávání lidí pomocí vlastních sil je znalost společenského prostředí, charakteru práce a pracovních podmínek. Naopak nevýhodami tohoto způsobu mohou být například nedostatek zkušeností s procesem nábory a nedostatek nadhledu.

V případě, když společnost nemá dostatek zkušeností s náborem, nemá zdroje síly a čas se jím zabývat, v tom případě společnost využívá **externí síly** pro získávání zaměstnanců. Většinou jde o komerční organizace, které působí delší dobu na trhu práce (Horník, 2007):

- Recruitmentové organizace;
- Executive search;
- Temporary help organizace;
- Zprostředkovatelské organizace;
- Projekt vyhledávání, získávání a výběru pracovníků.

Recruitmentové organizace pracují na základě toho, že oslovují co možná nejširší počet lidí, kteří by měli zájem ucházet se o pracovní místo. K tomu organizace využívá určité metody, které mají malý časový horizont, a spolu s tím i vlastní databázi uchazečů, kteří se hlásili na podobné pracovní místo. Nevýhodou využití databázového systému je, že informace o uchazečích rychle zastarávají, protože vhodný uchazeč rychle získá pozici, o kterou má zájem. Naopak lidé, kteří nemohou delší dobu získat pracovní místo, jsou podezřelí. Proto je potřeba klást důraz na čerstvé zájemce o práci.

Společnosti typu **executive search** nepracují s takovým typem uchazečů jako například recruitmentové společnosti. Executive search se zaměřuje na potenciální uchazeče, kteří v daný okamžik práci nehledají ani nezamýšlejí změnu zaměstnání, ale stejně jim oznámí volné pracovní místo. Ale jsou na ně i určité požadavky, musejí vyhovovat kritériím, v některých případech je

potřeba, aby uchazeč pracoval na stejné pozici v jiné společnosti. Taková společnost má vlastní databázi, která se naplňuje pomocí skautů, kteří sbírají informace o určitých kandidátech pomocí publikačních přehledů, sledování kariérního růstu různých manažerů z více společností apod. Takové společnosti se často zaměřují jen na určitý obor, a to buď technický, nebo informační technologie a spoustu dalších. Tyto informace společnost sbírá ještě před zadáním, až potom zamýšlené uchazeče individuálně kontaktují a mají za cíl při kontaktu vzbudit zájem kandidáta o změnu pracovního místa. S ohledem na celý proces to je nejnáročnější část.

Společnost typu **temporary help** můžeme pojmenovat jako pronajímající společnost. Typ takových organizací se v dnešní době rozšiřuje. Podobný přístup se často využívá v televizních a filmových společnostech. Jde většinou o případy tvůrčích činností nebo jednorázových projektů, které mají přesně stanovené časové rozhraní od začátku do konce.

Zprostředkovatelské společnosti jsou skoro stejné jako recruitmentové společnosti, ale rozdílem je v tom, že zprostředkovatelská společnost neprovádí výběr pro zákazníka. Tento typ společnosti jen zprostředkovává kontakty na určité kandidáty potřebné kvality, fungují téměř podobně jako úřad práce.

V současné době je poměrně rozšířená metoda zahájení **projektu vyhledávání, získávání a výběru pracovníků**. Tato metoda může být vhodným kompromisem mezi využíváním externích a interních sil získávání zaměstnanců. Tento přístup spočívá v tom, že externí odborná firma naučí a zaškolí stálé zaměstnance společnosti k náboru a výběru lidských zdrojů. Tento projekt se vytváří nejen pro jednorázovou akci, ale umožní společnosti, aby mohla posléze samostatně, kvalitně a s vysokou profesionalitou provádět sama výběrová řízení. Tento projekt může fungovat i v opačném směru. Společnost sama zahájí výběrové řízení vlastními silami a do některých etap výběrového řízení budou zařazeny různé externí společnosti.

2.2.2.3 Zdroje získávání lidských zdrojů

Interní zdroje

Další otázkou při získávání lidských zdrojů je: „Odkud budeme získávat lidské zdroje?“ Nejdříve se společnost musí podívat do interních (vlastních) zdrojů. Tento způsob se využívá většinou ve velkých společnostech při realizaci projektů spojených s rozvojem zaměstnanců. Tato společnost by měla uvažovat o obsazování volných míst z řad kandidátů ze stávajících zaměstnanců (Dvořáková, 2001).

Vlastní zdroje se ale nedají objevit bez určitých předchozích činností, například:

- pravidelné hodnocení pracovníků,
- nastavení kariérního plánu a rozvoje,
- talent management (rozvoj talentovaných jednotlivců),
- jednorázové projekty,
- development cent.

Při výběru z vlastních zdrojů je potřeba zvažovat další personální činnosti s důrazem na hodnocení pracovníků, přičemž náborář musí být při výběru mezi stávajícími pracovníky maximálně objektivní. Je spousta důvodů, proč by se společnost měla při obsazování volného místa více obracet na své stálé zaměstnance než na externí zdroje. **Výhody získávání zaměstnanců z interních zdrojů** jsou:

- personální oddělení má lepší znalosti o interních kandidátech s ohledem na větší spolehlivost při rozhodnutí;
- možnost postupu pro stálého zaměstnance;
- uvolnění dalších míst pro další interní zaměstnance;
- zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců;
- zvyšování jistoty pracovníků zaměstnaných ve společnosti;
- zlepšení klimatu ve společnosti a iniciativy, protože pak se zaměstnanci více snaží a mají přehled o příležitosti růstu;
- zaměstnanec už zná vnitropodnikovou strukturu, prostředí, kulturu společnosti a spolupracovníky;
- nízké náklady na získávání lidských zdrojů;
- snížení fluktuace s ohledem na možnost rozvíjení a kariérního růstu;
- rychlé obsazení volného místa;
- zachovávání kultury společnosti a její kontinuity.

Obsazování z vlastních zdrojů má jak určité výhody, které by byly přínosem pro společnost, tak má i nevýhody. **Nevýhody získávání zaměstnanců z interních zdrojů** jsou:

- získávání z omezeného počtu kandidátů;
- neschopnost kmenového pracovníka vnímat věci jinak, než je to už zavedeno ve společnosti, a využívat nové postupy;
- vynaložení nákladů na vzdělávání a rozvoj stálého zaměstnance;

- riziko negativního vlivu na mezilidské vztahy ve společnosti;
- potřeba obsadit uvolněné pracovní místo zaměstnance.

Až po vyčerpání interních lidských zdrojů se společnost může obrátit na externí trh.

Externí zdroje

Lidské zdroje na externím trhu práce přináší společnosti novou krev, nové postupy, procesy, nový vzhled, a to všechno je inspirací pro společnost a vede ke změnám. Většinou jde o kandidáty s vysokou kvalifikací, kteří by byli nezbytnou součástí společnosti. Bylo by ale vhodné obrátit se i na kandidáta, který má talent a perspektivu který by mohl odborníkům společnosti vyhovovat. Počet uchazečů o pracovní místo může ovlivňovat relativně mnoho faktorů: situace na trhu práce, reputace zaměstnavatele, podmínky a pracovní náplň volného místa atd. Ale vždy se dá na volné místo najít vhodný uchazeč, pokud budou využity vhodné zdroje vyhledávání.

Při vyhledávání z externích zdrojů náboráři využívají omezený počet metod v každé společnosti. Výběr z řady metod většinou závisí na financích, dostupnosti kvalitních kandidátů a času, který máme určený pro obsazení volného pracovního místa. Neexistují nejlepší způsoby vyhledávání, protože každý způsob má jak své výhody, tak i nevýhody. Mezi externí zdroje získávání pracovníků můžeme zařadit:

- osobní doporučení,
- školy (vysoké a jiné),
- veletrh pracovních příležitostí,
- den otevřených dveří,
- úřad práce,
- personální agentury,
- inzerování (internet, tisk, billboard atd.),
- samostatné přihlášené uchazeče,
- jiné.

Osobní doporučení. Vhodné kandidáty lze často najít pomocí osobních doporučení stálých zaměstnanců, spolupracovníků, kolegů v oboru nebo známých. Výhoda tohoto zdroje získávání nových pracovníků spočívá v tom, že je doporučení získané od lidí, jejichž názoru lze věřit. Tento názor se ale stejně musí nějakým způsobem zdůvodnit. Například získávání informací ohledně silných a slabých stránek kandidátů představuje cennější a přesnější poznatky než jakýkoliv

životopis. Tento způsob získávání nových zaměstnanců je dominantní a převažuje v malých společnostech do 50 zaměstnanců (Urban, 2013).

Kvalitu a množství zaměstnanců získaných pomocí doporučení lze zvýšit určitým stimulem a zavést proto systém odměňování. V dnešní době má hodně společností nastavený určitý systém, který odměňuje zaměstnance, pokud doporučený kandidát obsadil volné pracovní místo. Odměna může být buď ve finanční podobě nebo v podobě osobních výhod společnosti (Milkovich, 1993).

Další výhodou tohoto zdroje je, že nové lidské zdroje, které nastupují do práce, už znají z neformálních vztahů organizační kulturu, zavedené normy ve společnosti a co od nich společnost očekává. Z většiny odborné literatury pochází, že u této neformální metody získávání lidských zdrojů je větší pravděpodobnost, že zaměstnanec bude pracovat déle než při získávání nových zaměstnanců pomocí například inzerátu, který přiláká větší počet kandidátů (Dvořáková, 2007).

Školy. Spolupráce se školami přináší do firmy výhodu dlouhé doby zaměstnání nového pracovníka. Tyto zaměstnanci velmi stojí o praxi, kterou potřebují získat pro další rozvoj. Používají tento zdroj společnosti, která se zaměřuje na vlastní zaškolení nových zaměstnanců, a získávají nové zaměstnance ještě během studia.

Pro provádění náboru na školách je potřeba se připravit.. Je nutné vybrat školu a přimět uchazeče k rozhovoru. Velice často se z vysokých škol získají zaměstnanci pro odborná nebo technická povolání. O tyto zaměstnance mívá zájem několik společností a bojují o zvláště specializované kandidáty z prestižních škol (Milkovich, 1993).

Veletrh pracovních příležitostí. Na vysokých školách se velice často organizují veletrhy práce, které jsou také jedním ze zdrojů získávání pracovní síly. Na těchto veletrzích se prezentuje řada velkých a známých společností, které přitahují zatím studující kandidáty atraktivními vyhlídkami, možností dalšího vzdělávání, školení a rozvoje. Společnosti prezentují nejen organizaci, její misi a vize, ale i konkrétní volné pracovní pozice, které by mohly zajímat studenty vysokých škol. U volného pracovního místa se prezentuje obsah práce, zaměstnanecké výhody a pro větší zájem nadprůměrné mzdy.

Den otevřených dveří. Tento způsob lze rovněž považovat za metodu získávání lidských zdrojů i s ohledem na to, že to je neobvyklý způsob a pouze část organizací využívá tento přístup. Ten spočívá v tom, že organizace přiláká spoustu uchazečů z okolí, například (jak už bylo zmíněno)

pomocí veletrhu pracovních příležitostí. Hlavním nástrojem je potom seznámení uchazečů s prostředím společnosti, vybavením, pracovními podmínkami atd. Při seznámení mají konzultanti za úkol ukázat co nejvíce přínosu společnosti pro uchazeče. Hlavním úkolem je seznámení potenciálních uchazečů s organizací a pracovními příležitostmi.

Úřad práce. Dalším způsobem získávání lidských zdrojů je úřad práce. Člení se na několik oddělení, která mají na starosti nejenom zaměstnávání lidí, ale i spoustu dalších činností. Oddělení zprostředkování má přímé styky s uchazeči a zprostředkovává zaměstnání. Oddělení trhu práce se zabývá prognózami, analýzou, má na starosti pracovně právní poradnu pro zaměstnavatele, povoluje práce cizincům a spoustu dalších aktivit. Na toto oddělení hlásí jednotlivé společnosti volná místa, provádí se tam také předvýběr a analyzují se funkční místa (Horník, 2007).

K tomu, že společnosti nevyužívají služby úřadu práce jako zdroje vyhledávání nových zaměstnanců, je několik důvodů. Stává se totiž, že se setkávají s uchazeči, kteří ani nemají zájem o volné pracovní místo, ale chtějí jenom získat potvrzení, že nejsou vhodní pro tuto práci, aby mohli zůstat dál na finanční podpoře státu. Tato metoda je orientovaná na méně kvalifikované zaměstnance.

Personální agentury. Tato metoda se využívá při obsazování specializované pozice nebo v případě, že volná pozice má velmi omezený trh potenciálních uchazečů o práci, nebo v případě, že pro společnost je levnější nechat nábor na externí firmě. Proces získávání přes agenturu má následující postup. Agentura dostane požadavek od společnosti, poté se snaží sehnat uchazeče většinou pomocí inzerátu nebo dalších zdrojů s ohledem na typ personální agentury. Pak se uchazeč o pracovní místo porovnává s požadavky a kritérii, které byly stanoveny společností. Na základě typu agentury kandidáti postupují do dalšího kola, které provádí buď agentura, nebo už personální oddělení společnosti. Proces získávání lidských zdrojů se u každého typu agentury liší.

Služby personálních agentur na rozdíl od úřadu práce nejsou bezplatné. Společnosti, které využívají personální agenturu, počítají s tím, že za využívání jejích služeb se platí dvojnásobkem, buď zaplatí zaměstnavatel, nebo uchazeč, který získal pracovní místo (Werther, 1989).

Inzerování. Tato metoda patří k nejrozšířenějším způsobům získávání lidských zdrojů. Firmy, které hledají pracovníci sami, využívají tento způsob, a to buď personální oddělení organizace,

nebo různé druhy personálních agentur. V dnešní době se více využívá inzerování na internetu, v tisku, televizi, na billboardech atd. Cílem inzerování je (Armstrong, 2007):

- přitáhnout pozornost – inzerát musí být odlišný od konkurence, především musí vzbudit zájem potenciálních uchazečů;
- udržovat zájem – inzerát musí obsahovat důležité informace ohledně pracovního místa, inzerující organizace, pracovních podmínek a zároveň musí být krátký, stručný, a zajímavý;
- stimulovat uchazeče – inzerát musí být navržen tak, aby ho lidé dočetli až do konce a aby pak měli zájem na něj reagovat.

Při inzerování je potřeba zvolit vhodná média, jak už bylo uvedeno, může to být internet, tisk, televize, billboard atd. V této otázce může poradit specializovaná firma na inzerci, která může také uvést ceny na jednotlivá média.

Nejpoužívanějším médiem pro inzerování je v dnešní době internet, který má spoustu profesionálních inzertních stránek. Internet je považován za nejefektivnější zdroj pro vyhledávání a získávání lidských zdrojů. Tato metoda se dá určitě kombinovat například s televizí nebo tištěnou verzí. Výhodou tohoto média je i administrativní činnost. Na některých z portálů, kde reagují uchazeči na inzerát, je možné automatické navázání zpětné vazby, které bude tento portál zařizovat, tím ulehčí administrativní práci personálnímu oddělení.

Další formou inzerování je venkovní reklama, která může být v podobě vývěsky, billboardu. Tyto venkovní inzerce se umísťují na ta místa, kudy projde co nejvíce lidí, například to můžou být zastávky, náměstí atd. Tyto inzerce jsou zaměřeny většinou na uchazeče, kteří už dlouhou dobu nemůžou sehnat práci. Tímto inzerováním je potřeba vzbudit zájem uvedením výhodných podmínek.

Samostatně přihlášení uchazeči. Tato metoda spočívá v tom, že zaměstnavatel dostává žádosti o práci nečekaně a bez žádosti. Uchazeči se hlásí naslepo, bez přehledu o volných pracovních místech a bez žádných požadavků od zaměstnavatele, což znamená, že se o místo ucházejí sami. V tomto případě se setkáváme většinou s absolventy vysokých škol, kteří nemají odbornou praxi, a jen to zkouší. Uchazeči si vybírají známé velké společnosti, o nichž si myslí, že provádějí nábor průběžně a že by se mohli hodit na některou z volných pozic, a tu by pro něj už vybral náborář. Na společnost to nepůsobí dobrým dojmem, a proto většinu takových uchazečů nezařazují do výběrového řízení a ani náboráři o ně nemají zájem.

2.2.3 Výběr lidských zdrojů

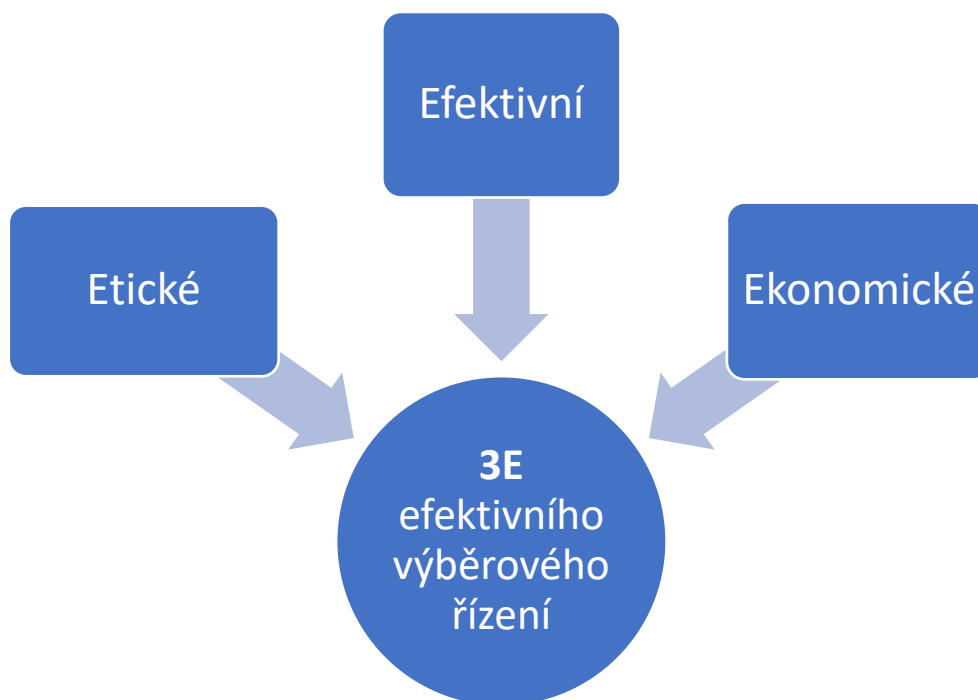
Výběr lidských zdrojů je další personální činnost, která následuje po získávání zaměstnanců. Zahrnuje určité kroky rozhodování o přijetí nových zaměstnanců na volná pracovní místa. Ty pomáhají náborářům rozhodnout o tom, který uchazeč je nejvýhodnější pro určitou volnou pozici s určitými kritérii a požadavky. Tento proces začíná tím, že se uchazeč přihlásí na volné pracovní místo, a končí tím, že jeden nebo více uchazečů nastoupí. Kroky, které jsou mezi těmito dvěma body, umožní si vytvořit představu o všech uchazečích. Výběr zaměstnanců se v každé organizaci určitě liší, lišit se můžou i jednotlivé postupy výběru v té samé organizaci s ohledem na pracovní místo a odborníka, který provádí výběr zaměstnanců. Většinou se v organizaci získávání lidských zdrojů a výběr zaměstnanců spojují a je to nazýváno procesem přijetí nových zaměstnanců (Werther, 1989).

Ve velkých organizacích se přijetím nových zaměstnanců zabývá personální oddělení, v menších společnostech mají výběr zaměstnanců na starosti manažeři jednotlivých úseků. Často je existence personálního oddělení ve společnosti zdůvodňována potřebou uskutečňovat výběrové řízení, které tvoří jádro personálního managementu.

Cílem výběru lidských zdrojů je identifikování a výběr nejvhodnějšího uchazeče o volné pracovní místo mezi všemi. Ten by měl být nejen vhodný, ale i výkonný, bude pracovat pro zaměstnavatele po celou očekávanou dobu, měl by mít vhodné schopnosti komunikace a udržování pracovního výkonu. Výběr zaměstnanců je proces, během něhož náborář sbírá data a hodnotí je pomocí několika různých metod, jež dokážou předpovědět efektivnost pracovníka v budoucnosti. Výběr pracovníků se uskutečňuje jak z externích zdrojů, což jsou noví uchazeči, tak i z interních v podobě povýšení nebo uvolnění (Dvořáková, 2007).

Výběrové řízení má za úkol nejen vybrat nejvhodnějšího, ale také působit efektivně. Jednou ze zásad efektivního výběru zaměstnanců jsou „3E“. Jsou stanovené tři skupiny požadavků: etické, efektivní, ekonomické. Etické požadavky znamenají volbu kritérií během výběrového řízení, která nebudou obsahovat diskriminační body, budou se vážit jako partnerské a uchazeč bude mít dostatek informací o výběrovém řízení. Efektivní požadavky definují kritéria, s jejichž pomocí se dá sehnat nejvhodnější uchazeč na volné pracovní místo a který bude přínosem pro organizaci. Ekonomické požadavky znamenají, že na výběrové řízení budou vynaloženy optimální čas a finanční prostředky.

Obrázek 6 3E efektivního výběrového řízení



Zdroj: Upraveno dle Horník 2007

2.2.3.1 Zásady výběru zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců existuje několik hlavních zásad, kterými by se měl řídit náborář. Jednou z nich je, aby všichni účastníci zapojení do výběru zaměstnanců byli na to zaškoleni a aby znali všechny informace ohledně volného místa. Na výběrové řízení se musí organizace připravit nekomplikovaně a s co nejmenší administrativní náročností. Na základě předem provedené analýzy pracovního místa se musí přesně definovat požadavky na uchazeče o volné pracovní místo. Při poskytování jakékoliv informace uchazečům musí být tyto informace přísné a pravdivé. Všechny dokumenty, které poskytují uchazeči, musí organizace uchovávat pečlivě a podle zásad daných zákonem. Při konečném výběru zaměstnance, který by už měl nastoupit do práce, měla by organizace vybírat velice objektivně na základě všech informací, nikoliv subjektivně podle vlastního názoru náboráře. Na konci výběrového řízení by organizace měla poskytnout uchazečům objektivní zpětnou vazbu.

2.2.3.2 Proces výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců většinou probíhá v několika krocích. Na začátku se posuzuje dokumentace zasláná uchazečem. Následuje předvýběr, do kterého se zapojuje personální oddělení, a vyřazují

se nevhodní uchazeči, zároveň se navazuje kontakt s vhodnými uchazeči. Dalšího kole se už zúčastňují nadřízení, interní a externí experti atd. V tomto kole se náborář zaměřuje na zjištění, shromáždění a analyzování získaných informací o uchazeči. Tyto informace se získávají pomocí metod výběru zaměstnanců, které budou popsány dál. V dalším kole se uchazeč seznamuje s pracovištěm, pracovním prostředím a kolektivem. Z tohoto kola se dá také zjistit další informace o uchazeči, na jejichž základě se dělá poslední vyhodnocení a výběr vhodného uchazeče. Pak následuje přijetí a nabídka pracovního místa.

Na základě odborné literatury se dají porovnat názory různých autorů, kteří se jinak celkem shodují ve svých názorech.

Tabulka 2 Porovnání procesů výběru zaměstnanců

Krok	Kociánová, 2010	Koubek, 2008
1	Zkoumání dokumentů, telefonický rozhovor (předvýběr)	Zkoumání dokumentů uchazečů (předvýběr)
2	První kontakt uchazečů s organizací (předběžný pohovor)	Předběžný pohovor
3	Shromáždění a analýza informací (testy)	Testování uchazečů
4	Výběrový pohovor	Výběrový pohovor
5	Zkoumání referencí	Zkoumání referencí
6	Seznámení uchazečů s pracovištěm a spolupracovníky	Lékařské vyšetření
7	Rozhodnutí o přijetí uchazeče	Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
8	Informování uchazeče o rozhodnutí – nabídka zaměstnání	Informování uchazeče o rozhodnutí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kociánová, 2010 a Koubek, 2008.

Z těch dvou podobných procesů výběrového řízení vychází, že zahrnuje i předvýběr, který má za úkol posoudit vhodnost uchazečů podle základních kritérií. Většinou se fáze předvýběru uchazeče dělí do několika skupin: velmi vhodné, vhodné, spíše nevhodné a zcela nevhodné. Poslední skupinu, zcela nevhodné, náborář odmítá hned. V případě, že je nedostatek informací zaslanych od uchazečů, v rámci předvýběru někdy proběhnou i telefonické rozhovory.

Další postup se u každého výběrového řízení liší. Odlišuje se i obsah, a to podle mnoha faktorů: charakter pracovního místa, finance, časová náročnost, specifické potřeby, zvyklosti personálního oddělení atd. Stejně liší se postupy s ohledem na to, ze kterých zdrojů jsou kandidáti, zda z vnějších, nebo vnitřních. Například výběr z vnitřních zdrojů se hodně zkracuje tím, že některé kroky z uvedených v tabulce 2 nebude potřeba uskutečňovat.

Zpětná vazba během výběrového řízení je docela důležitá činnost, podporuje pozitivní vztah uchazečů k organizaci a vytváří důvěru. Tím, že společnost bude poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu, se uchazeči budou cítit komfortně, usnadní to komunikaci v budoucnu a může se to stát silným stimulem ke zlepšení. Zároveň pro organizaci není poskytování zpětné vazby vždy snadný úkol, a to s ohledem na časovou náročnost. Jinak kvalitní a pravidelná zpětná vazba může být konkurenční výhodou organizace (Tegze, 2019).

2.2.3.3 Kritéria výběru zaměstnanců

Jak už bylo uvedeno, výběrové řízení se skládá z několika fází, ale ještě před zahájením je vhodné definovat kritéria výběru. Tato kritéria jsou základní a stanovují se jen pro první administrativní kolo. Během něj je základním úkolem roztřídění uchazečů na základě dostupných informací podle stanovených kritérií. Tato kritéria by měla být analyzovaná a rozdělená do skupin. Armstrong 2015 uvádí následující skupiny kritérií:

- **Nezbytná kritéria** – jsou kritéria, která musí uchazeč minimálně splňovat pro zařazení do výběrového řízení.
- **Velmi žádoucí kritéria** – pokud uchazeč splňuje tento typ kritérií, bude upřednostněn mezi ostatními uchazeči.
- **Žádoucí kritéria** – pokud uchazeč splňuje tento typ nezbytných a velmi žádoucích kritérií, bude upřednostněn mezi ostatními uchazeči.

Koubek 2008 uvádí jiné rozdělení skupin kritérií:

- **Celoorganizační (celopodniková) kritéria** – jsou taková kritéria, které znázorňují zvláštní požadavky na uchazeče, které by odpovídaly úspěchu v organizaci. Jde tady většinou o to, aby uchazeč přijal kulturu organizace a prospěchu v ní.
- **Útvarová (týmová) kritéria** – jsou kritéria, která se vztahují na spolupráci v týmu. Tato kritéria se stanovují na základě určitého kolektivu, do kterého by mohl vstoupit potenciální pracovník.
- **Tradiční kritéria pracovního místa** – jsou kritéria, která jsou zaměřena přímo na určité volné pracovní místo a odpovídají jeho specifikaci. Jsou nejdůležitější při výběru pracovníků a odpovídají za pracovní schopnosti a vlastnosti kandidáta. V určitých případech je lepší vybrat pracovníka, který odpovídá týmovým a organizačním kritériím, než tradičním s ohledem na lepší týmovou práci a mezilidské vztahy.

Hlavním úkolem výběru zaměstnanců je vybrat toho vhodného, ale tento výběr probíhá pomocí porovnání jeho s ostatními kandidáty na základě jeho kompetence. K tomu je potřeba vymezit hlavní kritéria, která by byla pro všechny pozice i dostačující. Kocianová 2010 uvádí požadavky na pracovníka, které poskytují rámec pro výběrový pohovor, říká se tomu sedmibodový model:

1. Fyzické vlastnosti;
2. Vědomosti a dovednosti;
3. Všeobecná inteligence;
4. Zvláštní schopnosti (podle specifikace práce);
5. Zájmy;
6. Sklony;
7. Okolnosti.

Každá společnost má stanovenou požadovanou kompetenci, která vychází z kultury společnosti a požadavku na určité pracovní místo. Do kompetence určité pozice můžeme zařadit skoro všechna kritéria, která byla uvedena dříve. Společnost sestavuje vlastní systém kompetencí, které si jsou často podobné, používají se nejen pro potřeby výběru zaměstnanců, ale i pro hodnocení, odměňování nebo vzdělávání stálých zaměstnanců. S ohledem na společnost se jedná o tyto tři skupiny kompetencí (Bělohlávek, 2016):

- **Základní kompetence** – odvozují se ze strategie společnosti a vztahují se na všechny zaměstnance. Někde se tomu říká „měkké kompetence“ a mohou být definovány pro různé kategorie pracovní pozice.
- **Průřezové kompetence** – vychází z určitých požadovaných znalostí, které se také vztahují na všechny pracovní pozice, například firemní jazyk.
- **Specifické kompetence** – jsou určité znalosti a dovednosti, které se vztahují k určitému úseku a skupině zaměstnanců a mohou navazovat na určitou pracovní pozici.

2.2.3.4 Metody výběru zaměstnanců

Pro výběr pracovníků existuje řada metod používaných v praxi, ale nelze se na sto procent spolehnout, že právě ty pomůžou k výběru úspěšného pracovníka. Metody výběru zaměstnanců se využívají k posouzení jednotlivých kandidátů s ohledem na požadavky volného pracovního místa, jejich cílem je posoudit, který z kandidátů je nejvhodnější.

Neexistuje univerzální metoda výběru zaměstnanců, proto se používá většinou kombinace různých metod, ale většinou se jedná o následující:

- analýza dokumentace uchazečů,
- výběrové rozhovory,
- testy pracovní způsobilosti,
- assessment centre,
- reference.

Analýza dokumentace uchazečů

Analýza dokumentace je základní metodou výběru zaměstnanců, spíše předvýběru. V některé odborné literatuře se tomu říká administrativní kolo. Dokumentace předložená uchazečem oslovuje zaměstnavatele, je prvním zdrojem poskytování informace o uchazeči. Nejprve o uchazeči vypovídá jazyková úroveň, úprava materiálu a pečlivost zpracování dokumentace. Za dokumentaci, kterou můžeme analyzovat, většinou považujeme (Kociánová, 2010):

- žádost o zaměstnání,
- životopis,
- motivační (průvodní) dopis,
- doklady o vzdělání (certifikáty, publikace).

Většinou analýza dokumentace slouží jako předvýběr kandidátů. Začíná to tím, že uchazeč projeví první reakci a poskytne všechny vyžadované dokumenty, možná i něco navíc. Končí to v okamžiku, kdy uchazeč bude pozván do dalšího kola na osobní výběrový rozhovor.

Většinou uchazeči reagují na zveřejněnou nabídku volného pracovního místa odesláním **žádostí o zaměstnání**. Tato žádost nejprve ukazuje schopnost uchazeče, jak dokáže oslovit potenciálního zaměstnavatele, jak umí sebe ohodnotit, charakterizovat a přitáhnout na sebe pozornost, ale ne příliš. Žádost o zaměstnání může vypadat jako dotazník a obsahovat několik otázek, na základě kterých je možno posoudit schopnost zájemce dobře vykonávat určitou práci. Zaměstnavatel si může vyžádat informace od uchazeče v podobě dotazníku s volnými odpověďmi, může chtít strukturovaný dotazník nebo volně zpracované žádosti bez otázek od zaměstnavatele. Cílem uchazeče o pracovní místo je sestavit žádost o zaměstnání tak, aby dokázal jeho úpravou a formou vzbudit pozornost a zájem.

Vždy spolu se žádostí o zaměstnání společnost vyžaduje **životopis**. Úkolem personálního oddělení je kvalitně ho vyhodnotit. Životopis by měl být logicky uspořádaný, musí obsahovat

informace ohledně dosaženého vzdělání a praxe, a to chronologicky a sestupně seřazené. Přehled vzdělání by měl obsahovat nejen školu, ale také obor a rok studia. Stejně by praxe měla obsahovat název organizace, vykonávanou pozici a důležité pracovní činnosti, které zaměstnanec vykonával.

Ve velkých společnostech si může organizace vyžádat nejen jakýkoliv životopis, ale i určitý druh (Koubek, 2008):

- **volný životopis** – případ, když obsah a strukturu uchazeč volí sám, jak uzná za správné,
- **polostrukturovaný životopis** – případ, když organizace informuje uchazeče, jak zhruba by měl být životopis strukturovaný,
- **strukturovaný životopis** – případ, kdy organizace uvádí detailní pokyny ke zpracování životopisu, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno.

Zkoumání a hodnocení životopisu patří mezi rozšířené metody výběru zaměstnanců, ale skoro nikde se nevyužívá samostatně. Hodnocení životopisu se kombinuje s dalšími metodami výběru zaměstnanců, například: výběrový rozhovor, dotazníky, testování nebo Assessment Centre.

Spolu se žádostí o zaměstnání a životopisem hodnotíme **motivační dopis** uchazeče. Motivační (průvodní) dopis stejně jako ostatní administrativní dokumentace by měl vzbudit zájem adresáta. Motivační dopis prezentuje zájem uchazeče o pracovní místo ve společnosti. Na rozdíl od životopisu může být motivační dopis jen ve volné podobě, plynulým textem bez zvláštní požadované struktury. Průvodní dopis se vždy orientuje na určitou osobu, která vede výběrové řízení, uchazeč v něm tuto osobu oslovuje. Na rozdíl od životopisu může být motivační dopis vytvořen jen pro určitou nabídku, nikoliv pro několik nabídek.

Doklady o vzdělání jsou také nástrojem výběru uchazečů. Většinou se organizace zajímá o délku a typ vzdělání uchazeče, tato informace je vždy uvedena v životopisu, ale neexistuje stoprocentní jistota, že je tato informace pravdivá. Větší a spolehlivější přehled poskytnou přímo dokumenty o vzdělávání, což jsou diplom o vysokoškolském vzdělání, maturitní vysvědčení nebo výuční list atd.

Je velmi důležité věnovat velkou pozornost analýze dokumentace uchazeče, alespoň s ohledem na to, že uchazeči často ve svých dokumentech uvádí o sobě zkreslené a nepravdivé informace. Zasláná dokumentace uchazeče vždy slouží jako vodítko pro následující kola přijímacího řízení a pro výběrový rozhovor. Na základě provedené analýzy dokumentace se dají vybraní uchazeči rozdělit do tří skupin: nevhodní, přijatelní a vhodní. Čím více informací získá organizace

o uchazeči, tím bude jasnější výběr vhodného zaměstnance, tím bude jednodušší proces výběrového řízení.

Výběrové rozhovory

Výběrový rozhovor je nejrozšířenější metodou, kterou lze využívat jak samostatně, tak i v kombinaci s dalšími metodami. Prvním předpokladem pro úspěšné vedení pohovoru je kvalitní příprava. Příprava na pohovor by se měla skládat z (Dvořáková, 2001):

- seznámení se životopisem,
- seznámení s povahou a náplní volné pracovní pozice,
- příprava otázek na pohovor,
- volba prostředí,
- příprava prostoru pro poznámky.

Účelem výběrového pohovoru je posouzení uchazeče a toho, do jaké míry by byl schopen úspěšně plnit svěřenou práci. To znamená posoudit, do jaké míry znalosti a dovednosti uchazeče odpovídají určité specifikaci pracovního místa. Dalším účelem výběrového pohovoru je doplnit informace o uchazeči a zároveň informovat uchazeče o podmínkách práce a pracovního prostředí (Armstrong, 2015).

Odborná literatura uvádí spoustu různých postupů a klíčových kroků k provedení výběrového pohovoru, jež lze zobecnit následujícím postupem:

1. **Úvod** zahrnuje vytvoření přívětivé atmosféry pro uchazeče, zdvořilé uvítání, seznámení uchazeče s postupem pohovoru, krátký neformální rozhovor pro uvolnění kandidáta.
2. **Představení zaměstnavatele, vedoucího pohovoru a pozice.** Představení celkové kultury a činností společnosti, stručné a formální představení vedoucího pohovoru, informování a přísnější seznámení uchazeče s podmínkami pracovního místa.
3. **Představení uchazeče.** Uchazeč má prostor pro představení sebe, svých schopností a dovedností, seznámení s odbornými zkušenostmi atd. Hlavní uchazeč by měl prokázat motivaci k získání pracovní pozice.
4. **Otázky a odpovědi.** Hlavní průběh pohovoru pro získání potřebných informací o uchazeči nebo ověření rozhodujících údajů. Stejně je zde prostor pro otázky od uchazeče a naše odpovědi, během kterých bychom mohli víc stimulovat uchazeče přesnějšími informacemi ohledně pracovního místa a celé společnosti.

5. **Závěr.** Tato fáze zahrnuje vysvětlení uchazeči dalšího postupu výběrového řízení, zároveň poskytnutí krátké zpětné vazby ohledně pohovoru.

Jak už bylo uvedeno, během pohovoru konverzují uchazeč a představitel společnosti. Během pohovoru představitel organizace vždy klade hodně otázek. Úkolem je klást převážně otevřené otázky a získávat informace. Nicméně existuje další druhy otázek, které jsou potřebné pro určité typy informací:

- **Otevřené otázky** – jsou formulované tak, že nesměřují na určitou odpověď a neumožňují odpovědět „ano“ nebo „ne“. Většinou těmito otázkami začíná a končí výběrový rozhovor. Nevýhodou otevřených otázek je, že ne vždy poskytnou informace, které by potřeboval tazatel.
- **Uzavřené otázky** – jejich cílem je zjistit přesné informace. Odpovědí může být buď jedno slovo, nebo krátká věta. Uzavřenou otázku může doplnit otevřená pro získání více informací.
- **Zjišťovací otázky** – slouží k zajišťování podrobných informací a jistoty určitých aspektů. Tyto otázky se pokládají v případě, že předchozí odpověď uchazeče byla velmi krátká nebo nejasná.
- **STAR otázky** – otázky, které se obracejí do minulosti uchazeče a ukazují jeho vlastnosti, schopnosti a dovednosti v určitém příkladu, který byl reálný. Informace, které byly zjištěny pomocí těchto otázek, se dají aplikovat na realitu nebo budoucnost, jak by se uchazeč potom choval v určité situaci. S – situation, konkrétní situace. T – task, očekávání od uchazeče. A – action, jakou činnost uskutečnil uchazeč. R – result, jaké byly výsledky.

Výběrové pohovory se dají rozdělit podle různých hledisek.

1. Podle množství a struktury účastníků:
 - a. pohovor 1 + 1,
 - b. pohovor před komisí,
 - c. postupný pohovor,
 - d. skupinový pohovor.
2. Podle formy pohovoru:
 - a. nestrukturovaný,
 - b. strukturovaný,
 - c. polostrukturovaný.
3. Podle druhu pohovoru:

- a. screeningový,
- b. standardní,
- c. behaviorální,
- d. rozhovor se zkouškou a hraním rolí,
- e. komplexí rozhovor.

Při rozdělení pohovoru podle množství účastníků je nejrozšířenější typ **pohovor 1+1**. Vede ho jen jeden představitel společnosti, zpravidla je to buď vedoucí úseku, nebo manažer personálního oddělení. Tento typ pohovoru poskytuje dost subjektivní názor na uchazeče, ale dá se vytvořit lepší a volnější atmosféra. **Pohovor před komisí** zahrnuje tři osoby seznámené s pracovním místem. Členové komise se předem dohodnou o své roli a během výběrového pohovoru je sledují. Tento typ pohovoru vytváří objektivnější představu o uchazeči. **Skupinový pohovor** je typ, jehož se účastní několik uchazečů o práci a jeden nebo více představitelů společnosti. Tento způsob velice šetří čas a zároveň umožňuje zhodnotit osobnost uchazečů. Nevýhodou je, že nelze poznat důkladněji každého uchazeče (Koubek, 2007).

Při rozdělení pohovoru podle formy je nejrozšířenější metodou **polostrukurovaný pohovor**, který je docela náročný na posouzení kandidáta. Spojuje většinou otevřené a uzavřené otázky. Rozděluje se na dvě části, strukturovaný a volně plynoucí pohovor, ze kterých lze od uchazeče získat jak potřebné informace, tak i zajímavé skutečnosti. Další formou je **nestrukturovaný pohovor**, který nemá přesně stanovený časový rozvrh, obsah a postup. Tento typ pohovoru se využívá málokdy, protože nemůže získat přesně požadované informace a často sklouzne k otázkám, které jsou osobní. Výhodou tohoto pohovoru je, že první dojem o uchazeči ovlivňuje celý pohovor a konečné vyhodnocení. **Strukturovaný pohovor**, jehož obsah je přesně stanoven, má více výhod než nestrukturovaný. Tento typ pohovoru je považován za efektivnější a přesnější, protože snižuje rozdíly hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů. Další výhodou je, že tento způsob snižuje subjektivitu hodnocení. Strukturovaný pohovor by měl být podrobně dokumentován, to umožňuje evidovat statistiku výběru a stále zlepšovat výběrové řízení.

Při rozdělení podle druhu pohovoru slouží krátký orientační pohovor – **screeningový** – k vyloučení velkého počtu nevhodných kandidátů za relativně krátký časový interval. Hlavní výhodou je nízká časová náročnost. Používá se většinou u nižších pozic, které by mohly mít kontakty se zákazníkem. **Standardní pohovor** je klasický typ, který bychom mohli také zařadit do strukturovaného pohovoru, kde je větší počet otázek předem stanoven. **Behaviorální pohovor** je velice náročný na přípravu správných otázek. Zaměřuje se na to, aby uchazeče během něj dokázal

své dovednosti a schopnosti. Otázky jsou navrhované tak, aby každá odpověď byla doložena konkrétním příkladem vycházejícím z vlastní zkušenosti. **Rozhovor se zkouškou a hraní rolí** se zaměřuje na získání informací o chování uchazeče a obsahuje modelové situace, v nichž má uchazeč určitou roli v určité situaci, a musí se v ní adekvátně projevit. **Komplexní rozhovor** může zahrnovat i všechny předchozí typy pohovoru, které byly uvedeny. U tohoto typu je potřeba pohovor připravit podle určité struktury a vyhýbat se chaotickému přístupu (Horník, 2007).

Testy pracovní způsobilosti

Je spousta testů různých zaměření s různou validitou a spolehlivostí, jimž se říká testy pracovní způsobilosti. Jsou považovány za jednu z metod výběru zaměstnanců, ale používá se jako pomocný nástroj pro výběr. S ohledem na to, že žádný z testů nedokáže jednoznačně ukázat úspěšnost nového zaměstnance v organizaci, informace získané pomocí testu se považují za doplňkové údaje.

Aby testy byly zaměřeny na všeobecné používání, musí obsahovat základní požadavky, které charakterizují test: validita, reliabilita, standardizace a objektivita. **Validita** znamená, že test je zaměřen na určení té schopnosti nebo dovednosti, na kterou by měl být zaměřen, tedy to, co potřebujeme zjistit od uchazeče. Validita je vždy stanovena kritérii výběru, která by měla znázorňovat přesně požadovanou pracovní činnost. **Reliabilita** ukazuje spolehlivost testu, tím zaručuje použitelnost výsledků testu bez ohledu na čas. To znamená, že tyto výsledky nejsou závislé na čase, vždy musí být stejné. **Standardizace**, můžeme jí stejně říkat normalizace, je možnost srovnání osobních výsledků uchazeče s normami, které byly stanoveny na základě výzkumu. Ty představují průměr měřené schopnosti nebo dovednosti, průměrný výkon nebo obyčejnou reakci na určitou situaci. **Objektivita** znamená, že výsledky testu nejsou závislé na určitém názoru hodnotícího nebo provádějícího test. Všichni uchazeči musejí mít stejné podmínky ke konání testu a potřebné informace k jeho vyplnění (Kociánová, 2010).

Většina odborné literatury uvádí následující testy jako metody výběru zaměstnanců:

- testy schopnosti,
- testy osobnosti,
- testy znalosti a dovednosti,
- testy inteligence.

Testy schopnosti hodnotí existující potenciální schopnosti uchazečů a ukazuje příležitosti jejich vylepšení. Tento typ testu je zaměřen nejen na fyzické, ale i na duševní schopnosti. Test

schopnosti umožňuje ukázat a ohodnotit určité schopnosti uchazeče, které jsou potřebné pro určitou práci. Testování se provádí v podobě modelové situace a výsledky testu se hodnotí podle určitých norem zavedených v organizaci jako podprůměrné, nadprůměrné nebo průměrné.

Test osobnosti ukazuje určité charakteristiky uchazeče, které by byly potřebné pro plnění určité činnosti na pracovním místě. Celkový test osobnosti představuje řadu různých psychologických testů, které jsou zaměřeny na prokázání toho, zda je uchazeč introvert, extrovert, společenský nebo uzavřený apod. Test je většinou v podobě dotazníku, tím by se měla prokázat velká objektivita. Naopak u těchto testů je nízká validita a reliabilita, což není příliš vhodné jako podklad pro výběr zaměstnanců.

Test znalostí a dovedností má za úkol v první řadě prověřit úroveň odborných znalostí a dovedností uchazečů v určité oblasti, potřebné k plnění práce. Prověřuje získání znalostí a dovedností buď už ve škole, v předchozím zaměstnání nebo při seberealizaci.

Testy inteligence mají za úkol posoudit všeobecné znalosti, rozumové schopnosti a mentální úroveň uchazeče. Základem testů jsou standardní úkoly, které jsou hodnoceny standardními kritérii, která by měla stanovit úroveň inteligence uchazeče. Obecná inteligence se rozděluje na sociální a emoční. Sociální inteligence ukazuje schopnost vhodného jednání v kolektivu. Emoční inteligence vypovídá o ovládnutí sebe samotného a rozvíjení bez ohledu na vnější podmínky.

Assessment Centre (AC)

AC je metoda výběru zaměstnanců, která se ve většině případů využívá jen na manažerské pozice. Provádí se v podobě jednodenního programu, který ukazuje pracovní způsobilost uchazečů. Program obsahuje souhrn metod výběru zaměstnanců, které posoudí skupinu kandidátů podle předem stanovených kritérií skupinou hodnotitelů (komisí). Cílem AC je v nejkratší době vybrat nejvhodnějšího kandidáta ze skupiny všech účastníků, při tom používat souhrn metod výběru, které jsou odpovídající požadavkům volného pracovního místa. Výhodou AC je, že má vyšší validitu než jiné výběrové metody a závisí na jejich validitě, které zahrnuje AC (Kociánová, 2010).

AC má tři fáze realizace: příprava, realizace, vyhodnocení. Během fáze přípravy je potřeba přesně stanovit počet účastníků, vytvořit program, který by měl také obsahovat harmonogram. Během realizace je zvolený moderátor, který se stejně podílí na přípravě a během realizace může korigovat průběh AC. Pro fázi hodnocení je potřeba nejprve připravit kritéria výběru. Stanovují se jak kvantitativní, tak i kvalitativní, která by měla obsahovat komplexní soubor kompetencí obsazovaného místa. Ve fázi hodnocení má skupina hodnotitelů za úkol pozorovat a posuzovat

co neobjektivněji. Skupina hodnotitelů může obsahovat jak interní, tak i externí odborníky s ohledem na finanční prostředky, které mají určité meze. Podstatou hodnoticí fáze jsou výstupní zprávy pro zadavatele, které jsou většinou v nestrukturované podobě a obsahují výsledky průběhu AC. Po uzavření AC ze strany zaměstnavatele by měla být poskytnuta zpětná vazba všem účastníkům, stejně jako i při ostatních metodách výběrového řízení (Kociánová, 2010).

Reference

Reference je dalším způsobem výběru zaměstnanců. Reference o uchazeči můžeme získat z předchozího zaměstnání nebo v případě, že uchazeč nemá žádné zkušenosti, ze školy. Reference můžeme obdržet buď od kandidáta, který je sám předloží s ostatními vyžadovanými dokumenty, nebo po souhlasu uchazeče si reference můžeme vyžádat sami přímo u předchozího zaměstnavatele nebo školy. Reference jako metodu výběru zaměstnanců můžeme považovat jen jak doplňující k ostatním metodám výběru, protože reference nám nemůže poskytnout celkový přehled o uchazeči s ohledem na subjektivitu osoby, která referenci vytvořila (Šikýř, 2012).

Reference může být v písemné, nebo ústní podobě. Písemné reference jsou většinou považovány za spolehlivější alespoň proto, že jsou napsaná určitým člověkem, takže jsou závažnější. Nevýhodou písemné podoby pro organizace může být to, že reference napsaná volným popisem může obsahovat informace pro určitou pozici nepotřebné. Naopak ústní reference je méně závazná a její nevýhodou je, že informace poskytnuté o uchazeči nejsou na sto procent pravdivé s ohledem na pracovní vztahy. Naopak výhodou je, že při ústní referenci organizace může položit konkrétní otázky, které by je zajímaly, a z toho získat potřebné informace k určitému pracovnímu místu (Kociánová, 2010).

2.2.4 Efektivita výběrového řízení

Tím, že byl vybrán vhodný uchazeč, výběrové řízení nekončí. Musí následovat zhodnocení jeho efektivity. Musí se posoudit, jestli výběrové řízení bylo ukončeno úspěšně, nebo nikoliv. Vyhodnocení efektivity výběrového řízení je potřebné pro zjištění nedostatků a v budoucnu pro jejich odstranění. Úspěšné výběrové řízení by mělo prokázat optimální hodnoty (Horník, 2007):

- výkonnost firmy,
- míra fluktuace,
- náklady vynaložené na pracovní sílu.

Aby společnost měla větší přehled o úspěšnosti výběru zaměstnanců, je potřeba zhodnocení provést nejenom po ukončení výběrového řízení, ale i po celou dobu zaměstnání uchazeče, maximálně jeden rok spolupráce. Abychom mohli sledovat nejenom výši uvedené hodnoty, ale i zjistit hodnocení jednotlivých kroků výběrového řízení, museli bychom sledovat i následující hodnoty (Branham, 2009):

- dosažené výsledky během prvního kola,
- hodnocení výkonu vedoucího výběrového řízení během prvního kola,
- počet odmítnutí ze strany uchazečů během prvního kola,
- hodnocení motivace nových uchazečů,
- podíl přijatých uchazečů pomocí jednotlivých metod získávání a výběru zaměstnanců.

3 Analytická část

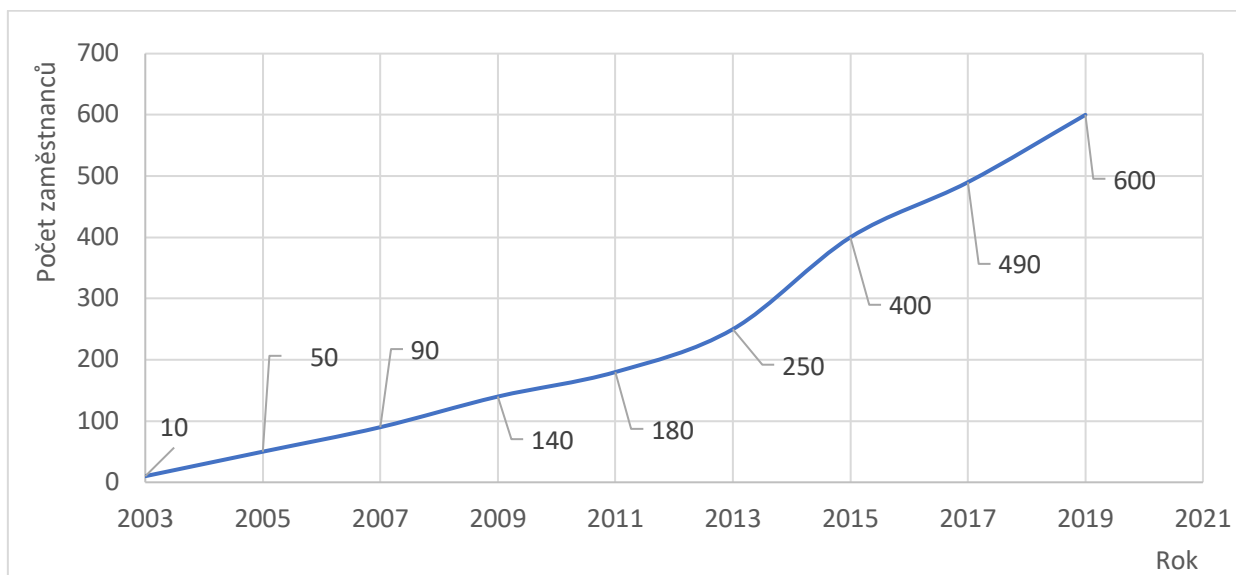
V následující části diplomové práce bude analyzováno výběrové řízení společnosti „XY“. Reálný název společnosti a jména zaměstnanců nejsou uvedeny z důvodu požadavku společnosti, osoby budou označovány podle názvu své pozice nebo vykonávané činnosti. Analytická část bude věnována výzkumu a analýze všech personálních činností a podrobně výběrovému řízení společnosti. Sbírání všech potřebných dat pro realizaci analytické části bylo provedeno pozorováním jednotlivých činností a účastí na některých z nich. Účast při výkonu některých činností je zdůvodněna tím, že jsem zaměstnána na částečný úvazek ve společnosti XY. Analýza bude provedena pomocí několika metod, hlavní metodou bude pozorování a účast na jednotlivých personálních činnostech společnosti XY. Analyzovaná data jsou za období září 2018 až květen 2019.

3.1 Popis společnosti XY

Společnost s ručením omezeným XY je hotelový řetězec, který je v dnešní době jednou z největších manažerských organizací v oboru hotelnictví v České republice. Hlavní kancelář a zároveň centrála společnosti se nachází v Praze. Převážný počet hotelů a restaurací je umístěný v Praze, dvě restaurace a hotel jsou v Harrachově, jeden hotel je v Brně. V hotelovém řetězci je aktuálně 22 hotelů.

Společnost XY byla založena v roce 2003 panem Jednatel, kdy byly pronajaty dva první hotely v Harrachově. V roce 2005 měla společnost už 50 zaměstnanců a celkem tři hotely. V roce 2010 se společnost usadila v Praze, měla na starosti 9 hotelů, jež měly dohromady 500 pokojů. V roce 2014 měla společnost nejen hotely v pronájmu, ale zakoupila i 2 vlastní hotely, které byly první investicí společnosti XY. V roce 2015 pokračoval rozvoj společnosti, hotelový řetězec už měl na starosti 15 hotelů s 1000 pokoji, 400 stálých zaměstnanců a velké příležitosti k dalšímu rozvoji. V současnosti společnost disponuje celkem 2000 pokoji v 22 hotelech, 3 restauracemi a neuvěřitelnými zhruba 600 zaměstnanci. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY ukazuje následující graf, jenž je důkazem nepřetržitého růstu a rozvoje.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

3.1.1 Předmět podnikání

Společnost XY v dnešní době provozuje hotely a gastronomická zařízení, poskytuje manažerské služby pro majitele a poradenství v oblasti hotelového managementu na základě dlouhodobých nájemních smluv. Společnost je řízena centrálním managementem pro administrativu, obchod a provoz a úzce spolupracuje s investorsko-hotelovou společností se sídlem v Londýně. Společnost poskytuje majitelům hotelů několik možností spolupráce. Jde například o manažerské smlouvy o řízení hotelu, hotel získává zkušeného manažera, který je představitelem společnosti XY. Úkoly manažera jsou: přebírání veškeré zodpovědnosti za správu hotelu, zahájení efektivního a kvalitního provozu, odpovědnost za celkový ekonomický úsek a spousta dalších detailů. Ve většině případů společnost přebírá hotely ne v nejlepším stavu ze všech hledisek. S ohledem na to je hlavním cílem manažera zjistit všechny dostupné zdroje, využít nejefektivnější nástroje a použít nejlepší přístup k tomu, aby úroveň hotelu dosáhla lepší úrovně provozu.

V roce 2019 se společnost XY zaměřuje na zahraničí a připravuje poskytování svých služeb v podobě franchisingového hotelového systému, který má zaměření na obchod, marketing a zvyšování ziskovosti hotelů. Hlavním cílem této služby je dosažení trvalé spolupráce, vysoké obsazenosti hotelu s optimální cenou. Součástí služby franchisingu bude i poradenství v oblasti hotelového provozu, ekonomické činnosti, finanční procesy a personální činnosti. Hlavní výhody franchisingového systému spočívají v tom, že hotely, které budou schopny se připojit, budou součástí efektivně funkčního hotelového řetězce, získají externího zkušeného partnera, díky kterému dosáhnou lepších hospodářských výsledků než předtím.

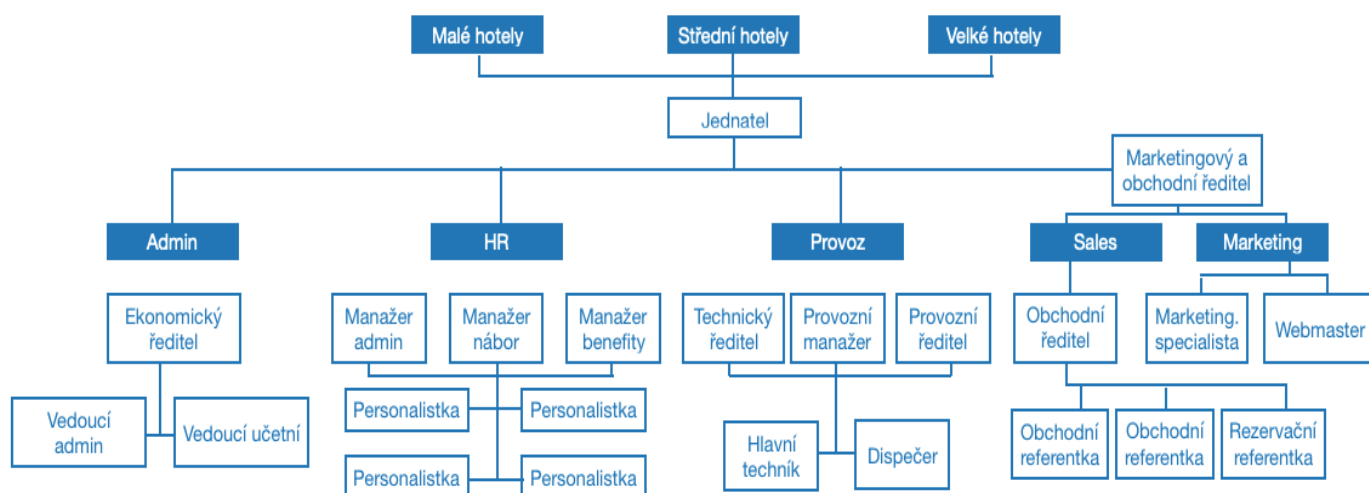
3.1.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti XY má liniově štábní formu. Vedení podniku je svěřeno jednatelem společnosti, který má 100% podíl. Společnost je rozdělena do čtyř hlavních úseků: centrála společnosti, malé hotely, střední hotely a velké hotely. Mezi vedení společnosti patří: jednatel společnosti, ředitele každého úseku, senior manažeři a junior manažeři. Hlavním oddělením společnosti je centrála (obrázek 7), která obsahuje celé vedení společnosti: ekonomický úsek, personální oddělení, provozní oddělení, prodej a marketing. Ekonomický úsek zajišťuje kompletní finanční řízení společnosti a zodpovídá za ekonomickou stabilitu společnosti. Jde o finanční plánování, controlling, účetní závěrky atd. Provozní oddělení zajišťuje veškerý provoz hotelu a centrály. V případě, že společnost poskytuje služby, je potřeba poskytovat je

kvalitně a kvalitu zajišťuje provozní oddělení. Sales manažer má na starosti vnitřní a vnější komunikaci společnosti, zároveň je zodpovědný za kvalitu zboží nakupovaného pro zařízení hotelu a vybavení společnosti. Každý malý a střední hotel má určitého junior manažera, který zastřešuje celý hotel a je za něj zodpovědný. Junior manažeři nejsou přímo nadřizeni jednatelem společnosti. Senior manažeři mají na starosti dva až pět hotelů, jsou vedoucími junior manažerů jednotlivých hotelů. V příloze č. 1 je uvedena celková struktura společnosti.

HR oddělení se skládá z 8 zaměstnanců. Nejvyšší pozici má manažer admin, který má pod sebou manažera nábory a manažera benefitů. Zodpovědný za výběrové řízení je manažer nábory spolupracující s jednou personalistkou, která má také na starosti výběrové řízení a jeho jednotlivá kola.

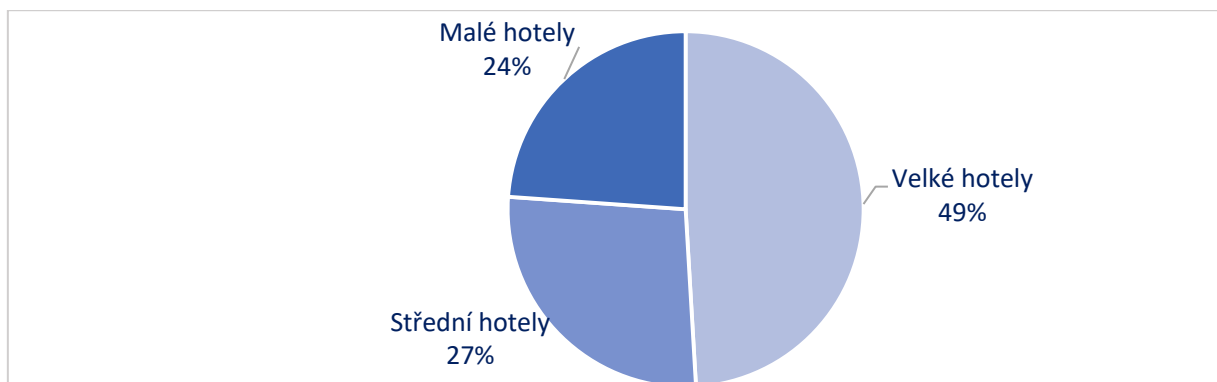
Obrázek 7 Struktura společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

S ohledem na celkový počet zaměstnanců, tj. 598, můžeme zařadit společnost k podnikům velké velikosti. Počet zaměstnanců v centrále je 28, což je kolem 5 % všech zaměstnanců. Největší podíl zaměstnanců mají velké hotely, následují střední a malé. Následující graf znázorňuje větší přehled o zaměstnancích ve společnosti XY.

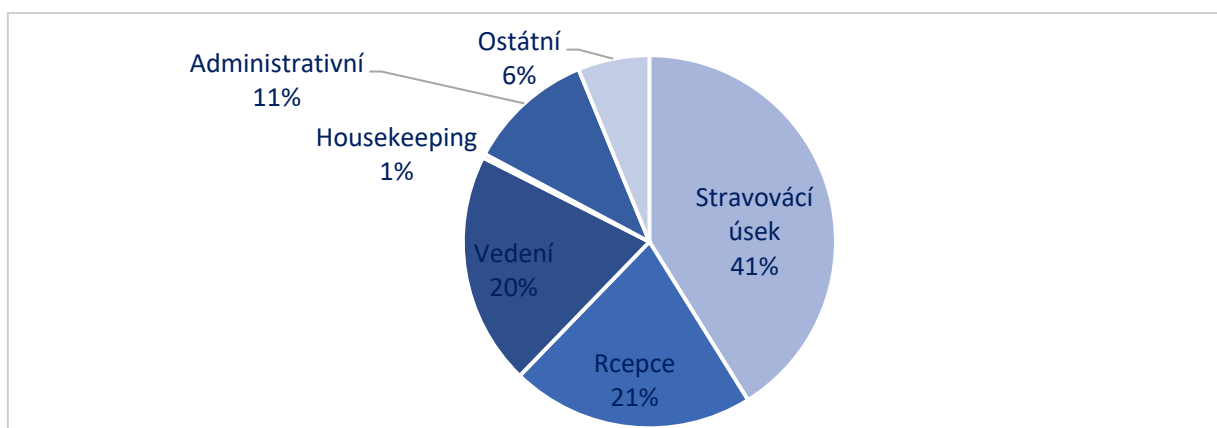
Graf 2 Počet zaměstnanců společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Následující graf znázorňuje podíl jednotlivých pozic ve společnosti XY. Celkový podíl vedení společnosti je 20 %, tento podíl kromě centrály zahrnuje ještě jednotlivé manažery a vedoucí jednotlivých úseků na každém hotelu. Největší úsek je stravovací s ohledem na to, že v každém hotelu je restaurace, pro kterou je potřeba dost personálu.

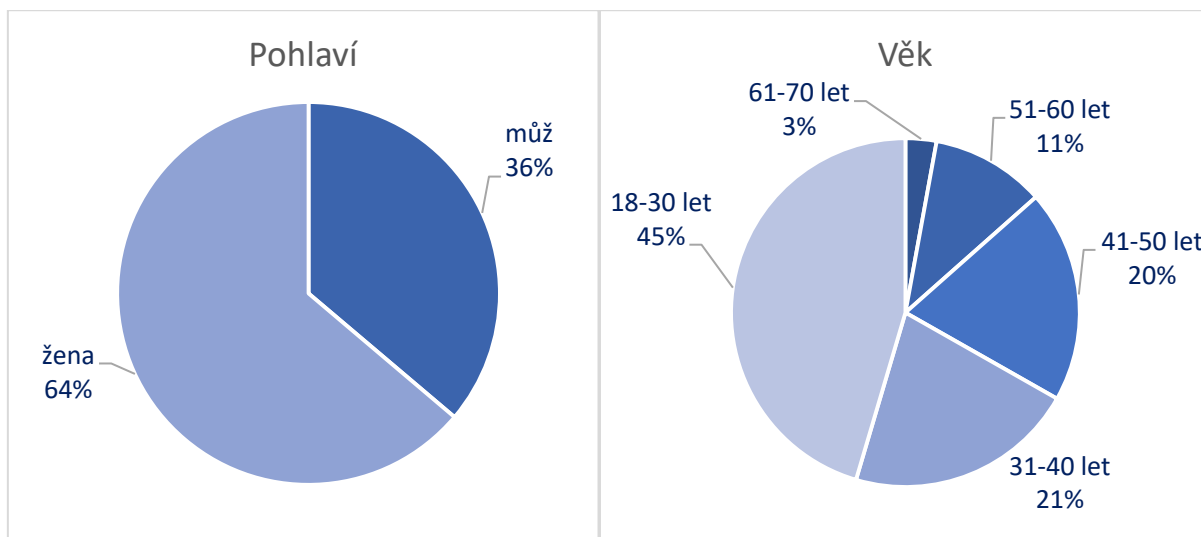
Graf 3 Podíl jednotlivých pozic ve společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Následující grafy popisují strukturu společnosti podle pohlaví a věku zaměstnanců. Z těchto grafů je vidět, že větší podíl ve společnosti mají ženy, které převážně pracují ve stravovacím úseku a skoro 100 % v housekeepingu. Je to dáno tím, že práce v hotelnictví není fyzicky náročná. Společnost XY můžeme zařadit mezi docela mladé společnosti vzhledem k tomu, že 45 % zaměstnanců je ve věku 18–30 let. To vyplývá z toho, že na některé pozice, například na stravovací úsek, do recepce a na housekeeping není potřeba téměř žádných zkušeností, proto jsou zaměstnáváni i absolventi bez praxe.

Graf 4 Struktura společností podle pohlaví a věku

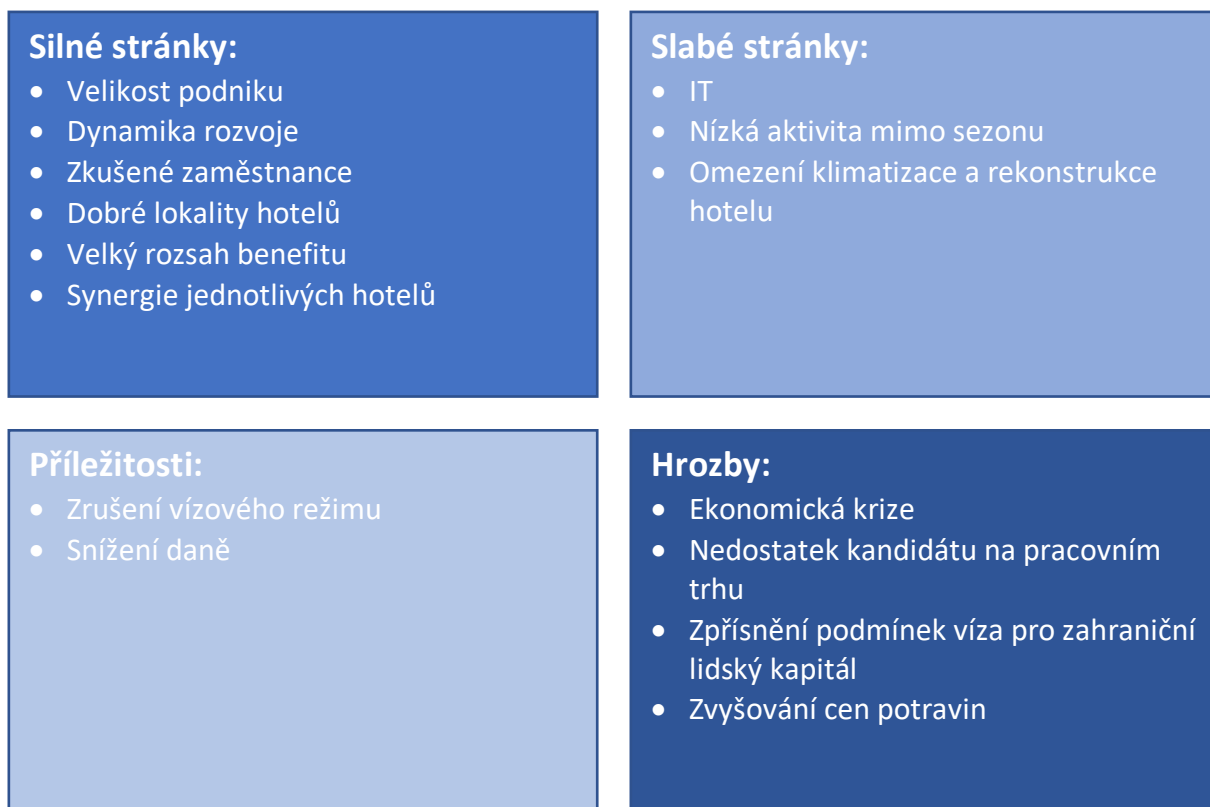


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

3.1.3 SWOT analýza

Jako další nástroj popisu podniku využijeme SWOT analýzu a tím můžeme popsat vnější a vnitřní prostředí společnosti XY.

Obrázek 8 SWOT analýza podniku XY



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Společnost XY je silná společnost s dobrým postavením na trhu, která je ještě i docela velká. Velikost podniku je dána počtem hotelů a zaměstnanců v nich pracujících, uvádí se jako silná stránka společnosti. V případě, že by jeden z hotelů měl provozní nebo personální problémy, dá se to vyřešit pomocí jiných hotelů v řetězci. Dynamika rozvoje se uvádí jako silná stránka z toho důvodu, že se podnik během posledních čtyř let rozšířil o sedm hotelů a má v plánu v roce 2019 přibrat ještě další hotel. Vedení a manažeři hotelu jsou velice kvalifikovaní a vzdělaní, což je podstatou kvalitního a efektivního fungování podniku. Většina hotelů se nachází v centru Prahy a tím se o ně zvyšuje zájem ze strany turistů. Společnost má rozsáhlou nabídku benefitů pro zaměstnance a tím vzbuzuje větší zájem o volné pracovní pozice. Při řešení jednotlivých problémů hrají velkou roli synergie hotelu, v případě nedostatku personálu, volných pokojů nebo vybavení se lze obrátit na jiné hotely, které těchto zdrojů mají dostatek.

Jako nejdůležitější slabá stránka se uvádí IT. Jde tady o IT jako úsek společnosti, patří tam prostor na internetu, jednotlivý software, jednotlivý hardware, Wi-Fi na každém středisku a všechno, co je s IT spojené. Tyto problémy vznikají z důvodu nekompetentnosti pracovníků IT oddělení, ale není tak lehké je napravit. Vedení společnosti na tom pracuje a v roce 2019 by měl být problém vyřešen. Protože se cestovní ruch v České republice orientuje na určitou sezonu, což je od dubna do prosince, objem práce se řídí podle ní. Od ledna až do dubna se intenzita práce snižuje a tím se snižuje potřeba získávání nových zaměstnanců a obsazení pracovních míst. Vzhledem k umístění jednotlivých hotelů nepovoluje Praha téměř žádné vnější stavební rekonstrukce hotelu. Vybavení klimatizací také není povolené, protože by bylo třeba ji vyvěsit na vnější stěnu hotelu.

Jako hlavní, ale asi nereálnou příležitostí je zrušení vízového režimu pro celý svět, nebo alespoň pro společenství nezávislých států. Další příležitostí je snížení daně, tím by se zvýšil čistý zisk a investice do vylepšení hotelů.

Standardní hrozbou pro jakoukoliv společnost je ekonomická krize, která může nastat z řady důvodů. Jelikož je hlavním zdrojem společnosti lidský zdroj, velkou hrozbou je nedostatek uchazečů na trhu práce. Proto teď společnost využívá nejen české lidské zdroje, ale také zahraniční s povolením pracovat v České republice. Z toho vyplývá další hrozba pro společnost, že EU zpřísní podmínky pro získávání pracovního víza. Společnost XY provozuje nejen hotely, ale ještě i restaurace, takže další hrozbou je zvýšení cen na potraviny.

3.2 Popis personálního oddělení společnosti XY

Personální oddělení tvoří 7 zaměstnanců, z nich 3 jsou na vedoucí pozici a 4 jsou řadoví zaměstnanci. Tři vedoucí pozice mají odpovědnost za určité úseky personálního oddělení. Manažer admin a tři personalistky mají na starosti administrativní agendu, která je propojena s manažery na hotelích, a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Manažer benefitů má na starosti strukturu benefitů, která se stále rozšiřuje pomocí spolupráce s jinými strukturami. Manažer náboru spolu s jednou personalistkou mají na starosti nábor, hodnocení zaměstnanců, odměňování, které je propojeno s manažery jednotlivých hotelů, adaptací a motivací zaměstnanců.

Ve společnosti XY jsou realizované všechny personální činnosti. Ve většině případů se volná pracovní místa vytvářejí sama tím, že se uvolňují předchozími zaměstnanci. Málokdy se pracovní poměr ukončuje ze strany zaměstnavatele. Někdy volná pracovní místa vznikají podle potřeby s ohledem na to, že se společnost neustále rozvíjí a rozšiřuje. **Analýzu pracovních míst** ve společnosti provádí společně manažer a úsek náboru zaměstnanců. Jako zdroj pro získávání informací k analýze pracovního místa se používají spolupracovníci a nadřízení obsazovaného místa. Jako metody získávání informací se využívá jak pozorování, tak i rozhovor s vedoucím a spolupracovníky.

Plánování lidských zdrojů se provádí úsekem náboru zaměstnanců. Bohužel společnost XY nemá dlouhodobý plán lidských zdrojů, ale plánuje se nábor na určité pracovní místo v době od dvou měsíců do týdne před požadovaným nástupem na pracovní místo. Plán obsazení pracovního místa se stanovuje podle výpovědní lhůty zaměstnance, který chce ukončit pracovní poměr, nebo podle data ukončení pracovní smlouvy, pokud společnost nemá zájem o její prodloužení. Výpovědní lhůta ve společnosti XY je pro všechny zaměstnance standardní, a to dva měsíce. V případě, že úsek náboru nedokáže získat lidský zdroj, společnost spolupracuje s agenturou, která půjčuje potřebné zaměstnance. **Získávání a výběr lidských zdrojů** budou samostatně popsány v následující kapitole.

Řízení a hodnocení pracovního výkonu, motivace a odměňování zastřešuje několik úseků společnosti, tyto činnosti jsou mezi sebou propojeny a vzájemně na sebe navazují. Na tom spolupracují HR oddělení, senior manažeři, junior manažeři a vedoucí jednotlivých úseků. Řízení pracovního výkonu ve společnosti XY začíná vysvětlením systému hodnocení práce už uchazečům o zaměstnání během prvního kola výběrového řízení, a to z důvodu jejich motivace. Je to kvůli

tomu, že v případě pozitivních výsledků pracovního hodnocení a splnění kritérií dostane zaměstnanec peněžitou odměnu.

Společnost XY má zavedeny dva druhy hodnocení pracovního výkonu. První je pravidelné hodnocení nadřízeným metodou pozorování. Hodnocení jednoho zaměstnance se provádí jednou za měsíc. Hodnotí se jen vybrané pozice: pokojské, servírky, recepční a portýři. Hodnotitelem je jakýkoliv nadřízený hodnocené osoby, většinou to jsou junior manažeři, senior manažeři a vedoucí jednotlivých úseků. Pro vznik nároků na odměnu je potřeba splnit několik kritérií: odpracovaný pracovní fond; počet hodnotitelů musí být minimálně 4; zákaznický servis, který se vyskytuje jako rating hotelu; splnění rezervace bez chyb; dress code; plnění pracovních povinností; zvládnutí stresu v případě jeho výskytu a týmová spolupráce. Každé kritérium se hodnotí podle stupnice 1 až 5, kde 1 je nejlepší, 5 je nejhorší. Pokud by bylo méně hodnotících než 4, nárok nemůže vzniknout. Aby zaměstnanec měl dostatek hodnotitelů, každý víkend junior nebo senior manažer navštěvuje vybrané hotely za účelem hodnocení zaměstnanců. Jsou 2 stupně odměny, 1. odměna vzniká s průměrem hodnocení 1,39, odměna číslo 2 vzniká při dosažení průměru 1,19.

Další typ hodnocení ve společnosti XY je úplně subjektivní, ale nárok na odměnu je jen v případě, že to schválí senior manažer. Říká se tomu manažerská odměna, junior manažer hotelu může odměnit svého podřízeného za nadprůměrný výkon nebo osobní výkony, které posilují společnost. Velikost odměny stanoví junior manažer a senior manažer ji po zvážení schvaluje.

Motivační složku má společnost XY docela rozmanitou, uvádím jenom několik příkladů. Motivace, která se výrazně podílí na úspěchu náborem ve společnosti, je odměna za doporučení zaměstnance. Společnost má nastavený tento typ odměn už dlouhou dobu, je s ním velice spokojena a vždy se vyplatí. Funguje to tak, že stávající zaměstnanec nebo třetí osoba doporučí kandidáta, a v případě, že úspěšně projde výběrovým řízením a nastoupí do zaměstnání, ten, kdo ho doporučil, bude za něj průběžně dostávat odměnu. Další motivační složkou je podíl na ratingu na booking.cz a na tripadvisor. Každý měsíc společnost stanovuje cíle a v případě, že jich týmy jednotlivých úseků dosáhnou, budou mít nárok na odměnu pro celý tým, která se pak o ni rozdělí.

Rozvoj a vzdělávání má na starosti manažer admin na HR oddělení. Společnost má několik projektů ohledně vzdělávání a rozvoje. Na jednom z hotelů se pořádají jazykové kurzy, které může zaměstnanec navštěvovat. Jednou za měsíc se provádí školení nových recepčních bez zkušeností. Společnost XY spolupracuje s vysokými a odbornými školami v odvětví hotelnictví.

Na každém úseku má vedoucí na starosti sledovat a neustále zlepšovat **pracovní vztahy** v týmu. Každý týden na poradě připravují manažeři jednotlivých hotelů zpětnou vazbu na kolektivní vztahy. Snaží se je zlepšovat nejen v jednotlivých týmech, ale i v rámci celé společnosti. Provádí se několik druhů teambuildingu: dvakrát za rok firemní večírky, sportovní akce, šachové kluby atd.

3.3 Výběrové řízení ve společnosti XY

Společnost, která vykonává pohostinské služby a má 600 zaměstnanců, potřebuje průběžně provádět výběrová řízení. Společnost XY poskytuje služby, které chce neustále zlepšovat a zvyšovat stupeň spokojenosti zákazníků. Plní požadavky zákazníků lidí, kteří úspěšně prošli výběrovým řízením. Tento proces ve společnosti funguje pomocí určitých kroků, jimiž musí projít každý uchazeč, než nastoupí do zaměstnání. Bohužel společnost zatím nemá přesně stanovenou procesní mapu výběrového řízení, ale v kapitole „návrhy a doporučení“ bude předložena jako návrh. V současnosti se proces výběrového řízení skládá z následujících kroků:

1. Analýza pracovního místa.
2. Inzerování.
3. 0. kolo přijímacího řízení.
4. 1. kolo přijímacího řízení.
5. 2. kolo přijímacího řízení.
6. 3. kolo přijímacího řízení.
7. Rozhodnutí o přijetí, nebo zamítnutí.

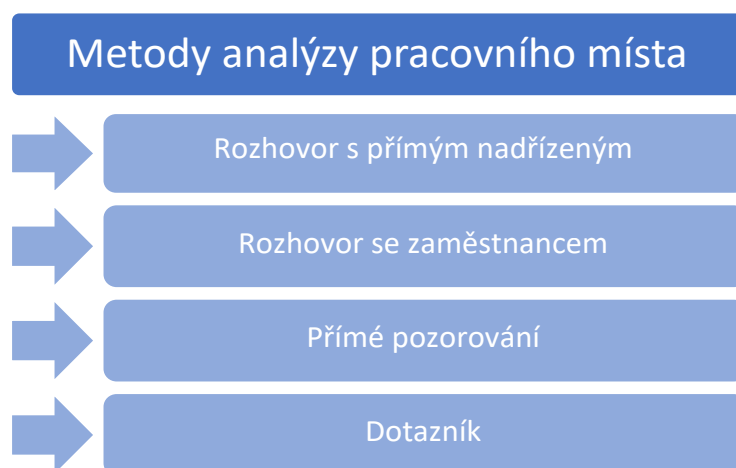
O každý krok výběrového řízení se stará několik zaměstnanců personálního oddělení. V kapitole „analýza výběrového řízení ve společnosti XY“ bude zachycena funkční analýza, která usnadní pochopení výběrového řízení společnosti XY. Hlavní účastníci jsou: uchazeč, personalistka, manažer náboru, manažer úseku a spolupracovník určité pozice. Nejvyšší pozice má manažer náboru, který má největší díl zodpovědnosti za celé výběrové řízení. Následuje personalistka, která má na starosti některé činnosti výběrového řízení, což je: inzerování, 0. a 1. kolo přijímacího řízení, také se účastní 2. kola výběrového řízení a podílí se na 3. kole a na konečném rozhodnutí o přijetí, nebo zamítnutí. Manažer úseku se účastní 3. kola přijímacího řízení a také se podílí na rozhodnutí o přijetí, nebo zamítnutí. Spolupracovníci potenciálního zaměstnance se podílí na 3. kole přijímacího řízení a v některých případech i poskytují zpětnou vazbu uchazeči.

3.3.1 Analýza pracovního místa ve společnosti XY

Výběrové řízení ve společnosti XY začíná vznikem požadavku na obsazení pracovního místa, které se buď uvolnilo, nebo vznikla potřeba vytvoření nového. V obou případech požadavek nahlásí manažer určitého úseku. Většinou se celková analýza pracovního místa provádí v případě

vytvoření nové pozice. V případě uvolnění řadové pozice provádí krátkou analýzu pracovního místa manažer úseku, nebo se dají použít výsledky předchozí analýzy, protože jsou stále aktuální. Ve společnosti nejsou písemně zpracované popisy a specifikace pracovních míst, nahrazují je popisy v inzerci na jednotlivá pracovní místa. Při analyzování pracovního místa používá společnost XY následující metody:

Obrázek 9 Metody analýzy pracovního místa společnosti XY

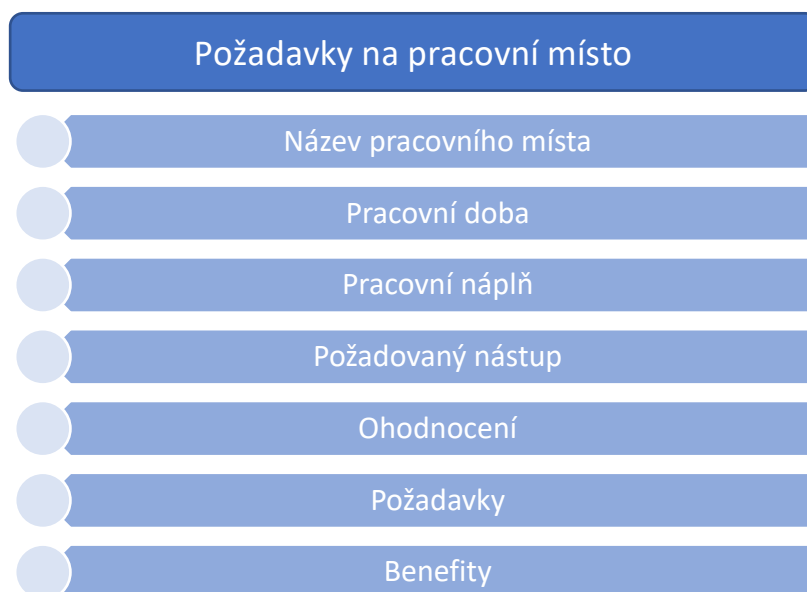


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejrozšířenější metodou je rozhovor s přímým nadřízeným, který provádí buď manažer hotelu, kde se uvolnilo pracovní místo, nebo manažer náboru personálního oddělení. Při rozhovoru se určují jednotlivé požadavky, které jsou nezbytné pro každé pracovní místo, a také specifické požadavky, které může znát jen přímý nadřízený. Při uvolnění jakékoliv pozice, ta se uvolňuje určitým pracovníkem, který má nejlepší přehled o své práci, pracovní náplni, potřebných znalostech a schopnostech a nezbytných osobních předpokladech. Tento rozhovor je nejvhodnější metodou pro získání kompletních informací, ale moc často se tato metoda ve společnosti nepoužívá, její hlavní nevýhoda se projevuje v případě, že zaměstnanec neví, že na jeho místo už se hledá nový pracovník. Na některé pozice je nejlepší analýzou přímé pozorování, které ve společnosti většinou provádí buď manažer hotelu, nebo manažer náboru. Při pozorování je pracovník vždy informován, a proto je nevýhodou možná nepravdivost výsledku. Jinak se tato metoda ve společnosti XY docela často používá v kombinaci s pohovorem s přímým nadřízeným nebo formou dotazníku. Dotazník se používá jen při pravidelné analýze určitého pracovního místa. Dotazníkovým šetřením prochází všichni zaměstnanci, kteří zastávají analyzovanou pozici. Dotazník je vždy anonymní a obsahuje maximálně deset otázek s výběrem odpovědí pro větší návratnost. Nikdo nechce vyplňovat velký dotazník a psát spoustu volných odpovědí.

Po každé analýze určité pozice jsou vždy stanovené potřebné požadavky pro každou pozici. Tyto požadavky jsou uvedeny na následujícím obrázku.

Obrázek 10 Požadavky na pracovní místo ve společnosti XY



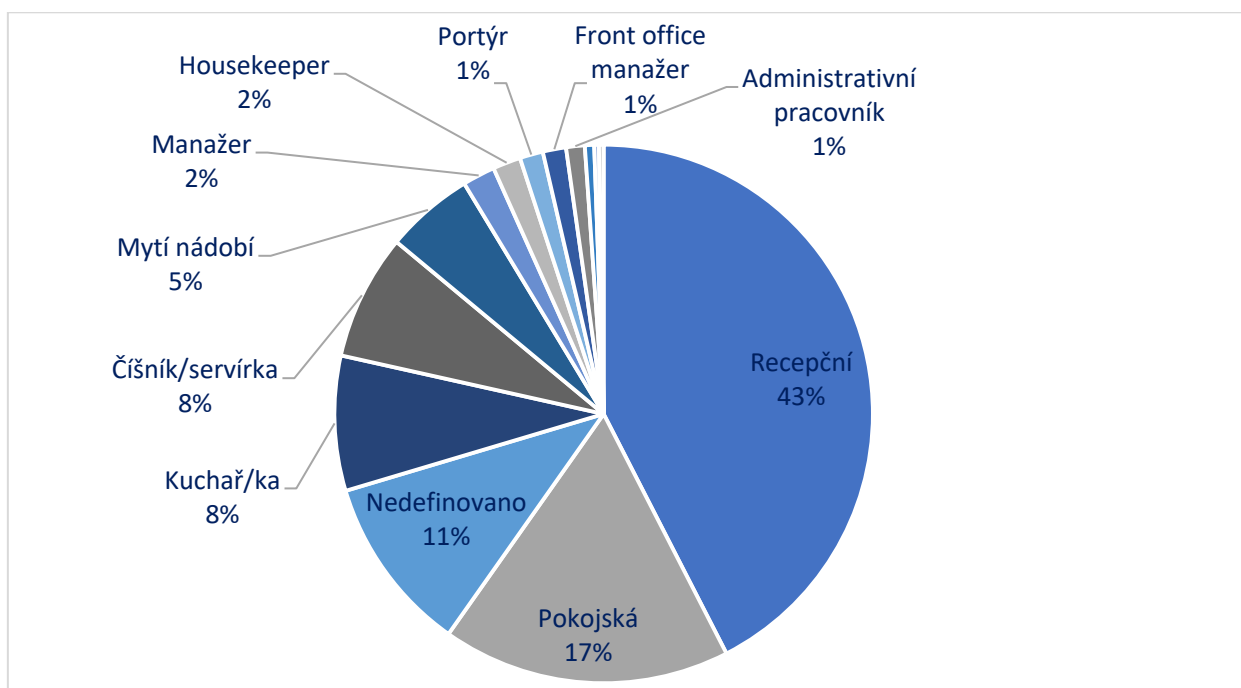
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Každou pozici je potřeba definovat názvem, i když je to jenom kvůli nahlášení na úřad práce. Názvy pozic ve společnosti XY jsou již definované, v případě, že je potřeba vytvořit novou pozici, název stanovuje buď manažer úseku, nebo manažer náboru. Název nové pozice musí být vždy schválen manažerem admin personálního oddělení, aby to nebylo v rozpor s legislativou a GDPR. Protože společnost poskytuje pohostinské služby, pracovní doba jednotlivých pozic většinou není obyčejná osmihodinová s polední přestávkou, ale je potřeba pracovat i o víkendu či v noci. Pracovní doba závisí vždy na pozici, stanovuje ji manažer úseku podle potřeb plnění pracovních úkolů. Pracovní náplň je většinou už stanovená, pouze někdy se buď rozšiřuje, nebo zužuje v závislosti na potřebě. Stanovuje ji manažer úseku a musí být schválena manažerem náboru a manažerem admin, aby to nerozporovalo s GDPR. Nástup do práce je vždy stanovený datem výpovědi předchozího zaměstnance nebo manažerem náboru na začátku sezony. Nástup může být ovlivněn přebíráním dalšího hotelu nebo restaurace. Mzdové ohodnocení ve společnosti XY se skládá vždy z fixní a motivační složky. Fixní složka je vždy stanovena určitou mzdovou třídou, osobními požadavky uchazeče a kulturou podniku. Fixní složku stanoví manažer hotelu, poté musí být schválena manažerem náboru a manažerem admin. Požadavky na každou pozici jsou většinou už stanoveny, nebo je stanovuje manažer úseku nebo manažer náboru. Společnost se snaží ve stanovení požadavků jasně definovat, co se od uchazečů očekává. Za benefity společnosti je

zodpovědný manažer benefitů. K dnešnímu dni má společnost XY velký rozsah benefitů, který se neustále rozšiřuje a zlepšuje.

Na základě analýzy pracovního místa se definují jednotlivé pozice, na které se hlásí uchazeči. Následující graf zobrazuje procento přihlášených uchazečů na jednotlivá pracovní místa, z čehož vyplývá, které pozice jsou nejaktuálnější.

Graf 5 Přehlášené uchazeči podle pozici



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Je vidět, že nejžádanější je pozice recepční, a to jak denní, tak i noční. Tato pozice je hodně známá, protože většina recepčních jsou studentky, které mohou kombinovat noční recepci se studiem, ale později to nezvládají. Tím se zvyšuje fluktuace na této pozici a to je velká nevýhoda pro efektivitu výběrového řízení.

Ve společnosti XY se analýza pracovního místa používá nejen pro výběrové řízení, ale i pro ostatní personální činnosti. Odměňování na určitou pozici se stanovuje na základě pracovní náplně a požadavků na uchazeče. Vzdělávání nebo školení závisí také na popisu práce, buď je potřeba zaškolení, nebo je potřeba mít určité zkušenosti.

3.3.2 Získávání lidských zdrojů ve společnosti XY

Před zahájením procesu získávání lidských zdrojů provádí společnost analýzu pracovního místa a na základě stanovených kritérií, pracovní náplně a požadavků na pracovní místo se rozhoduje o zdroji získávání uchazečů a jakými silami budou získávány.

Tabulka 3 Zdroje a síly získávání uchazečů ve společnosti XY

	Interními silami	Externími silami
Z interních zdrojů	Dělá nábor personální oddělení z vlastních zaměstnanců (všechna úseky a oddělení společnosti XY)	
Z externích zdrojů	Dělá nábor personální oddělení z externích zdrojů (internet, doporučení, inzerce, personální agentura)	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z předchozí tabulky je vidět, že společnost vůbec nevyužívá externí síly pro získávání lidských zdrojů, celé výběrové řízení se provádí jen v rámci personálního oddělení. Úsek náboru k tomu využívá vždy jak interní, tak i externí zdroje. Prvním krokem je zvažování možnosti obsadit volné pracovní místo interním zaměstnancem. V okamžiku, když manažer náboru dostává požadavek na obsazení volného pracovního místa z určitého hotelu, nahlašuje ho manažerům jiných hotelů, jestli u nich nemají interní kandidáty na tuto pozici. Potom se zvažují možnosti rozdělení pracovní náplně této pozice mezi interní zaměstnance stejného úseku. V případě, že dvě předchozí možnosti nemohou být realizované, úsek náboru se obrací na externí zdroje získávání. Z nich společnost XY využívá internet, osobní doporučení, personální agenturu a tiskové inzerce. Na internetu se využívají sociální sítě, které jsou zdarma, a jednotlivé portály s nabídkou a poptávkou práce. Osobní doporučení se používá jak od vlastních zaměstnanců, tak i od třetích osob. Spolupráce s personální agenturou je obdobná jako osobní doporučení, rozdíly jsou v podmínkách a rozměru vyplacení odměny. Tisková inzerce se používá jen v některých případech potřeby obsadit volné pracovní místo. Pokud je hotel v těžko dostupné lokalitě, úsek oddělení náboru používá tiskovou inzerci jen v jeho lokalitě hotelu, aby byli přilákáni kandidáti z daného okolí. Než se ale získávání uchazečů zahájí, je potřeba zvolit metody s pomocí určitých zdrojů. Následující tabulka zobrazuje zdroje získávání kandidátů a jejich náklady, časovou náročnost,

průměrný počet přihlášených uchazečů, administrativní náročnost a efektivitu. Všechna data z této tabulky byla nasbíraná během 9 měsíců a jsou objektivně hodnocena týmem úseku nábory.

Tabulka 4 Zdroje získávání uchazečů ve společnosti XY

Metody získávání zaměstnanců		Náklady [kč]	Časová náročnost	Průměrný počet přihlášených uchazečů	Administrativní náročnost	Efektivita
Internet	Sociální sítě	0	Nízká	5-15	Nízká	Vysoká
	Profesia.cz	1 700	Střední	20-30	Střední	Střední
	Jobs.cz	7 900	Střední	20-30	Střední	Střední
	práce.cz	3 500	Střední	10-20	Střední	Střední
	Daywork	0	Nízká	5-10	Nízká	Střední
	gastrogobs.cz	1 900	Střední	1-5	Střední	Střední
Doporučení		16 000 (rok)	Vysoká	1-3	Nízká	Vysoká
Agentura		11 520 (rok)	Vysoká	1-3	Nízká	Nízká
Tiskové inzerce		200 - 1 000	Vysoká	1-3	Střední	Nízká

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

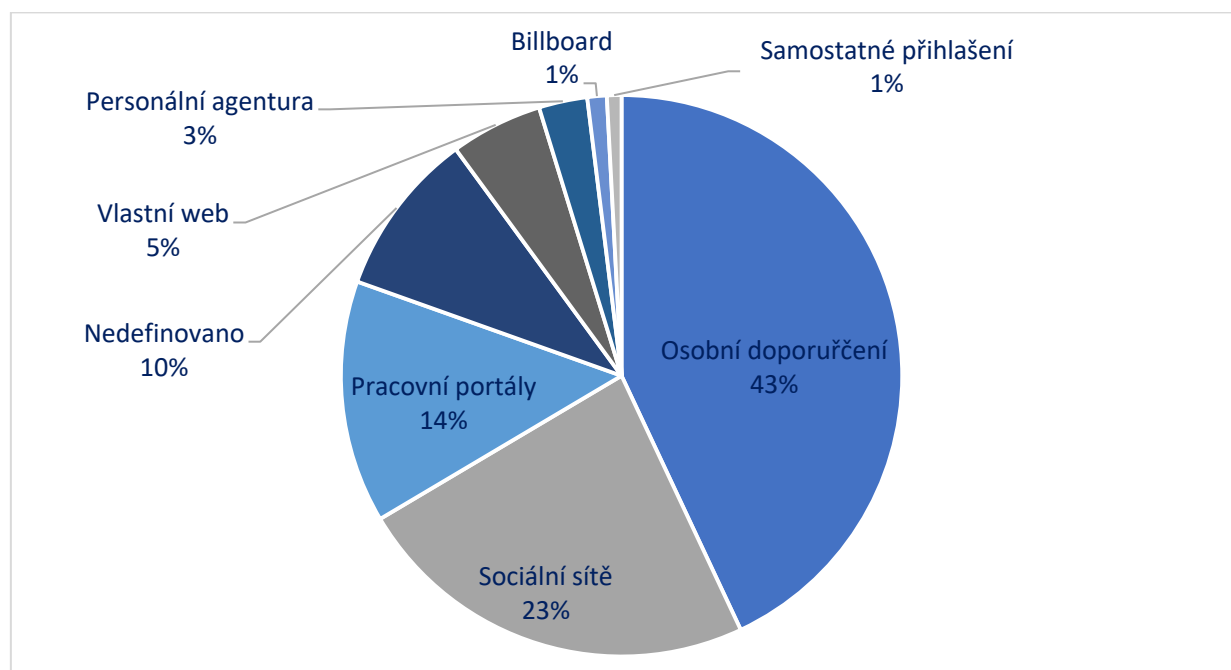
Na základě volného pracovního místa, požadavků na něj a dalších kritérií se volí zdroj získávání kandidátů nebo se používá jejich kombinace. Ve společnosti XY se volí většinou zdroje s vysokou efektivitou a se středními nebo nízkými náklady. Náklady jednotlivých zdrojů získávání kandidátů se vztahují na jeden inzerát či osobu. Náklady na internetové zdroje jsou uvedeny na jeden inzerát, který je obvykle aktivní jeden měsíc nebo dva týdny. Náklady na doporučení jsou stanoveny za jednu osobu, která úspěšně projde výběrovým řízením a nastoupí do společnosti. Odměna se vyplácí postupně třikrát za rok. Náklady na agenturu fungují stejně jako odměny za doporučení, ale vyplácí se personální agentuře, jež doporučí zaměstnance, který úspěšně projde výběrovým řízením a nastoupí do společnosti. Náklady se agentuře vyplácí každý měsíc podle počtu odpracovaných hodin doporučeného pracovníka. Náklady na tiskové inzerce se stanovují podle nákladu na tisk a počtu výtisků. Časová náročnost se stanovuje od chvíle, kdy byla zveřejněna nabídka práce, až do přijetí vybraného kandidáta. Největší časovou náročnost představuje doporučení, protože většina lidí nahlašuje doporučené kandidáty v době, kdy nejsou volné pozice, takže se nahlášení nedá snadno použít. Průměrný počet přihlášených zaměstnanců je vyjádřen počtem na jednu volnou pracovní pozici. Podle průzkumu bylo zjištěno, že největší počet uchazečů se přihlašuje přes portály profesia.cz a jobs.cz. Administrativní náročnost se hodnotí podle zpracovávání podkladů, textu inzerce a dalších administrativních věcí. Administrativní náročnost u sociálních sítí a portálů se liší, protože inzeráty na portálech mají víc

strukturovanou podobu, na sociální sítě můžeme dát inzerát ve volném textu. Efektivita jednotlivých zdrojů se stanoví podle procenta přijatých uchazečů.

Úsek nábory společnosti XY používá na řadové pozice zdroje s vysokou efektivitou a nízkými náklady. Ve většině případů to jsou: sociální sítě, profesia.cz, gastrojobs.cz a daywork.cz. Když jde o manažerské pozice, používají se: jobs.cz, práce.cz, někde i tisková inzerce. Při každém nábory na jakoukoliv pozici používá společnost XY vždy jako zdroj osobní doporučení. Pomocí inzerce na nástěnkách v každém hotelu informuje personální oddělení stálé zaměstnance o volných pozicích, které jsou v tuto dobu aktuální a kam by mohli stálí zaměstnanci někoho doporučit.

Následující graf zobrazuje procento přihlášených uchazečů podle zdrojů získávání kandidátů. Lze z něj vyčíst, že se zájemci nejvíce hlásí přes osobní doporučení, potom přes sociální sítě a portály. Také společnost XY má zdroje jako vlastní web, billboard a samostatné přihlášení. Tyto metody nejsou často používány, ale nějaké procento uchazečů se přes ně přece jen přihlásí. Některá data výběrového řízení bohužel unikla, takže kvůli tomu u 10 % přihlášených kandidátů nejsou definované kanály přihlášení. V kapitole „analýza výběrového řízení společnosti XY“ bude uvedena efektivita každého zdroje získávání uchazečů.

Graf 6 Přihlášené uchazeče podle zdrojů získávání společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Teprve po zvolení metod získávání lidských zdrojů navrhuje úsek nábory inzerce pro každý zdroj. Jelikož se ve většině případů volí kombinace zdrojů získávání, pro každý zdroj se navrhuje jiná podoba inzerce. Pro kanál osobní doporučení se vyvěšují v hotelích plakáty na nástěnkách, pro

sociální sítě se sestavuje text ve volné podobě, pro pracovní portály se navrhuje inzerce podle jejich jednotlivých. Každou inzerci vytváří personalistka úseku náboru ve spolupráci s manažerem náboru a vedoucím příslušného úseku, na který se hledají uchazeči. Za každou inzerci je vždy zodpovědná osoba a kontaktní osoba, většinou se jedná o jedinou osobu – personalistku úseku náboru, někdy je zodpovědná osoba personalistka, ale kontaktní osoba je manažer jednotlivého úseku, který dělá nábor samostatně. Zodpovědná osoba je téměř vždy personalistka, protože každá inzerce je placená a tyto náklady se musí pečlivě přesměřovat na účetní oddělení.

Podle určité pozice se od uchazečů vyžadují určité dokumenty. Na každou pozici ve společnosti XY se od všech uchazečů vyžaduje životopis v českém nebo anglickém jazyce. Na některé pozice úsek náboru vyžaduje doklady o vzdělání a odborné praxi. Protože se většinou inseruje na internetových portálech, spolu s životopisem je hned možné zaslat motivační (průvodní) dopis.

3.3.3 Výběr lidských zdrojů ve společnosti XY

Po získávání lidských zdrojů následuje samotné výborové řízení, které má více kol. V etapě výběru kandidátů nevolí úsek náboru metody výběru podle určité pozice, naopak má přesně stanovený postup, který se dodržuje a ve výjimečných případech se odchyluje. Jak už bylo uvedeno, výběr uchazečů se skládá z pěti kroků: 0., 1., 2., 3. kola výběrového řízení a pak rozhodnutí o přijetí a zamítnutí jednotlivých kandidátů. Zamítnutí nevhodných kandidátů se také provádí v jednotlivých kolech, když výběrové řízení ještě neskončilo. Za výběr uchazečů jsou zodpovědní: personalistka, manažer náboru a manažer jednotlivého úseku.

3.3.3.1 0. kolo výběrového řízení

0. kolo výběrového řízení se označuje jako předvýběr nebo se mu říká také administrativní kolo. Zodpovědnost za toto kolo má personalistka úseku náboru. Předvýběr se provádí na základě zkoumání předložených dokumentů uchazečů, porovnání těchto dokumentů s předem stanovenými základními kritérii volného pracovního místa. Základní kritéria už jsou stanovena analýzou volného pracovního místa. Ne vždy prochází uchazeč 0. kolem výběrového řízení z toho důvodu, že uchazeč, který se přihlásil prostřednictvím osobního doporučení, přechází hned do 1. kola (telefonický pohovor). Až po telefonickém pohovoru vyžaduje personalistka od uchazeče potřebné dokumenty, a to v případě úspěšného postupu do dalšího kola výběrového řízení.

V případě, že uchazeč splňuje základní kritéria, bude pozván do dalšího kola. V případě, že uchazeč nesplňuje základní kritéria, bude informován o zamítnutí své kandidatury. Informování uchazečů o postupu, nebo zamítnutí se většinou provádí telefonicky nebo pomocí e-mailu. Úsek nábory se snaží stanovit základní kritéria nejjednodušším způsobem, aby co nejvíce uchazečů postoupilo do dalšího kola.

Někdy se stává, že dodané dokumenty a z nich vyplývající informace nejsou dostatečné nebo nejsou srozumitelné, personalistka úseku nábory kontaktuje uchazeče prostřednictvím e-mailu nebo telefonicky a vyžaduje buď zaslání chybných dokumentů, nebo poskytnutí potřebných informací.

3.3.3.2 1. kolo výběrového řízení

Uchazeči, kteří úspěšně prošli předvýběrem, postupují do dalšího kola přijímacího řízení v podobě telefonického pohovoru. 1. kolo výběrového řízení lze zařadit do administrativního kola, protože se během něj shromažďují další a konkrétnější informace o uchazeči. V některých případech personalistka před telefonickým pohovorem zasílá pozvánku k pohovoru na určitý čas, pokud termín nevyhovuje, požádá o nahlášení vyhovujícího. Telefonický pohovor provádí personalistka podle předem navržené struktury:

1. **Úvod** – představení společnosti, seznámení s průběhem výběrového řízení.
2. **Sběr informací** – upřesnění kanálu, přes který se uchazeč přihlásil na volné pracovní místo, upřesnění pozice. Kvůli tomu, že spousta přihlášených uchazečů jsou cizinci, zajišťuje se také povolení k práci v České republice. Zjišťuje se také současná situace uchazeče i ve vztahu k předchozímu zaměstnání, a to z hlediska budoucí spolupráce. Poté se zjišťují základní kritéria pozice, jazyková vybavenost, žádaný typ úvazků, vyhovující lokalita, motivace atd.
3. **Poskytování informací** – poskytují se informace ohledně pozice (pracovní doba, pracovní náplň, požadavky, mzdové ohodnocení atd.), případně prostor pro další otázky ze strany uchazeče.
4. **Rozloučení** – informování o dalším postupu (případně otázky ze strany uchazeče ohledně výběrového řízení) a rozloučení.

Po ukončení telefonického pohovoru následuje vyhodnocení ze strany personalistky, která podle potřeby konzultuje vyhodnocení uchazeče s manažerem nábory. Poté následuje buď zamítnutí

uchazeče, nebo pozvání do dalšího kola přijímacího řízení, které probíhá telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu.

3.3.3.3 2. kolo výběrového řízení

V pozvánce do 2. kola výběrového řízení se navrhuje několik termínů ke schůzce (osobnímu pohovoru), z nichž si uchazeč jeden vybírá, tím potvrzuje svou účast. 2. kolo výběrového řízení je osobní pohovor, který připravují a vedou manažer nábora s personalistkou nábora. Osobní pohovor je hlavním podkladem pro výběr vhodného uchazeče ve společnosti XY.

Struktura osobního pohovoru je stanovená manažerem nábora a pro všechny pozice je stejná, v některých případech se mění položené otázky s ohledem na určitou pozici. Struktura pohovoru je následující:

1. Představení společnosti a vedoucích pohovoru.
2. Představení uchazeče.
3. Zkoumání životopisu a výsledků telefonického pohovoru.
4. Představení volné pozice.
5. Sběr informací (položení otázek).
6. Otázky ze strany uchazeče.
7. Shrnutí.
8. Rozloučení.

Vedení pohovoru, struktura a pokládané otázky jsou řízené na základě univerzálního formuláře, kam se dělají také poznámky o uchazeči. Pohovor se používá polostrukturovaný, takže se lze i odchýlit od předem připravených otázek. Používá se metoda behaviorálního pohovoru, v němž otázky pokládané pomocí metody STAR ukazují předchozí konkrétní případy, které mohou se objevit v budoucnosti a ukázat, jak se bude chovat uchazeč v určitých situacích. Hlavním cílem osobního pohovoru ve společnosti XY je ověření získaných informací z životopisu a předchozího kola přijímacího řízení, získání dalších a přesnějších informací o uchazeči.

Po uzavření osobního pohovoru probíhá další hodnocení uchazeče, porovnání výsledků všech uchazečů a rozhodnutí buď o postupu do dalšího kola výběrového řízení, nebo zamítnutí kandidáta. Hodnocení provádí manažer nábora společně s personalistkou. Po vyhodnocení personalistka informuje uchazeče o výsledcích telefonicky nebo e-mailem.

U některých pozic se osobní pohovor nedělá, aby se ušetřil čas. Například u pozic servírka a pokojská stačí telefonický pohovor a potom 3. kolo výběrového řízení, které má podobu zkoušky práce ve vybraném hotelu.

3.3.3.1 3. kolo výběrového řízení

Jak už bylo uvedeno, pokud uchazeč úspěšně prošel předchozími koly, je pozván do 3. kola přijímacího řízení, jež probíhá formou zkoušení práce. Pozvánku vyřizuje personalistka telefonicky nebo e-mailem. V některých případech se rozhodnutí o postupu do dalšího kola přijímá na konci osobního nebo telefonického pohovoru a hned se nabízí uchazeči. Tato metoda výběru uchazeče je důležitá nejen pro společnost XY, ale i pro uchazeče, který má možnost získat bližší představu o pracovní náplni, pracovním prostředí a spoustě dalších drobností, které by mohly být pro uchazeče důležité. Během tohoto kola výběru je aktivní nejen zaměstnavatel, ale prostor dostává i uchazeč.

Zkoušení práce probíhá ve vybraném hotelu. Na začátku uchazeče uvítá manažer hotelu a provede s ním neformální rozhovor pro zlepšení atmosféry. Potom mu ukáže celý hotel, jeho pracovní místo a seznámí ho s potenciálním přímým nadřízeným. Potom nadřízený seznámí uchazeče s potenciálním kolegou a nechá ho, aby předvedl, co umí. V některých případech uchazeč může také práci vyzkoušet nebo s něčím pomoci. 3. kolo přijímacího řízení většinou trvá dvě hodiny nebo i méně. Na závěr se manažer hotelu zeptá uchazeče na zpětnou vazbu a rozloučí se s ním. Tím výběrové řízení pro uchazeče končí.

Za hodnocení 3. kola jsou zodpovědní manažer hotelu a potenciální přímý nadřízený uchazeče. Celé hodnocení manažer poskytuje úseku náboru, který ho pak přiřazuje k celkovému hodnocení uchazeče během všech kol výběrového řízení.

3.3.3.2 Rozhodnutí o přijetí, nebo zamítnutí

V případě, že do posledního kola úspěšně postoupili jeden nebo více kandidátů, úsek náboru má na starosti konečné rozhodnutí. Celkové posouzení provádí manažer náboru a personalistka, popřípadě se zúčastňují manažer hotelu nebo nadřízený volného pracovního místa. Během hodnocení se zvažují všechny získané informace o kandidátovi a porovnávají se s požadovanými kritérii na volné pracovní místo. Po vyhodnocení se podle počtu volných pozic vybírá nejvhodnější jeden nebo více uchazečů, ti se oslovují a nabízí se jim volné místo. Pokud vybraný uchazeč

nepodepíše smlouvu, vyřazený uchazeč se neinformuje. Po podpisu smlouvy přijatým zájemcem obdrží neúspěšní uchazeči dopis s výsledkem výběrového řízení.

3.3.4 Analýza výběrového řízení společnosti XY

Pro analýzu výběrového řízení ve společnosti XY byly sbírána data během osmi měsíců a průběžně byla analyzovaná. Analyzuje se několik částí výběrového řízení: jednotlivé zdroje získávání uchazečů a jejich efektivita, důvody vyřazení zaměstnanců z celého náboru a jednotlivých kol, efektivita výběrového řízení pomocí analýzy fluktuace. Pro lepší pochopení struktury a vazeb ve výběrovém řízení byla provedená funkční analýza, která ukazuje několik druhů funkcí a účastníků celého výběrového řízení.

Tabulka 5 Funkční analýza výběrového řízení ve společnosti XY

										STRUKTURA		
										Uchazeči		
										Personalistka náboru		
										Manažer náboru		
										Manažer oddělení		
										Spolupracovníci pozice		
Analýza pracovního místa	Zvolení metody výběru	Zveřejnění nabídky	Přihlášení uchazečů	Analýza životopisu (0. kolo)	Telefonický pohovor (1. kolo)	Osobní pohovor (2. kolo)	Zkoušení práce (3. kolo)	Zhodnocení uchazečů	Výběr vhodného uchazeče	Výběr správného kandidáta		
										Statistika náboru		
										Analýza fluktuace		
VNITŘNÍ FUNKCE										HLAVNÍ FUNKCE		
										VEDLEJŠÍ FUNKCE		

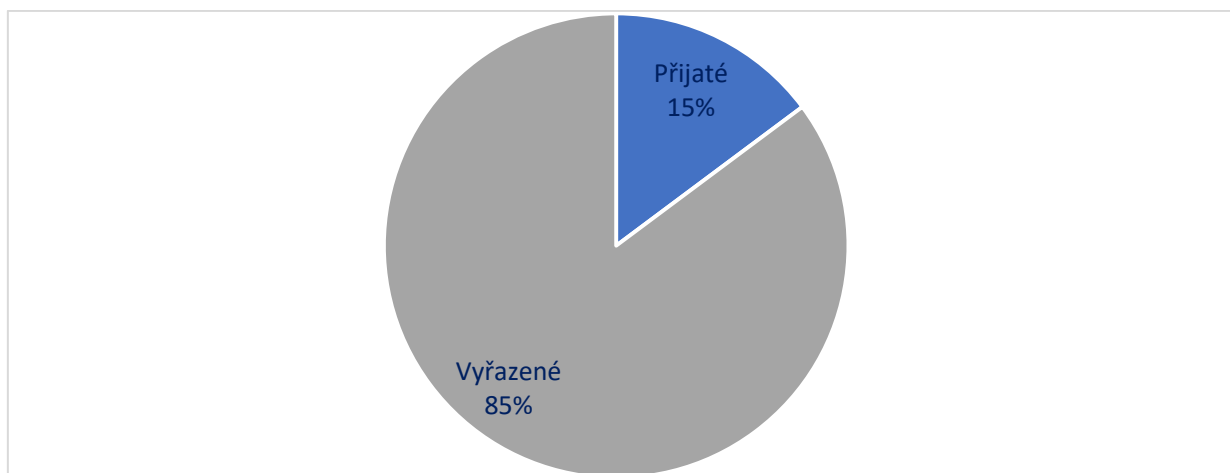
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Struktura výběrového řízení ukazuje všechny osoby, které se ho zúčastňují nebo mají na něj ve společnosti XY vliv. Tyto osoby jsou propojeny s vnitřními, vedlejšími a hlavními funkcemi a znázorňují se vazby mezi nimi. Hlavní funkce znázorňuje hlavní cíl procesu, vnitřní funkce

znázorňují jednotlivé kroky procesu, vedlejší funkce ukazují procesy, které by také mohly probíhat současně, ale pro jiné (vedlejší) účely. Jako vedlejší účely jsem uvedla statistiku nábora a analýzu fluktuace. Tyto dvě vedlejší funkce jsem při výběru zaměstnanců realizovala, což bude uvedeno v následujících kapitolách. Funkční analýza pomáhá zobrazit lepší přehled o tom, kdo je účastníkem jednotlivých kroků, kdo je za něj zodpovědný, nebo má na něj vliv.

Následující graf znázorňuje výsledky všech výběrových řízení ve společnosti XY.

Graf 7 Podíl přijatých a vyřazených ve společnosti XY



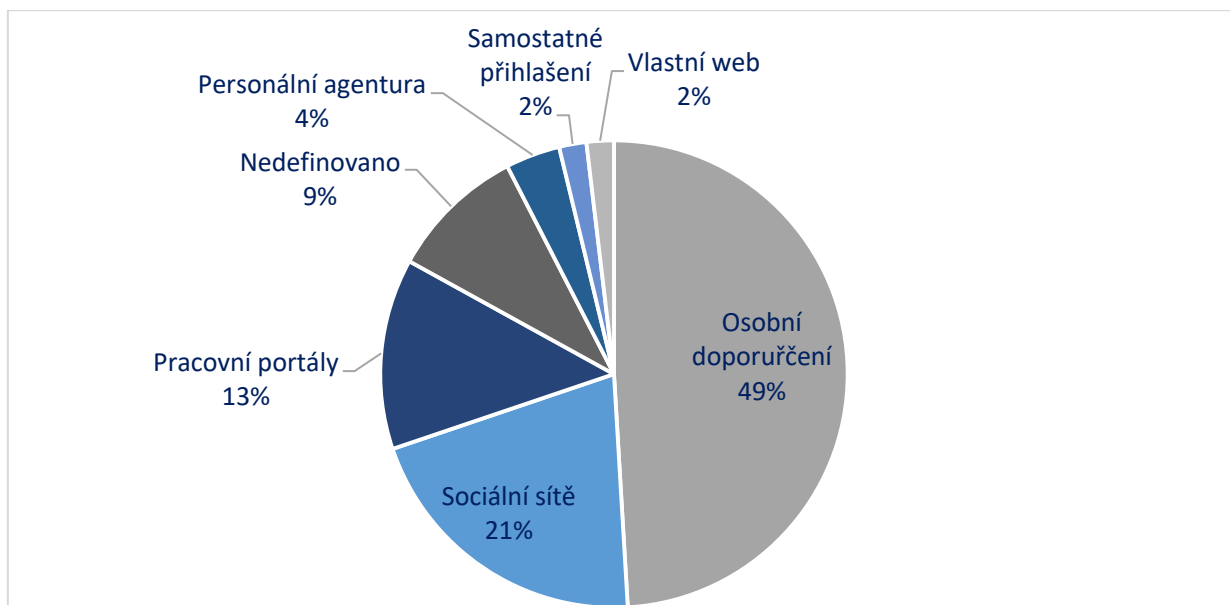
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tento graf ukazuje, že z celkového počtu přihlášených uchazečů bylo jen 15 % přijato. To znamená, že na 85 % vyřazených uchazečů společnost XY zbytečně vynaložila časové a finanční náklady. Neexistuje ideální výběrové řízení, ale aby byly tyto hodnoty optimalizovány, je potřeba provést analýzu výběrového řízení a odhalit jeho nedostatky.

3.3.4.1 Efektivita zdrojů získávání zaměstnanců

Jak už bylo uvedeno, ve společnosti XY je spousta zdrojů získávání uchazečů, v kapitole 5.2 jsou definované konkrétně. Následující graf ukazuje procento přijatých uchazečů podle zdrojů jejich získávání.

Graf 8 Přijaté uchazeče podle zdrojů získávání společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Největší podíl přijatých uchazečů je na základě osobního doporučení, následují sociální síť a pracovní portály, což je logické, protože téměř pro každé výběrové řízení na volnou pozici využívá společnost XY jako zdroj internet a osobní doporučení. Stejně se ale u přijatých zaměstnanců nedá stoprocentně přesně definovat zdroje přihlášení, což vyplývá z toho, že nový zaměstnanec si často ani nepamatuje, přes který zdroj se přihlásil, protože při hledání nové práce se přihlašoval na různé pozice a přes různé zdroje. Menší podíl přijatých uchazečů je ze zdrojů: personální agentura, samostatné přihlášení a vlastní web společnosti, ale to nevypovídá o tom, že tyto zdroje nejsou efektivní. Podle následujícího vzorce dá se spočítat efektivita jednotlivých zdrojů získávání uchazečů ve společnosti XY.

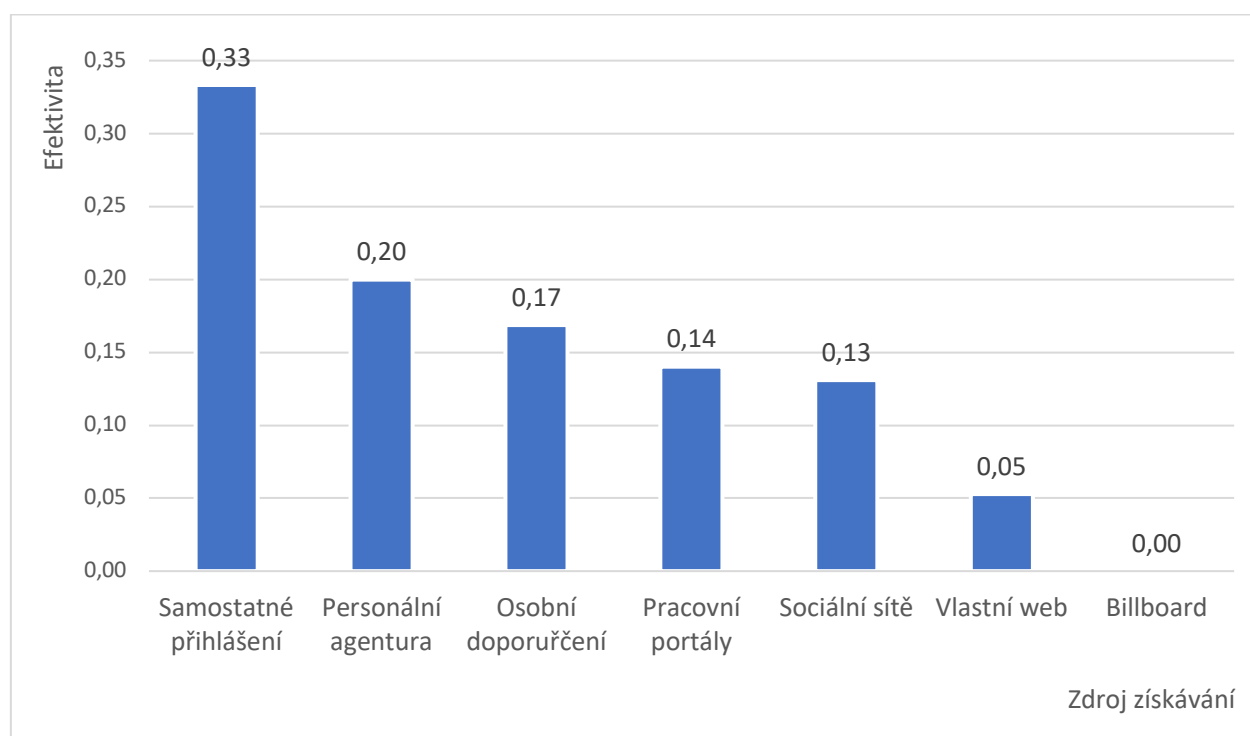
Vzorec 1 Vlastní návrh efektivity jednotlivých zdrojů

$$Efektivita\ jednotlivých\ zdrojů = \frac{\text{počet přijatých uchazečů}}{\text{počet přihlášených uchazečů}}$$

Tento vzorec znázorňuje podíl přijatých a přihlášených uchazečů, který ukáže lépe přehled o jednotlivých zdrojích získávání. Čím vyšší je číslo koeficientu, tím vyšší je efektivita jednotlivých zdrojů. Tento podíl se dá porovnat mezi jednotlivými zdroji a lze definovat nejefektivnější a méně efektivní. V kapitole 5.2 byla znázorněna tabulka s přehledem jednotlivých zdrojů získávání uchazečů, ve sloupci „Efektivita“ společnost XY uvádí jen slovní hodnocení, že buď je efektivita

vysoká, střední nebo nízká. Lze to ale vyjádřit nejen slovně, ale i číselně. Následující graf znázorňuje efektivitu jednotlivých zdrojů získávání zaměstnanců.

Graf 9 Efektivita jednotlivých zdrojů získávání uchazečů



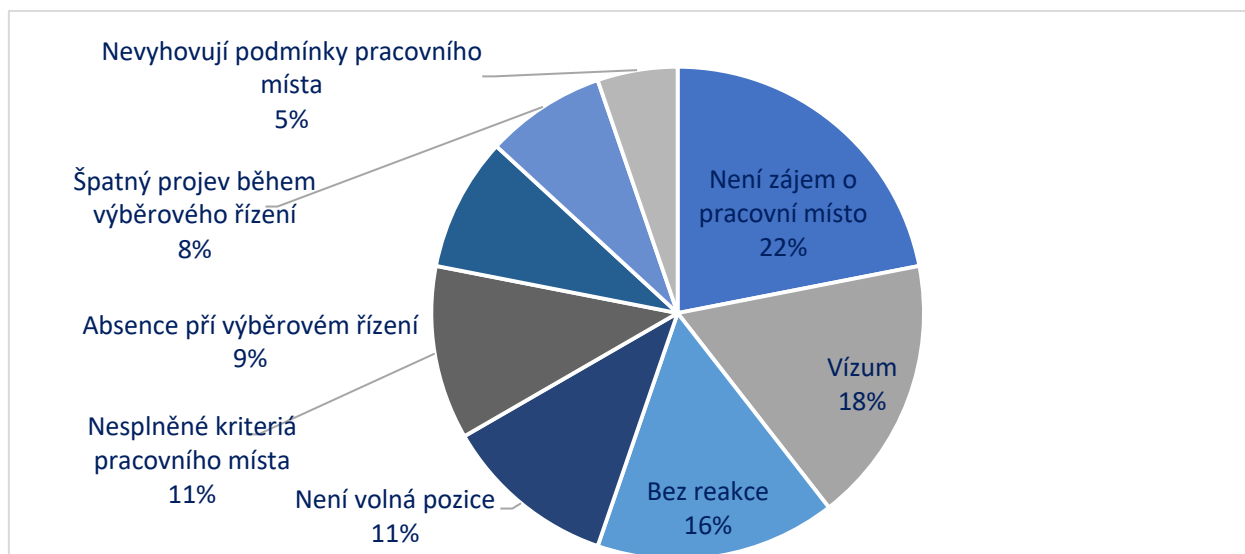
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Největší podíl přihlášených a přijatých uchazečů, jak ukázaly předchozí grafy, představovalo osobní doporučení a sociální sítě. Z grafu 9 je vidět, že efektivita těchto zdrojů není tak vysoká, jak by se dalo očekávat z předchozích grafů. Nejefektivnější zdroj je samostatné přihlášení. Lidé, kteří sami se přihlašují, mají největší a nejlepší motivaci pro získání práce, což by mohlo být jednou ze záruk nejvyšší efektivity. Tento zdroj získávání zaměstnanců se ale bohužel nedá plánovitě řídit, což je jeho hlavní nevýhoda. Následuje personální agentura, což je zdroj s vysokou efektivitou, protože personální agentura už dávno spolupracuje se společností XY a už přesně ví, jací kandidáti by byli nejlepší pro určité volné místo. Osobní doporučení má také docela přijatelnou míru efektivity vzhledem k tomu, že stávající zaměstnanci při doporučení kandidáta většinou vědí, jestli by se hodil na určité volné místo. Jinak by tato míra mohla být větší, kdyby doporučující měli větší přehled o volné pozici. Nižší efektivita se ukazuje u pracovních portálů, sociálních sítí a vlastním webu. Efektivita internetu není tak vysoká kvůli tomu, že se spousta uchazečů při hledání práce přihlašují na všechny podobné pozice, o které by měli zájem, ale pak odpadají z řady různých důvodů, které budou uvedeny dále. Billboard měl nulovou efektivitu,

protože byl využit jako experiment ke zjištění možnosti získávání nových zdrojů, ale bohužel se to nepodařilo.

Kvůli tomu, že je v dnešní době internet velice důležitým zdrojem pro získávání uchazečů, ale ve společnostech XY má nízkou efektivitu, můžeme prozkoumat důvody, proč je situace právě taková. Pro pochopení využijeme přehled důvodů, proč jednotliví kandidáti neuspěli ve výběrovém řízení, což znamená, z jakých důvodů byli vyřazeni.

Graf 10 Důvody vyřazení uchazečů podle zdrojů získávání: internet



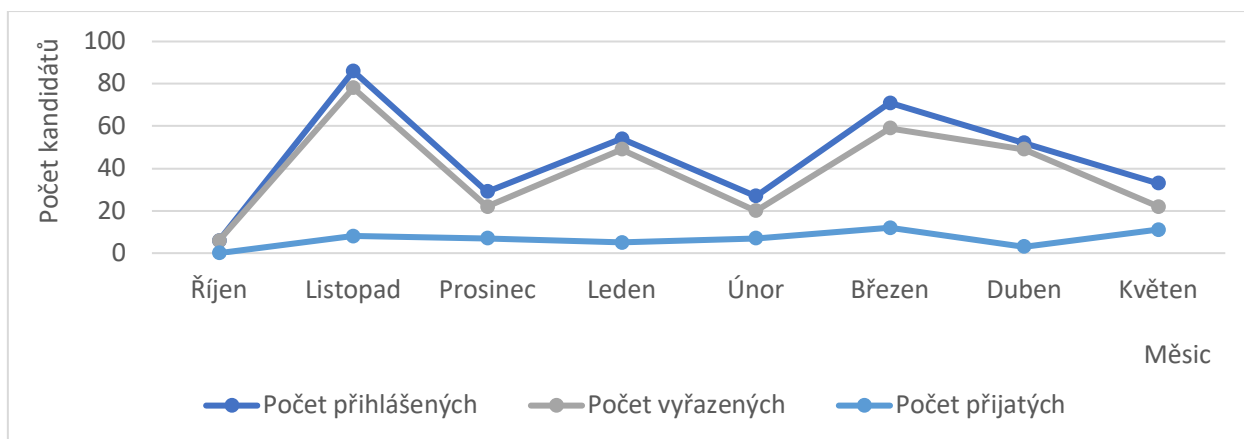
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Podle grafu č. 10 je vidět, že největší procento vyřazených kandidátů bylo z důvodu, že nakonec neměli zájem o pracovní místo. To znamená, že už zřejmě mají jinou (lepší) nabídku. Může to být způsobeno tím, že výběrové řízení trvá delší dobu ve srovnání s jinými nabídkami. Dalším důvodem by mohlo být, že podmínky jiné nabídky jsou pro určitého kandidáta lepší než podmínky společnosti XY. Vysoké procento vyřazených kandidátů představovalo vízum. Podle grafu č. 6 bylo zajištěno, že největší počet přihlášených uchazečů je u pozic: recepční, pokojská, kuchař a servírka. Tím, že pracovní podmínky na tyto pozice nejsou tolik náročné, lákají značně zahraniční uchazeče. Společnost XY ale přijímá do zaměstnání jen osoby, které mají volný vstup na český trh práce, a proto velké procento cizinců přihlášených přes internet odmítá, protože jejich typ víza toto neposkytuje. Dalším důvodem zamítnutí je nereagování uchazečů na kontaktování telefonicky nebo přes e-mail. V tomto případě už uchazeč zřejmě nemá zájem o volné pracovní místo buď z důvodu lepší nabídky, nebo kvůli nevyhovujícím podmínkám.

3.3.4.1 Efektivita výběru zaměstnanců

Pro analýzu výběru zaměstnanců byla data sbíraná v průběhu osmi měsíců. Podle minulých let doba od září až do května je dynamičtější než jiná, a to s ohledem na frekvenci přihlášených a vybraných uchazečů. Následující graf znázorňuje průběh výběru zaměstnanců během sledované doby, počet přihlášených, přijatých a vyřazených.

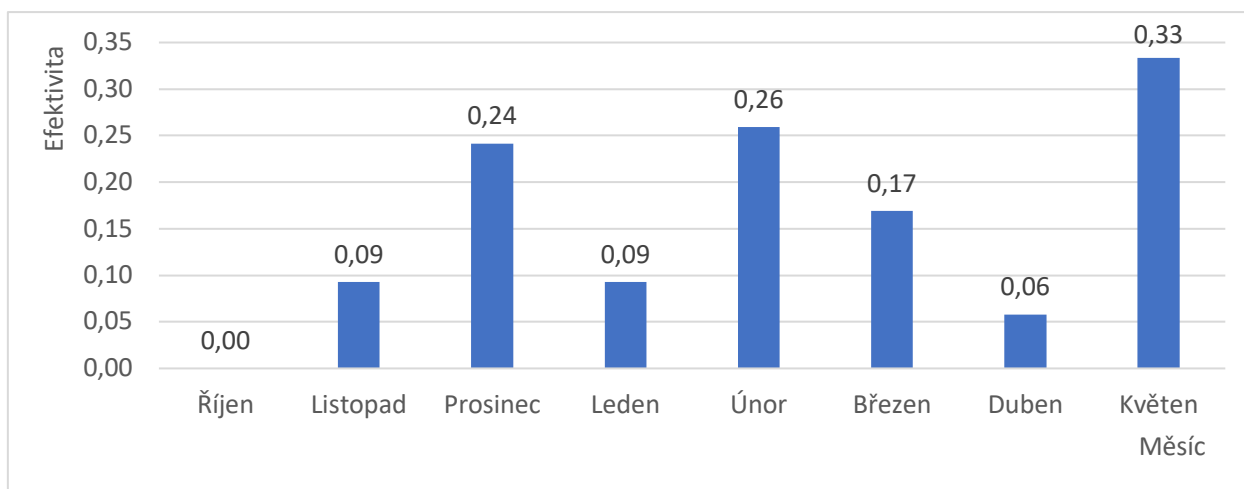
Graf 11 Průběh výběru zaměstnanců v čase



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Společnost XY je poměrně velká a výběrové řízení na jednotlivé pozice probíhá téměř nepřetržitě. To je s ohledem na to, že ve společnosti XY není příliš rozmanité kategorie pozic, ale skoro na každou pozici přijde kolem 30 % všech zaměstnanců. Podle předchozího grafu se dá sledovat nejen dynamika výběrového řízení, ale i jeho efektivitu v každém měsíci. Efektivitu ukazuje následující graf.

Graf 12 Efektivita výběru zaměstnanců v čase

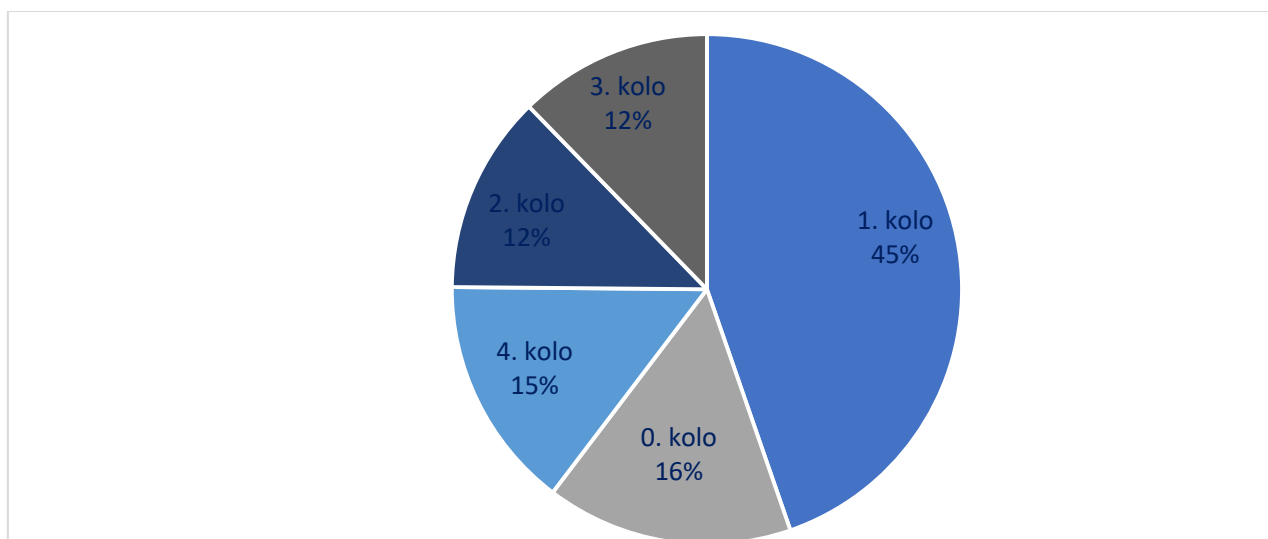


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Podle grafu č. 11 je vidět, že pro lepší efektivitu výběrového řízení není potřeba zvýšené frekvence přihlášených uchazečů, ale je potřeba, aby tito uchazeče byli kvalitní a měli silnou motivaci. Nejvyšší efektivita je sledovaná v květnu, nulová je v říjnu. Kdybychom měli prostor sledovat efektivitu výběrového řízení dál, můžeme předpokládat, že bychom měli lepší přehled, ale i z tohoto grafu je zřejmé, že nejlepší období je před prázdninami, tedy v květnu. Je to kvůli tomu, že hotelnictví je docela populární a přitažlivý obor pro studenty, takže vysoká efektivita v květnu je způsobená tím, že studenti začínají hledat brigádu na léto a naše společnost jim ráda tuto brigádu poskytne.

Abychom tedy mohli sledovat efektivitu nejen celého výběrového řízení, ale i jednotlivých kol, musíme znázornit procento vyřazených v jednotlivých kolech a důvody vyřazení. Následující graf ukazuje procento uchazečů vyřazených v jednotlivých kolech.

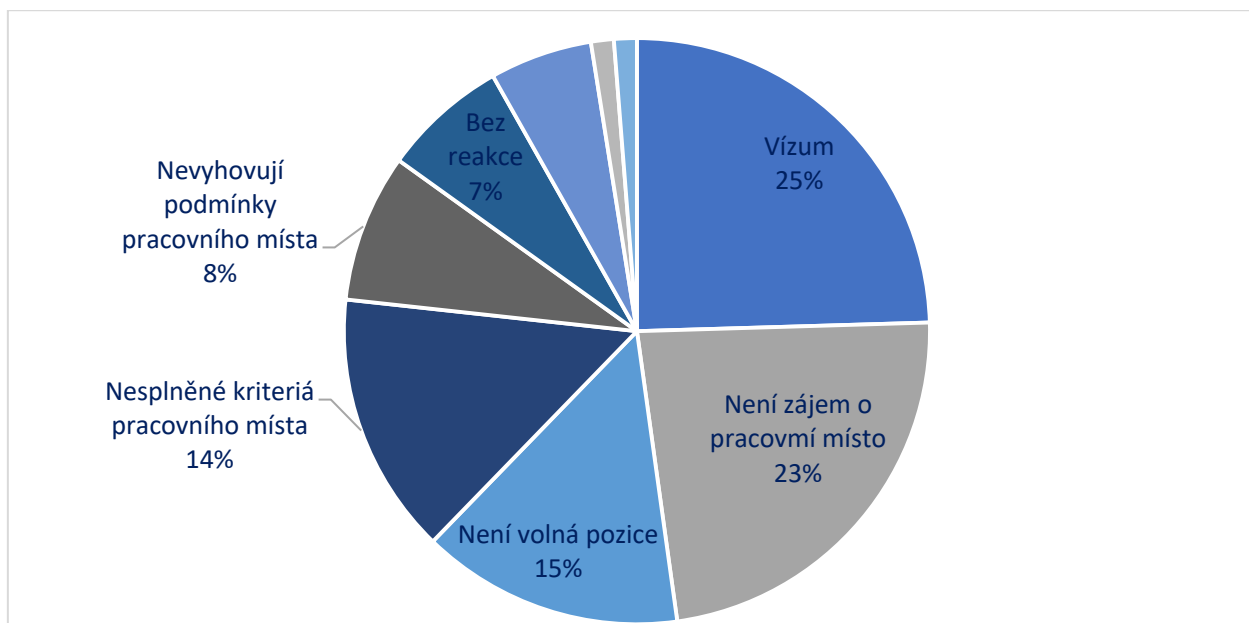
Graf 13 Vyřazené kandidáty v jednotlivých kolech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Největší procento vyřazených kandidátů připadá na první kolo, což je telefonický pohovor. Jak už bylo řečeno, společnost XY využívá jako metodu výběru zaměstnanců zkoumání předložené dokumentace, které se provádí v nultém kole. Snaží se ale kontaktovat co nejvíce uchazečů, takže velký počet propadne sítím předvýběru a nepostoupí do dalšího kola. Následující tabulka znázorňuje důvody vyřazení kandidátů v 1. kole.

Graf 14 Důvody vyřazení kandidátů v 1. kole

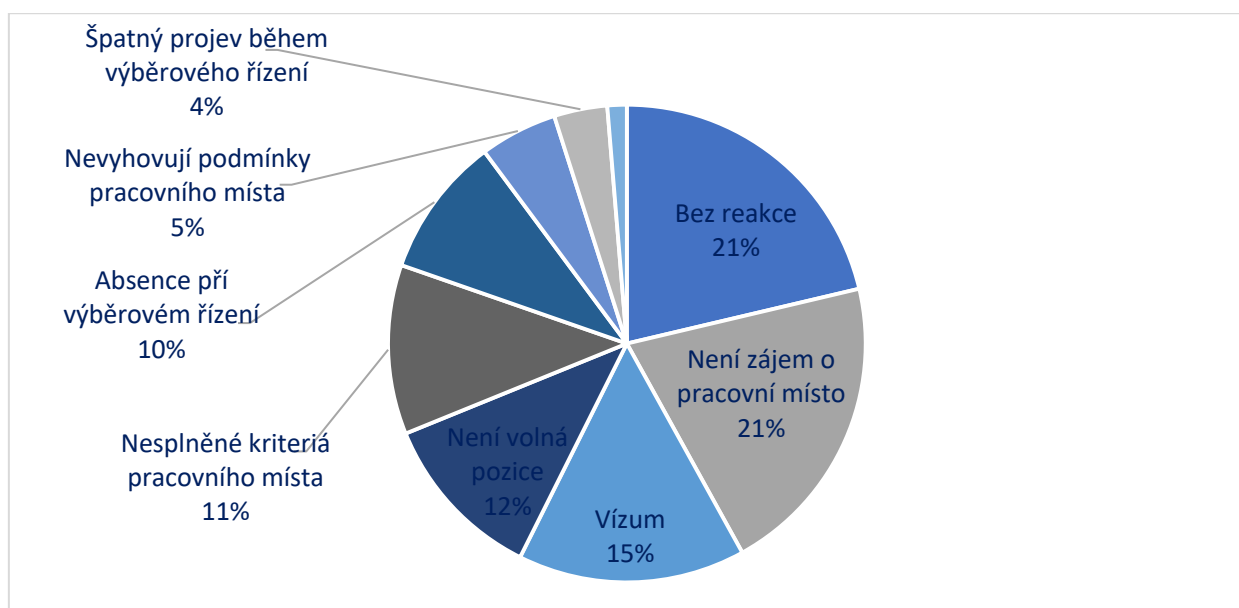


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Hlavním důvodem vyřazení kandidátů v prvním kole výběrového řízení je také vízum. V tomto případě má cizinec typ víza, který mu nepovoluje volný vstup na český trh práce. Jak už bylo dříve uvedeno, společnost XY nezaměstnává cizince, kteří nemají volný vstup na pracovní trh. V nultém kole se ale ve většině případů nedá zjistit typ víza uchazeče, protože to ve svých životopisech neuvádějí. Někdy uchazeči sami nevědí, že nemají volný vstup na český trh práce, přesto se hlásí na volnou pozici. Při telefonickém pohovoru personalistka zjišťuje typ víza uchazeče a rozhoduje se na základě určitých podmínek, a pokud společnost XY dokáže zaměstnat uchazeče. Dalším frekventovaným důvodem k vyřazení v prvním kole je nezájem o pracovní místo. Stává se to většinou buď tehdy, když uplyne dlouhá doba od prvního kontaktu, nebo uchazeče našel nabídky s lepšími podmínkami.

Nulté, druhé a třetí kolo mají téměř stejné procento vyřazených kandidátů, ale různé důvody. Abychom mohli hodnotit celé výběrové řízení a navrhnout doporučení pro zlepšení, je potřeba sledovat důvody vyřazení v celém jeho průběhu. Na jejich základě budou navržena doporučení na zlepšení jednotlivých částí výběrového řízení ve společnosti XY. Dál můžeme hodnotit důvody vyřazení uchazečů během celého procesu výběru, jak zobrazuje následující graf.

Graf 15 Důvody vyřazení uchazečů z výběrového řízení společnosti XY



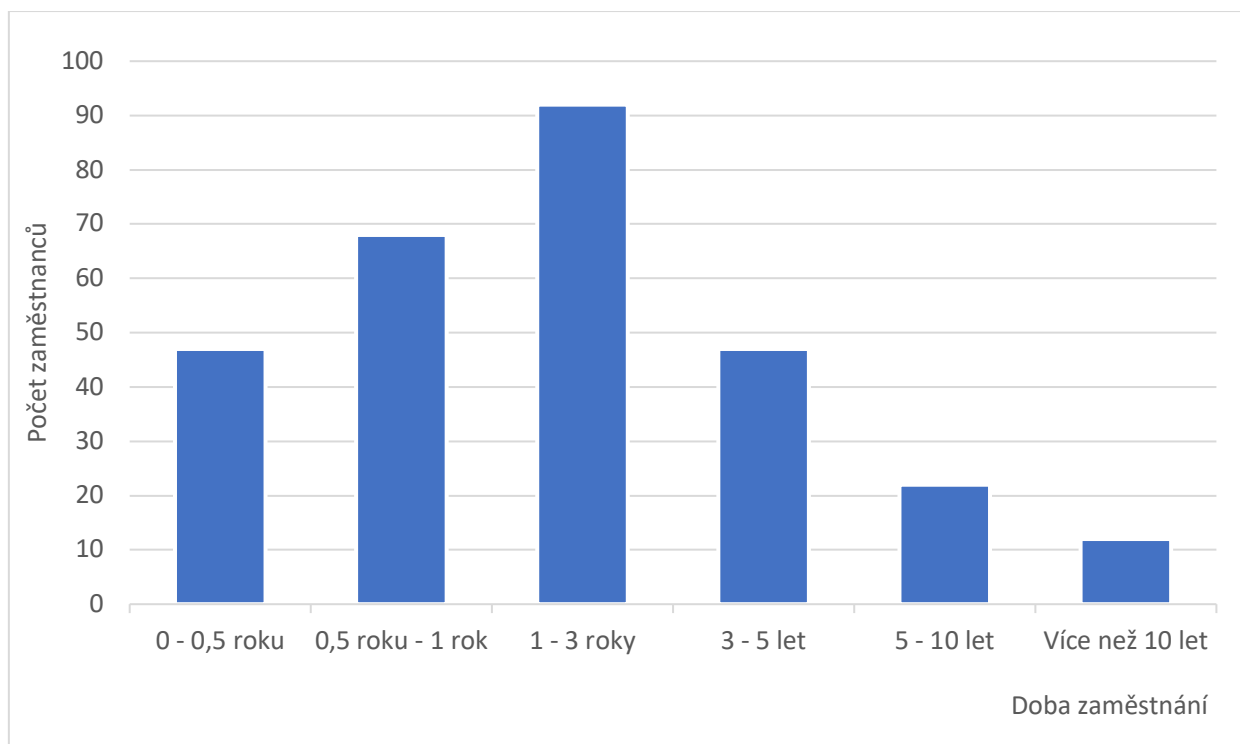
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Jedním z hlavních důvodů vyřazení uchazečů je to, že uchazeči nereagují na kontaktování společností XY a pozvání do prvního, druhého nebo třetího kola výběrového řízení. V některých případech uchazeči nereagují z osobních nebo zdravotních důvodů, což společnost nemůže nijak ovlivnit, není to její chyba. Další příčinou nereagování uchazečů získání lepší nabídky z hlediska podmínek pracovního místa, nebo dlouhé trvání výběrového řízení. Důvodem může být i nezájem o pracovní místo, a to většinou v případě delší doby trvání výběrového řízení. Uchazeči mohou získat jinou a atraktivnější nabídku práce. Vysoký podíl na vyřazení má také neodpovídající vízum. Řada cizinců při přihlášení ani neví, že nemá povolení pracovat v České republice. V některých případech je uchazeč vyřazen, protože už daná pozice není volná. Poměrně často se uchazeči hlásí samostatně, ale na pozice buď obsazené, nebo na takové, jež nebylo nutné obsazovat. Jinou příčinou je situace, kdy se uchazeči hlásí na inzerát týkající se určité pozice, ale při telefonickém nebo osobním pohovoru projevují zájem o vyšší pozici, kterou není potřeba obsazovat. V řadě případů uchazeči nesplňují kritéria daného pracovního místa m. Většinou se jedná o jazykovou vybavenost, nedostatečnou časovou flexibilitu nebo potřebné zkušenosti. Ojedinelá není ani absence v jakémkoliv kole výběrového řízení, a to bez omluvy a odůvodnění. Další, i když ne příliš časté důvody, jsou nevyhovující podmínky pracovního místa a špatný projev během výběrového řízení.

3.3.4.1 Analýza fluktuace ve společnosti XY

Společnost XY byla založena v roce 2003, od té doby funguje a prospívá už 16 let. Ve společnosti XY nepracuje kromě zakladatelů nikdo celých 16 let, někteří tu jsou zaměstnaní už více než 10 let a jsou spokojení a pracují ve prospěch společnosti. Následující graf ukazuje přehled délky zaměstnání pracovníků společnosti XY.

Graf 16 Doba zaměstnání pracovníků ve společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

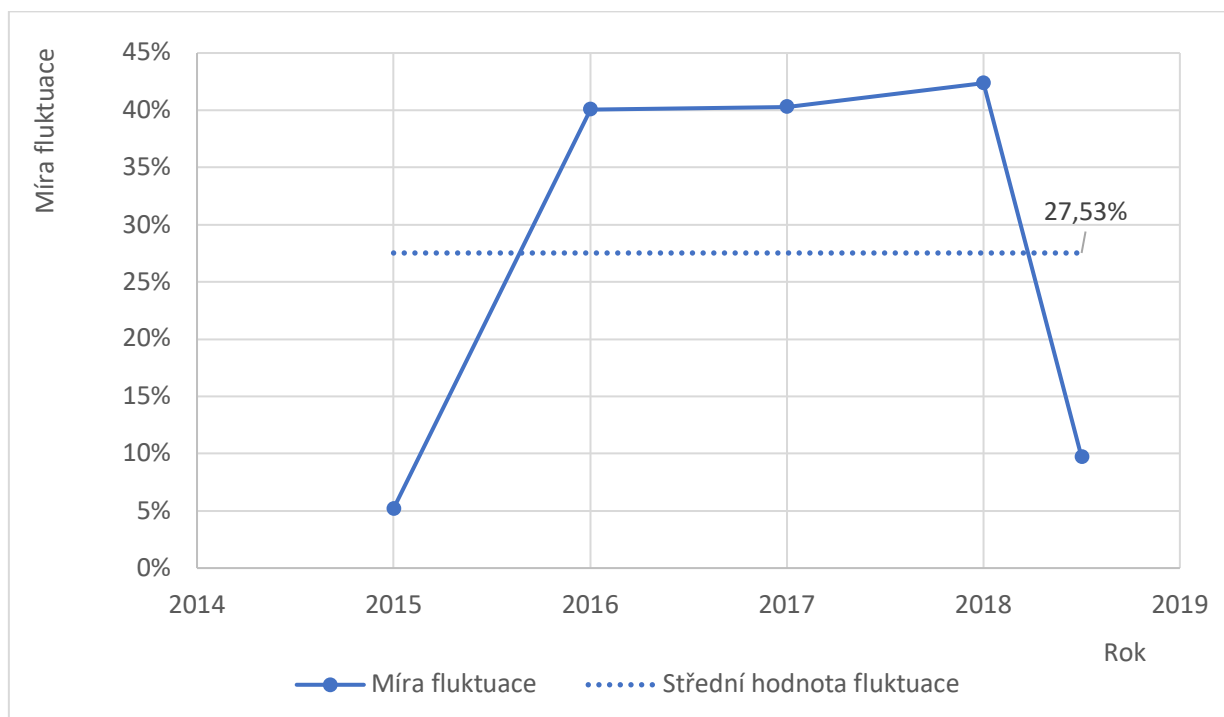
Největší počet pracovníků působí ve společnosti po dobu 1–3 roky. Pracovní poměr se považuje za dlouhodobý, pokud zaměstnanec pracuje ve společnosti více než 3 roky. Důvodem nízkého počtu dlouhodobých zaměstnanců může být to, že se společnost neustále rozvíjí a téměř každý rok otevírá nový hotel. Otevření nových hotelů způsobuje nátlak na stálé zaměstnance, protože pracovní náplň se rozšiřuje a zaměstnanci mají větší zodpovědnost. Krátká doba setrvání v zaměstnání pak způsobuje zvýšení fluktuace ve společnosti XY.

Pro zkoumání a lepší přehled o výběrovém řízení ve společnosti XY byla na základě poskytnutých informací vypočítána dynamika fluktuace během uplynulých let. Míru fluktuace se ale bohužel kvůli nedostatku informací podařilo vypočítat až od roku 2014 do konce sledovaného období, které bylo nastaveno na konec května. Míra fluktuace byla vypočtena na základě vztahu:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet ukončení pracovního poměru za rok}}{\text{střední počet zaměstnanců za rok}}$$

Podle předchozího vzorce byly vypočítány hodnoty míry fluktuace v době od roku 2014 až do května roku 2019. Dynamiku fluktuace ve společnosti XY znázorňuje následující graf.

Graf 17 Průběh míry fluktuace ve společnosti XY během let

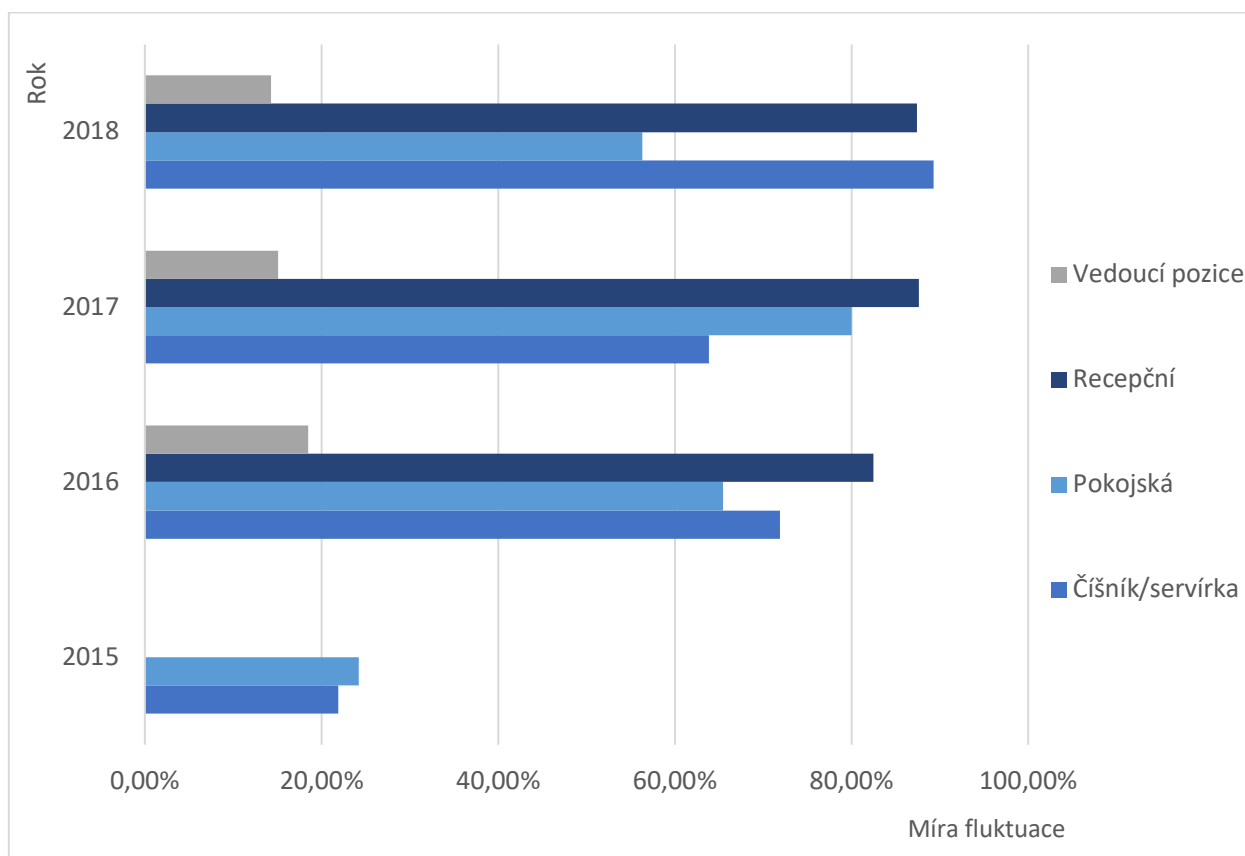


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z předchozího grafu lze vyčíst, že střední míra fluktuace během čtyř let je kolem 27,5 %, což je poměrně vyhovující ukazatel. Naopak hodnoty v jednotlivých letech jsou odlišné a mají velkou odchylku od střední hodnoty. V letech 2016, 2017 a 2018 měla společnost XY vysokou míru fluktuace, a to kolem 40 %. Může to být způsobeno tím, že v tu dobu se společnost dynamicky rozvíjela, přebírala další hotely. Při jejich otevření na ně společnost XY převádí stálý personál, místo aby zaměstnala nové pracovníky. Využití stálého personálu z jiných hotelů má zaručit uchování kultury společnosti ve všech hotelích. Kvůli tomu, že dlouhodobě zaměstnaný personál mění pracovní prostředí, dochází k větší pracovní zátěži, stresu, může být jiná pracovní náplň a to všechno může způsobit vysokou fluktuaci. Kdybychom posoudili fluktuaci ve společnosti XY podle jednotlivých pozic, měli bychom větší přehled a bylo by možné lépe

pochopit problém a získat informace pro vhodné návrhy a doporučení. Následující tabulka znázorňuje míru fluktuace jednotlivých nerozšířených pozic během uplynulých let.

Graf 18 Míra fluktuace ve společnosti XY jednotlivých pozic během let



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Vzhledem k tomu, že jednou z hlavních služeb společnosti XY je poskytování manažerských odborných znalostí a poradenství, je fluktuace vedoucích pozic velice nízká, což považuji za velice profesionální přístup podnikání. Zbývající pozice servírka/číšník, pokojská a recepční mají poměrně vysokou míru fluktuace, což může být důsledek příliš intenzivního otevírání nových hotelů společnosti. Vysoká míra fluktuace u pozice recepční je způsobena tím, že většina recepčních jsou studenti. Studentský život je docela flexibilní, a ještě s ohledem na to, že většina recepčních jsou cizinci a potřebují hodně vydělávat na studium. Stává se často, že se studenti přeceňují a předpokládají, že zvládnou dvanáctihodinovou směnu a zároveň studium, což reálně většinou nefunguje. V případě pokojských a servírek fluktuace je vysoká míra fluktuace vyvolána tím, že se fixní hodinová sazba nezvyšuje pravidelně. Společnost XY se více zaměřuje na motivační odměny, základem je fixní složka, ale nadprůměrné ohodnocení může vycházet jen z ochoty zaměstnance. Poměrně dost motivačních složek mají recepční, proto jsou spokojeny se mzdovým

ohodnocením, zatímco pokojské a servírky moc motivačních složek nemají, jejich mzda se nezvyšuje na nadprůměrnou úroveň, jsou s tím nespokojené a brzy odcházejí.

4 Návrhová část

Na základě porovnání informací získaných z odborné literatury, výzkumného šetření a procesů, které fungují ve společnosti XY, lze konstatovat, že společnost si v oblasti získávání a výběru zaměstnanců vede poměrně dobře. Postup výběrového řízení je nastaven vhodně a odpovídá postupům, které jsou doporučovány i v prostudované odborné literatuře. Přesto existují místa, kde lze některé nedostatky odhalit a navrhnout doporučení na jejich odstranění. Na základě odborné literatury je zde popsáno několik návrhů a doporučení pro zdokonalování procesů získávání a výběru lidských zdrojů ve společnosti XY.

Uchazeči většinou upravují vlastní životopis v té struktuře, kterou považují za příjemnou. V některých případech obsahují buď zbytečné, nebo nedostačující informace. Aby bylo nulté kolo a celé výběrové řízení celkově efektivnější, navrhuji zavedení další metody výběru zaměstnanců. Jedná se o používání vstupního dotazníku jako metody předvýběru. Dotazník může být buď odlišný pro každou pozici, nebo standardní pro všechny. Mohl by obsahovat nejdůležitější a základní otázky, jejichž zodpovězení by přispělo ke zdárnému průběhu prvního kola výběrového řízení.

Na základě provedení analýzy jednotlivých kol výběrového řízení a důvodů vyřazení uchazečů navrhuji definování přesnějších požadavků při inzerování nové nabídky práce. Protože je velká část zájemců vyřazena z prvního kola kvůli vízu, předpokládám, že v nabídce nejsou přesně definované požadavky na odpovídající vízum. Vyřazení z výběrového řízení kvůli nesplněným kritériím pracovního místa a jeho nevyhovujícím podmínkám naznačuje, že by bylo prospěšné definování přesnějších podmínek. To by mohlo opět snížit další procento vyřazených kandidátů z těchto důvodů.

Pro zlepšení a zdokonalování výběrového řízení ve společnosti XY navrhuji zavedení nejen vstupního osobního pohovoru, ale i výstupního při propouštění zaměstnance – tzv. „exit interview“. Během něj lze zjistit informace o důvodu ukončení pracovního poměru, období během kterého zaměstnanec rozhodl o ukončení pracovního poměru, o podmínkách případného návratu do společnosti, doporučení pro zlepšení procesu ve společnosti. Všechny tyto informace mohou sloužit jako podklady pro zlepšení nejen výběrového řízení, ale i jednotlivých procesů společnosti, zjištění a odstranění nedostatků.

Jedním z hlavních důvodů, proč jsou uchazeči vyřazováni z výběrového řízení, je také to, že už o pracovní místo nemají zájem, protože výběrové řízení trvá příliš dlouho. Navrhuji proto sledovat během výběrového řízení hodnoty, které by se vztahovaly k jednotlivým uchazečům: počet dní trvání nultého kola, počet dní do prvního kontaktu s uchazečem, počet dní trvání druhého kola, počet dní trvání třetího kola, počet dní trvání konečného rozhodnutí. V případě, že společnost bude evidovat tyto hodnoty, dá se zjistit, které kolo trvá nejdéle a co je důvodem nezájmu o pracovní místo.

S ohledem na to, že se mzdové ohodnocení ve společnosti orientuje většinou na motivační složku, ale některé pozice nemají moc příležitostí toho dosáhnout, navrhuji zavedení systému navýšení mzdové fixní složky na základě délky setrvání v zaměstnání. Z analýzy fluktuace bylo zjištěno, že dlouhodobě zaměstnaní pracovníci mají méně než poloviční podíl ve společnosti XY. Důvodem může být, že základní složka mzdy se nezvyšuje, ale rozšiřují se pouze motivační složky. Jako příklad tohoto systému lze uvést, že pokud se zaměstnanec eviduje ve společnosti více než rok, jeho fixní složka stoupne o 5 %, když pracuje déle než dva roky, fixní složka stoupne o dalších 5 %. Ze strany vedení by měly být nastaveny určité podmínky pro navýšení fixní složky, které by mohly být subjektivní.

Ve společnosti XY zatím není zavedena žádná procesní mapa výběrového řízení, která by mohla pomáhat při vedení výběrového řízení a dodržování správného postupu. Proto jako další návrh uvádím právě tuto mapu, která bude sloužit společnosti XY jako podklad pro budoucí realizaci výběru zaměstnanců. Je uvedena v příloze č. 1. Na základě této procesní mapy se dají evidovat další hodnoty, jež jsou výstupy jednotlivých kol, a to pro přesnější analýzu výběrového řízení společnosti XY.

5 Závěr

Každá organizace je tvořena lidskými zdroji, proto je velmi důležité získávat a vybírat si nejkvalitnější zaměstnance, kteří budou plnit požadavky společnosti a sledovat a dodržovat její kulturu. Získávání a výběr lidských zdrojů je složitý proces, který pak má vliv na fungování jednotlivých procesů celého podniku a jeho úspěšnost. Společnost by proto měla věnovat dostatek pozornosti, času a finančních prostředků výběrovému řízení, což společnost XY zodpovědně dodržuje.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení a analýza výběrového řízení ve společnosti XY na základě prostudované odborné literatury. Výběrové řízení ve společnosti XY bylo na velmi dobré úrovni. Získávání zaměstnanců v ní probíhá většinou prostřednictvím internetu, ale tento zdroj má nižší efektivitu, proto byla navržena doporučení pro její zvýšení. Výběr lidských zdrojů probíhá v několika kolech s použitím řady metod, pro jejichž zlepšení byly rovněž předloženy náměty.

Teoretická část této diplomové práce se zaměřuje na definování základních pojmů řízení lidských zdrojů, personální práce a personálních činností. Dále je vymezen pojem analýza pracovního místa, z něhož vyplývá popis pracovního místa. Dále je přiblíženo téma získávání uchazečů, a to jak pomocí interních, tak i externích sil, tedy z vlastních a cizích zdrojů. Další velkou kapitolu tvoří výběr lidských zdrojů, kde jsou uvedeny zásady pro úspěšný výběr nejlepšího uchazeče, jejich porovnání s názory autora na tento proces, druhy kritérií, na jejichž základě k němu dochází, a řada k tomu použitých metod. Jsou postíženy jejich odlišnosti, dělení a klasifikace. Na základě metod výběru ve společnosti XY se kapitola zaměřuje na ty hlavní, a to na analýzu dokumentace a pohovory. Pro potřeby diplomové práce obsahuje teoretická část kapitolu zaměřenou na efektivitu výběrového řízení, aby mohla být následně provedena analýza současného stavu a zhodnocení účinnosti jeho jednotlivých kroků ve společnosti XY.

Analytická část představuje společnost XY, její strukturu, předmět podnikání, procesy personálního oddělení a podrobný popis výběrového řízení. Obsahuje ale nejen jeho popis, ale i analýzu současného stavu. Byly analyzované jednotlivé procesy a znázorněny stavy efektivit získávání lidských zdrojů, výběru zaměstnanců a provedena byla analýza fluktuace ve společnosti XY. Pro zpracování analytické části byly použity teoretické poznatky získané z odborné literatury a byly porovnány se současným stavem výběrového řízení dané společnosti. Pro celkovou analýzu jsem sbírala data během osmi měsíců, kdy jsem ve společnosti XY pracovala. Kvůli jejich zajištění

jsem se zúčastnila všech procesů a jednotlivých kroků výběrového řízení. Pro analýzu fluktuace byla využita data, která jsou k dispozici v interní databázi.

Návrhovou část tvoří několik opatření a doporučení, která budou sloužit ke zlepšení stávajícího stavu výběrového řízení ve společnosti XY. Jedná se o zavedení vstupního dotazníku jako další metody výběru zaměstnanců, s jehož pomocí se dají zjistit potřebné informace o uchazečích. Další návrh doporučuje definování přesnějších požadavků při inzerování jednotlivých volných pozic vedoucích k redukci počtu nevhodných uchazečů. Pro snížení fluktuace a větší spokojenost stávajících zaměstnanců jsem doporučila využívat výstupní pohovor pro zjištění důvodu rozvázání pracovního poměru a nedostatků výběrového řízení. Jako další návrh bylo uvedeno evidování jednotlivých hodnot, které se vztahují k výběrovému řízení a jež by následně mohly pomoci k analýze a přesnějšímu odhalení jeho nedostatků. Vhodné by bylo také zavedení nového procesu mzdového navýšení pro větší motivaci uchazečů o pracovní místo. Protože společnost zatím nemá strukturovaný postup výběrového řízení v písemné formě, navrhuji využití procesní mapy, která zahrnuje i potřebné vstupy a výstupy celého procesu.

Zavedení těchto jednotlivých návrhů do praxe záleží na rozhodnutí manažerů personálního oddělení a v případě, že budu pokračovat ve spolupráci s touto společností, i na mé realizaci těchto návrhů. Pokud budou moje návrhy vzaty v úvahu, bude nejdříve potřeba jejich schválení vrcholovým managementem, stanovení váhy důležitosti a potom postupná realizace. Aby společnost XY neustále zlepšovala své procesy a kvalitu lidských zdrojů, doporučuji provádět podobnou analýzu výběrového řízení jednou za rok. Cíle práce byly splněny a doporučuji společnosti realizovat navržená doporučení.

6 Seznám použitých zdrojů

- [1.] ARMSTRONG, M. Personální management, 1. vydání. Praha: Grada, 1999 930 s. ISBN 80 – 7169 – 614 – 5.
- [2.] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 5258 – 7.
- [3.] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978 – 80 – 24 – 1407 – 3.
- [4.] ARNOLD, J, RANDAL, R. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5 vydání. Canada: Pearson Education, 2010. ISBN 978 – 0273711216.
- [5.] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978 – 80 – 247 – 5768 – 1.
- [6.] BĚLOHLÁVEK, F. Management, 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80 – 85839 – 45 – 8.
- [7.] BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [8.] DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H.Beck, 2007. ISBN 978 – 80 – 7179 – 893 – 4.
- [9.] HORNÍK F. Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978 – 80 – 254 – 0698 – 4.
- [10.] REJF, L. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 2. přeprac. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009. ISBN 978 – 80 – 01 – 0438-2.
- [11.] TOMŠÍK, P., DUDA, J., Řízení lidských zdrojů. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978 – 80 – 7375 – 556 – 0.
- [12.] WERTHER, William B. Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- [13.] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 4. vydání. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978 – 80 – 7261 – 168 – 3.
- [14.] WERTHER, William B. Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing, 1989. ISBN 80-85605-04-X.
- [15.] DVOŘÁKOVÁ, Z. Personální řízení 1. Praha: VŠE v Praze, 2001. ISBN 978 – 80 – 245 – 0248 – 8.

- [16.] DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H.Beck, 2007. ISBN 978 – 80 – 7179 – 893 – 4.
- [17.] MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993.
- [18.] KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978 – 80 – 247 – 2497 – 3.
- [19.] ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty, 1. vydání. Praha: Granda, 2012. ISBN 978 – 80 – 247 – 4151 – 2.
- [20.] Tegze, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978 – 80 – 271 – 0551 – 9.
- [21.] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management. 2. vydání. Česká republika: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978 – 7357 – 925 – 8.

Příloha 1: Procesní mapa výběrového řízení společnosti XY

