

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2010 – 2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Petra Hrubá**

**Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve firmě PS2000 s.r.o.**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Izabela Noveská

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**20010 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Petra Hrubá**

**Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve firmě PS2000 s.r.o.**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Izabela Noveská

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14. března 2013

Petra Hrubá

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Izabele Novské za odborné vedení, cenné rady a komentáře v průběhu zpracovávání bakalářské práce.

## **Anotace**

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve společnosti PS2000 s.r.o., určit výhody a nevýhody uplatňovaných metod a popřípadě navrhnout optimalizační opatření. Bakalářská práce je rozdělena do jedenácti kapitol, přičemž první čtyři jsou teoreticky zaměřené a zbylých sedm je prakticky zaměřených.

## **Klíčové pojmy**

adaptace, bakalářské práce, organizace, uchazeči, zaměstnanci

### **Annotation**

The main aim of this bachelor thesis is analyzing the recruitment process in the company PS2000 s.r.o., to define advantages and disadvantages on applied methods and in case to suggest optimisation solution. The thesis is divided into eleven chapters which first fourth of them are theoretical and remaining seven of them are practical.

### **Key words**

adaptation, bachelor thesis, applicants, employees, organization

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
1.1 Poslání personální práce.....	11
1.2 Personální práce v malé a střední firmě .....	11
<b>2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>14</b>
2.1 Význam získávání zaměstnanců .....	14
2.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců .....	15
2.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovních sil .....	16
2.4 Postup získávání zaměstnanců .....	19
2.4.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.....	19
2.4.2 Popis a specifikace pracovního místa.....	20
2.4.3 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa .....	21
2.4.4 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů .....	22
2.4.5 Volba metod získávání pracovníků .....	22
2.4.6 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání .....	28
2.4.7 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání .....	30
2.4.8 Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.....	32
2.4.9 Předvýběr na základě doložených dokumentů a informací.....	32
2.4.10 Sestavení seznamu postupujících uchazečů do výběru zaměstnanců.....	32
<b>3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>33</b>
3.1 Význam výběru zaměstnanců .....	33
3.2 Metody výběru zaměstnanců.....	33
3.2.1 Zkoumání dokumentů .....	34
3.2.2 Testy.....	34
3.2.3 Výběrové pohovory.....	35
<b>4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>37</b>
4.1 Význam adaptace zaměstnanců.....	37
4.2 Adaptační program.....	37
4.3 Harmonogram adaptačního programu.....	39
<b>5 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE</b> .....	<b>40</b>
5.1 Výzkumná metodika .....	40
5.2 Hypotézy .....	40

<b>6</b>	<b>VÝZKUMNÝ VZOREK .....</b>	<b>41</b>
6.1	Obecné informace o společnosti .....	41
6.2	Charakteristika podniku .....	42
6.3	Historie.....	42
6.4	Základní informace o zaměstnancích.....	43
6.5	Vzdělávání zaměstnanců.....	46
<b>7</b>	<b>PERSONÁLNÍ POLITIKA v PS2000 s.r.o. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>48</b>
7.1	Potvrzení či vyvrácení hypotézy .....	49
<b>8</b>	<b>ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ v PS2000 s.r.o. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ....</b>	<b>50</b>
8.1	Zdroje uchazečů a metody získávání .....	51
8.1.1	Vnitřní zdroje .....	51
8.1.2	Vnější zdroje .....	52
8.2	Potvrzení či vyvrácení hypotézy .....	53
<b>9</b>	<b>VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ v PS2000 s.r.o. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>54</b>
9.1	Výběr zaměstnanců na pozice s nižší potřebnou kvalifikací.....	55
9.2	Výběr zaměstnanců na pozice s vyšší potřebnou kvalifikací.....	56
9.3	Potvrzení či vyvrácení hypotézy .....	58
<b>10</b>	<b>ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ v PS2000 s.r.o. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....</b>	<b>59</b>
10.1	Potvrzení či vyvrácení hypotézy .....	60
<b>11</b>	<b>ZÁVĚRY VÝZKUMU .....</b>	<b>61</b>
11.1	Návrhy na optimalizační opatření .....	61
11.1.1	Potřeba získávání zaměstnanců.....	61
11.1.2	Popis pracovní pozice .....	62
11.1.3	Výběr požadovaných dokumentů od uchazečů.....	62
11.1.4	Adaptační proces .....	63
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>67</b>



## ÚVOD

V dnešní soutěživé době, ve které vyhrávají opravdu jen ti nejsilnější a nejschopnější, jsou organizace vystaveny obrovskému tlaku a jejich cílem je nejen přežít a udržet se na trhu, ale mít na něm své stabilní místo a prosperovat.

Organizace disponují materiálními, finančními a informačními zdroji. Klíčem úspěchu je tyto zdroje uvést do pohybu, soustavně řídit a koordinovat. To neudělá žádný stroj, nýbrž člověk. Lidské zdroje jsou tedy tím pomyslným mozkiem všech organizací, proto by jím mělo být věnováno dostatek pozornosti a zároveň by na ně měly být kladeny velké nároky.

Koloběh lidského kapitálu v organizaci začíná získáváním, výběrem a adaptací nových zaměstnanců a končí zodpovědnými a výkonnými zaměstnanci. Tudíž aby bylo úspěšně dosaženo konce, musí být pečlivě připraven a proveden začátek.

Pro organizaci je velmi důležité uvědomit si hned na začátku jaký typ zaměstnance, s jakými schopnostmi a dovednostmi, potřebuje a tyto požadavky detailně definovat. Firma, která neplýtvá časem ani financemi, má perfektně zorganizovaný proces získávání zaměstnanců, aby se do dalšího kola, tedy výběru zaměstnanců, dostali už jen ti vhodní kandidáti. Poté pomocí ověřených metod výběru může být vybrán kandidát, který je zdravě motivovaný, s nejlepšími schopnostmi a dovednostmi. Takovému kandidátovi je nabídnuta pracovní pozice a v případě jeho přijetí se firma musí snažit, aby se nový zaměstnanec rychle zapracoval a cítil se na pracovišti dobře.

Téma bakalářské práce bylo zvoleno kvůli osobní motivaci autorky, která se o obor personalistiky dlouhodobě zajímá a v budoucnu by ráda vykonávala personální činnosti ve svém zaměstnání. Danou problematiku shledává aktuální a vhodnou k detailnímu prostudování. Dle autorčina názoru jsou lidské zdroje budoucností moderních organizací, proto považuje za důležité se podrobně a důsledně věnovat jejich získávání, výběru a následné adaptaci.

Hlavním cílem bakalářské práce bude andragogická analýza jednotlivých personálních činností, především získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve firmě PS2000 s.r.o., vyvození závěrů a doporučení pro optimalizaci.

Bakalářská práce bude rozdělena do několika kapitol. První čtyři budou teoreticky zaměřené, poznatky v nich zmíněné budou vycházet ze současné odborné literatury a pokladou si za cíl uvést čtenáře do dané problematiky. Pátá až jedenáctá kapitola budou praktického charakteru a týkají se andragogice analýzy jednotlivých personálních činností, především získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti PS2000.

V prakticky zaměřených kapitolách bude autorka vycházet ze svého vlastního výzkumu a zkoumání personálních činností v dané firmě. Autorkou bude realizován primární empirický výzkum kvalitativní. Bude použita metoda skupinové diskuze tzv. focus groups u cílové skupiny zaměstnanců firmy PS2000 s.r.o., přičemž počet respondentů bude 20. Dále bude aplikována metoda individuálního hloubkového rozhovoru, prováděného face to face s ředitelem firmy PS2000 s.r.o. Při výzkumu se bude také vycházet z podnikové personální dokumentace. Výstupem práce budou navržena optimalizační opatření pro výše zmíněné personální činnosti v této společnosti.

# 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

## 1.1 Poslání personální práce

Zdravá organizace funguje za předpokladu, že se jí podaří úspěšně synchronizovat základní zdroje, které potřebuje ke svému životu. Jedná se o finanční, materiální, lidské a informační zdroje. Z výše vyjmenovaných jsou však nejdůležitější lidské zdroje, které za pomoci informačních zdrojů hospodaří s finančními a materiálními zdroji. Klíčovou roli v prosperující organizaci tudíž hraje správné řízení lidských zdrojů, které je hlavní úlohou personální práce.

*„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*

Posláním personální práce je správně lidi dosadit na správná místa a tím umožnit organizaci dosahovat svých cílů. Základním předpokladem by mělo být uvědomění si hodnoty, kterou pro organizaci představuje člověk a jaké bohatství může do organizace přinést, využije-li se vhodným způsobem a bude-li smysluplně řízen a veden. Následně se výsledky řízení lidských zdrojů projeví v úspěších či neúspěších organizace.<sup>1</sup>

## 1.2 Personální práce v malé a střední firmě

Menší firma se vyznačuje relativně úzkým zaměřením svého core businessu a tomu odpovídajícím počtem zaměstnanců. Organizační struktura je velmi jednoduchá. Na vrcholu stojí majitel a ten si nechává řídicí a rozhodovací pravomoci, popřípadě je přenesené na nejvyššího vedoucího pracovníka, dále většinou neexistuje žádné

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 13 – 14. ISBN 978-80-7261-168-3.

větvení a pod nimi jsou hned zaměstnanci, ke kterým mají tudíž velmi blízko a probíhá mezi nimi oboustranná intenzivní komunikace.<sup>2</sup>

Na první pohled se tedy může zdát, že v malých a středních firmách je personální práce nekomplikovaná a snadná, nebo dokonce, že není potřeba vykonávat vůbec. Opak je však pravdou. Například u malého podniku se začínají vykonávat personální činnosti již v momentě najmutí jednoho zaměstnance. Každý podnik by se personální práci věnovat měl a to bez ohledu na jeho velikost. Ať už je podnik malý, střední nebo velký, personální práci provádí. Rozdíl je však v rozsahu a periodicitě. Velké podniky mají zavedený personální útvar a ten denně řeší téměř veškerou personální agendu organizace. Naproti tomu malý podnik žádný personální útvar nemá a personální práci zabezpečuje majitel, popřípadě nejvyšší vedoucí pracovník a administrativní záležitosti personální práce pak vykonává některý ze zaměstnanců v rámci svých pracovních povinností. Malý podnik se s některými personálními činnostmi ani neseťká a soustavně se věnuje jen některým činnostem, jako například hodnocení a odměňování pracovníků a péči o pracovní vztahy.

*„Pro majitele a vedoucí pracovníky malých a středních firem je životní nezbytností osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti, protože právě tyto firmy jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké. Majitelé a vedoucí pracovníci malých a středních firem si prostě musejí uvědomit, že personální práce je v jistém smyslu důležitější než ostatní manažerské činnosti a musejí to pochopitelně respektovat i při zvažování směrů svého vlastního odborného rozvoje a i odborného rozvoje ostatních vedoucích pracovníků firmy.“*

Řada malých a středních podniků v zahraničí, využívá v určitých personálních činnostech rady specializovaných institucí a některé činnosti si nechá celé outsourcovat. Tento postup je pro malé a nezkušené podniky efektivní a zaručuje jim bezchybnost. Naše podniky se takto chovají například v oblasti účetnictví a daňového poradenství. Bylo by tedy vhodné, zkusit to i v oblasti personální.<sup>3</sup>

I malý a střední podnik by však měl mít zavedeny určité standardy v personální práci a měl by si vědět rady s každou personální činností, i když ji třeba dnes nemusí řešit.

---

<sup>2</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 29. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 19 - 35.

Měl by být připraven na to, že v budoucnu může nastat, pro podnik neznámá, personální situace a bude potřeba ji profesionálně vyřešit bez zbytečných odkladů a průtahů. K tomu by měla sloužit personální strategie firmy, ve které jsou zanesena pravidla vztahující se k zaměstnancům a k jejich práci. Vedoucí pracovníci by měli zajistit dodržování těchto transparentních pravidel a měli by s nimi obeznámit každého zaměstnance, aby věděl o všem, co by mohlo ovlivnit jeho postavení ve firmě.

Důležitým aspektem v menších organizacích jsou zdravé pracovní a mezilidské vztahy. Vedoucí pracovníci by si tento fakt měli uvědomit a přizpůsobit tomu styl řízení svých lidských zdrojů. Důraz by měli klást především na vedení zaměstnanců, vzájemnou komunikaci s nimi a také by jim měli umožnit participaci na rozhodování. Vzájemné vztahy by měli být na úrovni vedoucí pracovník a spíše spolupracovník, než podřízený. To vše by mělo podpořit aktivní roli zaměstnance, který se následně cítí v pracovním prostředí uvolněný a může přicházet s novými inspirativními nápady, což se později odrazí i na ekonomických výsledcích firmy.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 20 – 24. ISBN 978-80-247-2202-3.

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 2.1 Význam získávání zaměstnanců

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“*

Různí autoři v souvislosti se získáváním zaměstnanců hovoří i o náboru. Je však důležité podotknout, že význam těchto personálních disciplín v moderní teorii řízení lidských zdrojů není shodný. Nábor vyjadřuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů, ale současné získávání primárně usiluje o využívání vlastních lidských zdrojů, z řad současných pracovníků a až sekundárně bere v úvahu vnější zdroje. Moderní získávání je na rozdíl od tradičního náboru strategicky orientováno a zajímá se o dlouhodobé následky rozhodnutí souvisejících se získáváním lidských zdrojů.<sup>5</sup>

Procesu získávání se účastní dvě strany. Na jedné je organizace, vstupující do konkurenčního boje s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na straně druhé jsou lidské zdroje, hledající si zaměstnání.<sup>6</sup>

Proces získávání má především umožnit oboustrannou komunikaci mezi výše zmíněnými stranami. Je důležité, aby uchazeči o zaměstnání reagovali na nabídku práce v „naší“ organizaci, proto by organizace měla na veřejnost publikovat co nejvýstižnější

---

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 126. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>6</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 134. ISBN 978-80-7179-893-4.

nabídku práce, měla by se snažit pozitivně uzpůsobit své vnitřní podmínky a vše načasovat tak, aby byly příznivé i jinak neovlivnitelné vnější podmínky.<sup>7</sup>

Podle zásad moderní personalistiky, organizace nejprve porovnává způsobilost a schopnosti pracovníka se způsobilostmi požadovanými na pracovní místo, o které pracovník usiluje, přičemž během tohoto procesu nebere ohled „jen“ na znalosti a odbornost uchazeče, ale soustředí se i na jeho postoje, sociální způsobilost a schopnost a ochotu učit se novým věcem.

Novodobé organizace opouští koncept získávání „standardních“ kandidátů odpovídajících standardním požadavkům pracovní pozice a v mnohých případech upřednostňují nestandardní kandidáty, ze kterých se postupem času stávají nadstandardní zaměstnanci. Obecně tedy platí za každou cenu neusilovat o získání zaměstnance přesně hodícího se na onu pracovní pozici, ale podřídit pracovní pozici zájemci, který je odborníkem v daném oboru a zároveň zastává takové hodnoty a názory, díky nimž bude mít aktivní, originální a hlavně zodpovědný přístup k zadaným činnostem a umožní tak organizaci nejúčelněji využít jeho potenciálu.<sup>8</sup>

## 2.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Vnější i vnitřní podmínky a okolnosti ovlivňují zájem uchazečů o zaměstnání v určité organizaci a o určitou pracovní pozici.

Vnitřní podmínky získávání pracovníků souvisejí s konkrétní pracovní pozicí a s konkrétní organizací, u které by chtěl být uchazeč zaměstnán.

S konkrétní pracovní pozicí se pojí následující podmínky:

- povaha vykonávané práce a požadavky na pracovní pozici;
- postavení v hierarchii organizace;
- rozsah povinností, odpovědností a pravomocí;
- pracovní doba a místo výkonu práce; aj.

---

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 127. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>8</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení: Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 56 - 57. ISBN 978-80-7452-020-4.

Podmínky pojící se ke konkrétní organizaci:

- goodwill a hospodářské výsledky organizace;
- lokace organizace;
- systém odměňování zaměstnanců;
- péče o zaměstnance (zaměstnanecké výhody, možnost dalšího vzdělání a rekvalifikace);
- sociální prostředí organizace a mezilidské vztahy; aj.

Vnější podmínky, které ovlivňují získávání pracovníků, jsou:

- demografické podmínky;
- ekonomické podmínky;
- sociální podmínky;
- technicko-technologické podmínky;
- politicko-legislativní podmínky;
- sídelní podmínky.

Vnitřní podmínky získávání pracovníků má organizace jen ve svých rukách a záleží jen na ní, jak zaujme uchazeče v konkurenčním prostředí, kdežto vnější podmínky jsou organizací neovlivnitelné, jsou dané, organizace je musí akceptovat a snažit se na ně připravit.<sup>9</sup>

### 2.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovních sil

Podnik při obsazování volných pracovních míst může využívat jak vnitřní, tak vnější lidské zdroje.

Do skupiny vnitřních pracovních sil patří:

- pracovníci uvolnění díky technickému pokroku (zastoupil je stroj);
- pracovníci uvolnění kvůli organizačním změnám;
- schopní pracovníci, kteří mohou vykonávat složitější práci, než doposud vykonávali;

---

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 128 - 129. ISBN 978-80-7261-168-3.



Do skupiny vnějších pracovních sil patří:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- absolventi škol;
- pracovníci jiných organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnání;
- ženy na mateřské dovolené;
- důchodci;
- studenti.

Oba dva zdroje získávání pracovníků, vnější a vnitřní, mají své výhody a nevýhody.<sup>10</sup>

**Tabulka 1: Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů**

VÝHODY	NEVÝHODY
možnost kariérního růstu	nemusí být z čeho vybírat
Hospodárnost	rivalita mezi pracovníky
znalost prostředí uchazečem	přehnaná kritika pracovníka v nové funkci
znalost schopností uchazeče	riziko neobjektivního výběru
posilování motivace pracovníků	dosavadní úspěšnost pracovníka, neznamená úspěšnost v nové pozici

Zdroj: BARTÁK, Jan. *Personální řízení: Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 59-60. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 128 - 129. ISBN 978-80-7261-168-3.

**Tabulka 2: Získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

<b>VÝHODY</b>	<b>NEVÝHODY</b>
výběr z širšího okruhu uchazečů	dražší postup (především při využití personálních agentur)
nové nezaujaté nápady	riziko narušení firemních rituálů
snaha nového pracovníka o vybudování pozitivní image	náročnost adaptace nováčka
	riziko neúspěšnosti nového pracovníka
	riziko nepřijetí nováčka do pracovního kolektivu

Zdroj: BARTÁK, Jan. *Personální řízení: Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 59-60. ISBN 978-80-7452-020-4.

Vyspělé organizace dávají přednost získávání pracovních sil z vnitřních zdrojů. Tento postup je daleko levnější a snadnější. O pracovnících a o pracovních místech se vedou záznamy a tudíž se přesně ví, jaké místo a kdy je potřeba obsadit a jaký zaměstnanec je schopen toto místo vykonávat. Nemusí se vynakládat prostředky na drahé inzerce či personální agentury. Zanikají starosti s adaptací nového pracovníka, který by ze začátku, kvůli neznalosti prostředí, podával nižší výkony. V případě, že se nepodaří obsadit volné pracovní místa z vnitřních zdrojů, přistoupí se ke zdrojům vnějším, přičemž je vhodné spolupracovat s úřady práce či se vzdělávacími institucemi.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 131. ISBN 978-80-7261-168-3.

## 2.4 Postup získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců by měl vygenerovat přiměřený počet vhodných uchazečů splňujících požadavky na volné pracovní místo. Nejvhodnější uchazeči by následně měli být pozváni k výběru zaměstnanců.<sup>12</sup>

Aby se dosáhlo opravdu efektivního výsledku, tzn., aby byli vybráni ti nejlepší kandidáti aspirující na volné pracovní místo, je nutné při získávání zaměstnanců dodržovat zavedený dobře metodologicky propracovaný postup.

Postup získávání zaměstnanců „krok za krokem“:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.
4. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
5. Volba metod získávání pracovníků.
6. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.
7. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.
8. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
9. Předběžný výběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
10. Sestavení seznamu postupujících uchazečů do výběru zaměstnanců<sup>13</sup>

Jednotlivé kroky tohoto procesu jsou popsány níže.

### 2.4.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Při identifikaci potřeby získávání zaměstnanců se vychází z dlouhodobého strategického plánu organizace, ale i z aktuálního operativního dění v jednotlivých odděleních. Podnik by měl být schopen vyřešit plánovanou i neplánovanou potřebu obsadit volné pracovní místo.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 72. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 76. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 132. ISBN 978-80-7261-168-3.

Plánovaná potřeba je dopředu známa a podnik je na ni bezpečně připraven, přičemž se vychází ze současného počtu zaměstnanců a následná potřeba se odhaduje na základě známých faktů, jako je nově vytvořené pracovní místo, odchod zaměstnance do důchodu, odchod zaměstnance na mateřskou dovolenou nebo jiné plánované události. Neplánovaná potřeba se vyskytne náhle, podnik na ni není připraven a vznikla neočekávaným odchodem zaměstnance.

Identifikujeme-li volné pracovní místo, je nutné zvážit a porovnat několik možností:

- Náhle volné pracovní místo může zůstat jistou dobu neobsazené.
- Pracovní místo je možné zcela zrušit.
- Pracovní místo lze sloučit s jiným pracovním místem.
- Lze změnit pracovní právní vztah se zaměstnancem, který dosud onu pracovní funkci vykonával a měl sjednaný pracovní poměr na dobu neurčitou, tím, že se jeho pracovní doba zkrátí, nebo se změní jeho pracovní poměr na dobu neurčitou.
- Dočasně přijmout na nově uvolněné pracovní místo přiděleného zaměstnance agentury práce.
- Provádět outsourcing činnosti, která byla vykonávána na onom pracovním místě.

Identifikace potřeby současných i potenciálních lidských zdrojů informuje podnik jaká pracovní místa a v jakém čase musí obsadit.

V procesu získávání se pokračuje, zjistí-li se, že pracovní místo bude nutné obsadit.

#### 2.4.2 Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa je určitý dokument, který informuje o volném pracovním místě – jaký má název, kde se vykonává, jaké úkoly, pravomoci, odpovědnosti a podmínky se k pracovnímu místu pojí. Také informuje o požadavcích volného pracovního místa kladených na zaměstnance – jaké by měl mít vzdělání, odbornou praxi, jiné znalosti a dovednosti a jaká je jeho motivace.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 73 - 74. ISBN 978-80-247-4151-2.

Výše zmíněné požadavky nám pomáhají zvolit vhodné metody získávání zaměstnanců, determinují dokumenty požadované od uchazečů a jsou určitým měřítkem pro výběr toho správného zaměstnance.<sup>16</sup>

### 2.4.3 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Dokument, který obsahuje popis a specifikaci pracovního místa je většinou dosti podrobný, proto se při získávání pracovníků neoperuje s jeho úplnou verzí. Znamenalo by to totiž vysoké náklady na dlouhé inzeráty, které by ve své podstatě byly stejně neefektivní. Uchazeči by se v nich ztráceli a navíc při pohledu na výčet všech požadovaných vlastností, by mohli mít pocit, že je toho po nich požadováno až moc, že to nezvládnou a v konečném stadiu by to mohlo odradit nemálo schopných kandidátů. Firma musí tedy rozhodnout, jaké jsou nejdůležitější informace o volném pracovním místě a jaké jsou nezbytné požadavky na vhodného uchazeče o něj.

Zřejmě by se neměly opomenout tyto charakteristiky pracovního místa:

- název pracovního místa a pracovní funkce;
- činnosti, které bude pracovník vykonávat a bude za ně zodpovědný;
- místo, kde bude práce vykonávána;
- možnosti vzdělání a rekvalifikace;
- pracovní prostředí, platové a jiné podmínky.

Z požadavků na pracovníka by měly být zmíněny zřejmě tyto body:

- dosažené vzdělání a kvalifikace;
- schopnosti a dovednosti;
- pracovní zkušenosti a vlastnosti uchazeče.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 77. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>17</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 133 - 134. ISBN 978-80-7261-168-3.

#### 2.4.4 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Firma musí identifikovat kolik a jaké zaměstnance potřebuje, aby byla schopná vykonávat požadovanou práci a dosahovat strategických cílů. Své budoucí zaměstnance může vybírat buď z vnitřních, nebo vnějších zdrojů.

#### 2.4.5 Volba metod získávání pracovníků

Metoda získávání pracovníků determinuje určitý způsob oslovení a nalákání vhodných uchazečů o pracovní pozici. Metod je mnoho a spíše se vyplácí použít kombinaci dvou až tří, než lpět na jedné, která nemusí vyjít. Abychom vybrali tu správnou, musíme zvážit především tyto okolnosti:

- charakter pracovního místa;
- jaké zdroje pracovníků oslovujeme (vnitřní či vnější);
- požadavky na pracovníka, který by měl obsadit volné pracovní místo;
- aktuální situace na trhu práce;
- míra zájmu o volné pracovní místo;
- pověst zaměstnavatele;
- čas;
- finanční situace firmy.<sup>18</sup>

Především finanční situace je to, co rozděluje malé a velké firmy na dva tábory. Velké i střední firmy si mohou dovolit vynaložit více peněžních prostředků a využít tak služby drahých personálních agentur. Na druhé straně malé firmy zvažují otázku nákladů přísněji a volí spíše levnější metody získávání pracovníků.<sup>19</sup>

Metody, které jsou používány v malých firmách:

##### a) Přímé oslovení vhodného jedince

V případě přímého oslovení se ptáme mezi známými, zdali nevědí o vhodném jedinci, který by mohl zastávat volnou pracovní pozici, nebo sami oslovujeme vytipované kandidáty.

---

<sup>18</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 74. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>19</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 82. ISBN 978-80-247-2202-3.

Výhody:

Levná a účinná metoda získávání pracovníků. Můžeme ji využít, pokud věříme svým známým a můžeme se spolehnout na jejich úsudek, popřípadě jsme si pevně jisti námi vytipovaným kandidátem.

Nevýhody:

Nelze zde vybírat z většího počtu zájemců a porovnávat je mezi sebou. Musíme se spoléhat jen na informace od svých známých, kteří nás mohou i ovlivňovat.

Použití:

Metoda vhodná pro výběr spíše odpovědnějších funkcí, ale pouze za předpokladu, nenecháme-li se ovlivnit vztahem k doporučující osobě a máme-li dostatek důvěryhodných informací, ze kterých jsme schopni vyvodit patřičný závěr.

b) Doporučení současného pracovníka

Současný pracovník informuje osobu, kterou zná o volném pracovním místě, popřípadě dát tip firmě a ta se na doporučeného jedince obrátí sama.<sup>20</sup>

Výhody:

Levná a relativně účinná metoda získávání pracovníků. Záruka účinnosti je v tom, že současný pracovník si nechce ve firmě pokazit reputaci, tak doporučí odborně i charakterově vhodného pracovníka, který navíc z neformálních kontaktů již zná jaká je firemní kultura. Velmi výhodné je také tzv. dědění zaměstnání. Jde o způsob, kdy současný pracovník doporučí své potomky. Jedná-li se o zodpovědného pracovníka, je zde určitá záruka, že jeho potomek bude také dobrým zaměstnancem.<sup>21</sup>

Nevýhody:

Nelze zde vybírat z většího počtu zájemců a porovnávat je mezi sebou. Může hrozit nebezpečí vytváření zájmových seskupení.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 82 – 83. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>21</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 136. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>22</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 83. ISBN 978-80-247-2202-3.

Použití:

Předpokladem je informování zaměstnanců o volné pracovní pozici a o požadavcích na ni. Metoda je vhodná pro obsazování odpovědnějších postů, kde je zapotřebí kvalifikovanějších jedinců.

c) Vývěsky ve firmě nebo mimo ni

Ve firmě se na viditelném místě, kde procházejí všichni zaměstnanci, vyvěsí nabídka volné pracovní pozice. Popřípadě se nabídka zveřejní mimo firmu na volnou inzertní plochu.

Výhody:

Levný a rychlý způsob získávání pracovníků. V tomto případě, lze přesně vypsát požadavky, které jsou kladeny na uchazeče o volné pracovní místo. Lidé, kteří hledají práci, tak sami posoudí, zda se na místo hodí, či nikoli a tím dojde k redukci nevhodných uchazečů.

Nevýhody:

O nabízené pracovní pozici se zpravidla dozvědí jen ti potenciální uchazeči, kteří projdou kolem vývěsky a všimnou si onoho inzerátu. V dnešní době je ale tolik inzertních ploch, že je lidé mnohdy už ani nevnímají.

Použití:

Tato metoda není vhodná pro obsazování odpovědnějších pozic, ale hodí se v případě, že hledáme méně kvalifikovanou pracovní sílu.<sup>23</sup>

d) Letáky

Jedná se o tištěné materiály, které jsou obvykle vkládány do poštovních schránek občanů žijících na určitém území. Pro distribuci se může využít poštovních doručovatelů, nebo najatých firem. Leták by měl být poutavý a zároveň musí obsahovat všechny důležité informace, proto je dobré jeho přípravu konzultovat s odborníkem.

---

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 83. ISBN 978-80-247-2202-3.



Výhody:

Na rozdíl od vývěsek, kdy populace nabídku práce nemusí zaznamenat, v tomto případě nabídku obdrží a shlédnou téměř všichni lidé žijící v dané oblasti

Nevýhody:

Metoda patří mezi nákladnější. Cílová skupina jsou spíše uchazeči zajímající se o méně kvalifikovanou nebo o dočasnou práci. Úspěch metody záleží na počtu vhozených letáků do poštovní schránky, čím více jich lidé obdrží, tím věnují menší pozornost každému z nich.

Použití:

Tento relativně rychlý způsob získávání pracovníků je vhodný v případě, potřebuje-li firma najmout pracovníka vykonávajícího manuální práci nebo hledá-li pracovníka na dočasnou práci.

e) Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Tento způsob získávání pracovníků se zaměřuje na absolventy nebo i na stávající studenty. Předpokladem je zaměstnavatelův určitý přehled o náplni vzdělávání na jednotlivých školách.

Výhody:

Metoda není nákladná. Se studentem se lze dohodnout o jeho specializaci v rámci volitelných předmětů. Navíc je metoda vhodná pro získávání pracovníků na částečný úvazek nebo na dohodu o pracovní činnosti.

Nevýhody:

Studenti i absolventi nejsou většinou vybaveni praktickými zkušenostmi, což vyžaduje více času na zaučení a adaptaci.

Použití:

Hledá-li firma pracovníka na částečný úvazek, nebo potřebuje-li firma pokrýt krátkodobou potřebu práce, pak využije studentů. Ve spolupráci se vzdělávacími institucemi firmy dost často získávají i čerstvé absolventy. Tuto metodu firmy volí

za předpokladu, nevadí-li jim nedostatek pracovních zkušeností studentů či absolventů.<sup>24</sup>

#### f) Spolupráce s úřady práce

Organizace definuje požadavky na uchazeče o pracovní místo a je připravena spolupracovat s úřadem práce.

#### Výhody:

Nenákladný způsob získávání pracovníků. Úřady shromažďují informace a dokumenty uchazečů o práci a tím samy zajišťují předběžný výběr. Na úřadech práce si firmy mohou zjistit momentální situaci na trhu, najít potenciální uchazeče a sledovat nabídky konkurence.<sup>25</sup>

#### Nevýhody:

Omezené množství vhodných kandidátů. Na úřadech práce se registruje spíše méně kvalifikovaná pracovní síla nebo obtížně umístitelní jedinci.<sup>26</sup>

#### Použití:

Tuto metodu volíme, potřebujeme-li obsadit kvalifikačně nenáročnou pracovní pozici.<sup>27</sup>

#### g) Sdělovací prostředky

Jedná se o umístění inzerátu do místních, regionálních i celostátních sdělovacích prostředků, přičemž se využívá tisku, rozhlasu i televize.

#### Výhody:

Inzerát pravděpodobně rychle osloví větší počet vhodných uchazečů, než je tomu u jiných metod.

---

<sup>24</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 84-85. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>25</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 83 – 85. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>26</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 76. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>27</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 85. ISBN 978-80-247-2202-3.

Nevýhody:

Využití sdělovacích prostředků je velmi nákladné, především pak má-li být opravdu efektivní. Navíc je zde omezený prostor pro vyjádření všech potřebných informací.<sup>28</sup>

Použití:

Metoda lze aplikovat při získávání pracovníků na jakékoliv volné místo. Je využívána spíše většími organizacemi, které si ji mohou dovolit. Malé firmy volí spíše místní tisk a tím ale získají jen omezený počet vhodných kandidátů.<sup>29</sup>

h) Internet

Jedná se o získávání pracovníků na internetu, tzv. e-recruitment. Firma nabídku zaměstnání může zveřejnit na svých internetových stránkách nebo může využít specializovaných domén.<sup>30</sup>

Výhody:

Metoda výhodná i pro malé firmy, protože mohou oslovit vysoký počet potenciálních uchazečů za nízkou cenu. Firma může detailněji popsat charakter nabízeného místa i požadavky na uchazeče. Dokonce může zveřejnit i dotazník, který poté vyžaduje přiložit k žádosti o zaměstnání.

Nevýhody:

Tato metoda je časově náročná, protože personalisté musejí rozřadit velké množství nevhodných uchazečů.

Použití:

V dnešní době se internet používá k získávání téměř všech typů pracovníků.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 76. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 86. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>30</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 135. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 86-87. ISBN 978-80-247-2202-3.

2.4.6 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání  
Dokumenty, které firma požaduje od uchazečů, jsou zdrojem cenných informací. Na jejich základě lze provést předvýběr vhodných kandidátů na volnou pracovní pozici, nebo dokonce výběr nejvhodnějšího kandidáta.

Od uchazečů o volné pracovní místo se běžně vyžaduje:

- dotazník;
- životopis;
- doklady o dosaženém vzdělání a pracovních zkušenostech;
- pracovní posudky a reference;
- motivační dopis;
- výpis z rejstříku trestů.

Ve výše zmíněných dokumentech se objevují citlivé osobní údaje uchazečů. Firma je povinna vyžadovat jen ty informace, které potřebuje:

- k identifikaci a kontaktování zájemců o volnou pracovní pozici,
- k posouzení jejich způsobilosti vykonávat pracovní funkci,
- k plnění povinností stanovených zvláštním právním předpisem (např. při zaměstnávání pracovníků ze zahraničí).

Firma nesmí vyžadovat, zpracovávat a využívat osobní data nepřiměřené, neoprávněné a diskriminační.<sup>32</sup>

Níže jsou popsány nejčastěji požadované dokumenty:

#### a) Dotazník

Existují dva základní druhy dotazníků, které organizace požadují vyplnit od uchazečů o zaměstnání. Za prvé je to uzavřený dotazník, který uchazeči umožňuje uvést pouze základní údaje a je používán především při získávání pracovníků vykonávajících manuální práce. Za druhé se jedná o otevřený dotazník, ve kterém uchazeč může

---

<sup>32</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 77 – 78. ISBN 978-80-247-4151-2.

rozepsat své postoje a názory, přičemž tento typ dotazníku je používán při získávání manažerů a vedoucích pracovníků.<sup>33</sup>

## b) Životopis

Vyskytují se tři druhy životopisů:

1. volný životopis,
2. polostrukturovaný životopis,
3. strukturovaný životopis.

Volný životopis nemá přesně předepsanou strukturu a jeho podoba je nechána na uchazeči o zaměstnání. Většinou je v něm chronologicky popsán uchazečův život tak, aby vynikly jeho klady, a o případných nedostatcích se nezmiňuje. Z tohoto typu životopisu lze posoudit uchazečovu způsobilost argumentovat ve svůj prospěch a jsou z něj také dobře patrné jeho vyjadřovací schopnosti. Na druhé straně bývají tyto životopisy těžko srovnatelné mezi sebou, a proto jsou personalisté nuceni z nich vybrat nejdůležitější informace a ty poté srovnávat.

Polostrukturovaný životopis je kombinací volného a strukturovaného životopisu a spojuje jejich výhody. Firma požaduje určité informace, které uchazeči vyplní, tzv. srovnatelná biodata a současně nechá uchazečům prostor pro jejich vyjádření.

Strukturovaný životopis je velmi podobný výše zmíněnému dotazníku, a tak požaduje-li firma dotazník, měla by spíše volit volný životopis. Nicméně strukturovaný životopis je výhodné používat pro srovnání jednotlivých uchazečů, protože jsou od každého požadovány stejné typy informací. V dnešní době je strukturovaný životopis velmi populární, ale firmy zapomínají uvést, jakou podobu strukturovaného životopisu požadují a spoléhají se na to, že tato podoba již někde existuje. Ale pro odlišné pracovní pozice bude potřeba i odlišná struktura životopisu. Proto by firmy měli předem zveřejnit jaké informace a obsah od uchazečů požadují.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 131. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>34</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 145. ISBN 978-80-7261-168-3.

c) Doklady o dosaženém vzdělání a pracovních zkušenostech

Firma může požadovat doklady o dosaženém vzdělání a o pracovních zkušenostech, které souvisí s nabízenou pracovní pozicí, nebo může požadovat všechny uchazečem získané diplomy a certifikáty, aby se dozvěděla o tom, jak je uchazeč schopný a aktivní i v jiných nebo příbuzných oblastech.

d) Pracovní posudky a reference

Reference od bývalých zaměstnavatelů nejsou v malých a středních firmách příliš využívány. Takto uváděné informace mohou být zkreslené a ovlivněné dle toho, jak uchazeč opustil své předchozí zaměstnání.

e) Motivační dopis

Motivační dopis je u nás požadován zatím spíše zahraničními firmami. Uvádí se v něm, proč se uchazeč o danou pracovní pozici zajímá. Je to vhodný způsob jak blíže poznat uchazečovu osobnost, jeho postoje a především jeho motivaci.<sup>35</sup>

#### 2.4.7 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Při formulaci nabídky zaměstnání se vychází z popisu a specifikace pracovního místa a bere se v úvahu, z jakých zdrojů jsou uchazeči získáváni.

Nabídka zaměstnání má přilákat pouze vhodné uchazeče a ostatní odradit. Musí proběhnout určitá selekce, jinak by nebylo finančně ani časově možné zvládnout pokračovat ve výběru s příliš velkým počtem uchazečů. Firma by tak stejně musela odmítnout velký počet zájemců a vrhla by na sebe negativní pověst. Měl by se zvažovat jak obsah nabídky, tak i forma a její umístění.<sup>36</sup>

Efektivní nabídka zaměstnání by měla obsahovat:

- název pracovní pozice;
- stručnou charakteristiku práce a činnosti organizace;
- místo vykonávané práce;

---

<sup>35</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 96 – 97. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>36</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 147-148. ISBN 978-80-7261-168-3.

- požadavky kladené na uchazeče o pracovní pozici (vzdělání, praxe), popřípadě i další uchazečovi schopnosti a dovednosti;
- pracovní podmínky;
- požadované dokumenty;
- kontakt na firmu a termín do kdy se mohou uchazeči hlásit.<sup>37</sup>

V nabídce zaměstnání by se neměly uvádět jen požadavky na budoucího zaměstnance, ale měly by se zde uvést také výhody a benefity, které bude budoucí zaměstnanec čerpat a které motivují uchazeče zajímat se právě o toto pracovní místo. Tyto výhody či benefity by měly mít konkrétní charakter. Je zcela scestné uvádět obecné formulace typu „dobrý plat“ či „dobrý pracovní kolektiv“, neboť si pod tím každý představí něco jiného.

Samozřejmostí také je, uvádět pravdivé a úplné informace o pracovním místě a o pracovních podmínkách. To znamená neslibovat, nepřehánět a neklamát. Nabízená pracovní pozice by měla být popsána realisticky včetně případných negativních okolností.

Zveřejněná nabídka práce by v žádném případě neměla diskriminovat uchazeče kvůli jejich věku, pohlaví, vyznání, původu a podobně.<sup>38</sup>

Firma zveřejňuje nabídku zaměstnání podle toho, jakou zvolila metodu získávání pracovníků. Jedná-li se o získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, firma může využít místní vývěsku, nástěnku nebo elektronickou poštu. Naopak jedná-li se o získávání z vnějších zdrojů, je vhodné využít internet, inzertní plochy, nástěnky na úřadě práce, tisk, rozhlas, popřípadě televizi. Médium, které firma zvolí pro uveřejnění nabídky práce, se vybírá podle toho, jaká pracovní pozice je obsazována, kolik má firma času a jaké náklady je ochotna vynaložit.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 80. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>38</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 97. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>39</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 82. ISBN 978-80-247-4151-2.

#### 2.4.8 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Toto období trvá od zveřejnění nabídky zaměstnání a během něj uchazeči zasílají, či osobně doručují dokumenty požadované organizací. Organizaci je doporučováno komunikovat se zájemci o zaměstnání, tak, aby se ze zájemců stali skuteční uchazeči, tzn. ochotně pomoci a poradit jak na příklad sestavit strukturovaný životopis, či jak vyplnit dotazník.

#### 2.4.9 Předvýběr na základě doložených dokumentů a informací

Tato fáze získávání zaměstnanců má za úkol selektovat vhodné uchazeče od méně vhodných či zcela nevhodných. Především je porovnávána způsobilost uchazeče, na základě dodaných dokumentů, s požadavky, které jsou kladeny na volnou pracovní pozici. Neporovnávají se však uchazeči mezi sebou, to je už předmětem další fáze, tedy výběru zaměstnanců.<sup>40</sup>

Předběžný výběr zaměstnanců můžeme provádět i telefonickým rozhovorem, kdy ověřujeme nebo doplňujeme informace z předložených dokumentů. Do dalšího kola výběru zaměstnanců postupují už jen vhodní uchazeči, nevhodným je poslán zdvořilý dopis, kde je uchazeči stručně vysvětleno odmítnutí a zároveň i vyjádřeno poděkování za projevený zájem o volnou pracovní pozici. Veškeré dokumenty předložené nevhodnými uchazeči jsou vráceny, nebo skartovány.<sup>41</sup>

#### 2.4.10 Sestavení seznamu postupujících uchazečů do výběru zaměstnanců

Jedná se o závěrečnou fázi získávání pracovníků, přičemž k výběrovým procedurám je obvykle pozváno pět až deset kandidátů aspirujících na pracovní pozici. Kandidáti jsou seřazeni abecedně, aby již na začátku nevznikaly nějaké preference a nebyl tak ovlivněn objektivní výběr nejvhodnějšího uchazeče.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 153. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>41</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 83. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>42</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 154. ISBN 978-80-7261-168-3.



## 3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

### 3.1 Význam výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců plynule navazuje na proces získávání zaměstnanců, ve kterém firma dokázala přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, přičemž z nich vybrala pět až deset nejlepších a ty poslala dál, do procesu výběru zaměstnanců.

V této fázi firma, za využití vhodných metod, porovnává a vybírá adepty, kteří nejvíce korespondují s požadavky na volnou pracovní pozici i s firemní kulturou.

Výběr zaměstnanců je velice nákladnou avšak stěžejní personální činností, jelikož na jejím rozhodnutí závisí kvalita zaměstnanců, potažmo kvalita produktů a služeb organizace. Tudíž by se do této činnosti mělo investovat dostatek finančních prostředků a času.

Během výběru zaměstnanců je vhodné zjistit co nejvíce informací, ze kterých firma může předvídat, zdali uchazeč bude schopen zvládat konkrétní úkoly spojené s výkonem jeho budoucí funkce, jaké pravděpodobně bude jeho chování vůči spolupracovníkům a jestli bude schopen přizpůsobovat se změnám. Organizace by se také měla zajímat, jestli se daná pracovní pozice shoduje s uchazečovými ambicemi a jeho cíli. Neméně důležité také je zjistit, proč uchazeč má zájem pracovat zrovna pro tuto firmu, jaké jsou jeho výhledy do budoucna a zdali má potenciál rozvíjet se.<sup>43</sup>

### 3.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců slouží k porovnávání uchazečů mezi sebou. Cílem je vybrat vhodného kandidáta, který koresponduje s nároky na volné pracovní místo. Avšak žádná metoda nezaručí stoprocentní úspěšnost vybraného kandidáta. V běžné firemní praxi se proto využívá kombinace několika metod.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 94. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 98.

Dále budou popsány metody výběru zaměstnanců, které se nejčastěji používají v malé a střední firmě.

### 3.2.1 Zkoumání dokumentů

Zkoumání dokumentů uchazeče o volnou pracovní pozici probíhá již v procesu získávání, konkrétně v předvýběru. Firma si z poskytnutých dokumentů vytvoří první dojmy o uchazeči.<sup>45</sup>

Po uchazečích jsou zpravidla vyžadovány tyto dokumenty: firemní dotazník, životopis, motivační dopis, získané certifikáty a případně i reference.

Výše zmíněné dokumenty dokládají uchazečovo vzdělání, dovednosti a schopnosti. Firma jistě přihlédně i k formě předložených dokumentů přičemž vezme v potaz úroveň jazykových schopností a celkovou úpravu dokumentů.

Zkoumání dokumentů je vhodné věnovat dostatečnou pozornost, protože uchazeči o zaměstnání často přehání a někdy i uvádí nepravdivé informace v souvislosti se vzděláním či s pracovními zkušenostmi. Proto je zapotřebí dokumenty pečlivě prostudovat a údaje ověřit u výběrového pohovoru.<sup>46</sup>

### 3.2.2 Testy

Testování uchazečů o zaměstnání je spíše doplňková či pomocná metoda výběru. Nejvíce se využívají tyto druhy testů:

- Testy dovedností

Slouží ke zjištění schopností a především zkoumají uchazečovu výkonnost. Například se může jednat o předvedení konkrétního pracovního postupu.

- Osobnostní testy

Používají se spíše k výběru manažerů, a poskytují informace o tzv. „soft-skills“.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> WÖHE Günter, KISLINGEROVÁ Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 144. ISBN 978-80-7179-897-2.

<sup>46</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 99. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>47</sup> WÖHE Günter, KISLINGEROVÁ Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 144. ISBN 978-80-7179-897-2.

### 3.2.3 Výběrové pohovory

Zpravidla představují až finální fázi výběru zaměstnanců, avšak nejdůležitější. Dopomáhají firmě utvořit si celistvý obrázek o uchazečích.<sup>48</sup>

Výběrový pohovor či interview lze popsat jako účelovou konverzaci, při které by se uchazeči měli volně rozmluvit o svých zkušenostech, schopnostech a cílech. Tato konverzace musí být precizně připravena a následně pak i řízena, aby bylo dosaženo hlavního cíle rozhovoru, kterým je vytvořit si co nejrealističtější pohled na uchazeče a na jeho schopnost v budoucnu zvládat požadovanou pracovní funkci.<sup>49</sup>

Výběrový pohovor může být veden několika způsoby.

Následující dělení je dle počtu a struktury uchazečů:

#### a) Pohovor 1 + 1

Pohovor je veden jedním představitelem organizace a to většinou přímým nadřízeným obsazovaného pracovního místa. Posuzování uchazeče může mít hodně subjektivní charakter, na druhé straně může být otevřenější a upřímnější a tím navodit příjemnější atmosféru. Používá se především při obsazování pracovních míst, na které není kladena vysoká kvalifikace.

#### b) Pohovor před komisí

Často je tento typ pohovoru také nazýván pohovorem před panelem, přičemž panel se skládá ze tří až čtyř členů, kteří jsou velmi dobře obeznámeni s požadavky kladenými na volné pracovní místo. Členové komise mají předem dohodnuté role, kterých se během pohovoru drží. Tento typ pohovoru je více objektivní a umožňuje všestrannější poznání uchazeče, pro kterého je ale psychicky náročnější než pohovor 1+1. Doporučuje se používat při obsazování pracovních míst, na které je kladena velká zodpovědnost a vysoká kvalifikace.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 144. ISBN 978-80-7179-897-2.

<sup>49</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 370. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>50</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 178. ISBN 978-80-7261-168-3.

c) Postupný pohovor

Tento typ pohovoru si klade za cíl zachovat výhody a eliminovat nevýhody výše zmíněných typů. Jedná se o řadu pohovorů 1+1 s různými tazateli, kteří se u uchazeče střídají.

d) Skupinový pohovor

Pohovor, při kterém je skupina uchazečů posuzována jedním či více tazateli. Je používán spíše jako doplňková metoda, kdy je cílem zjistit, jak uchazeč reaguje ve skupině, či do jaké míry je schopen spolupráce v týmu.

Další dělení je dle obsahu a průběhu pohovorů:

a) Nestrukturovaný pohovor

Forma pohovoru není předem připravena i otázky a průběh se formulují až při samotném rozhovoru. Není příliš vhodný, protože neumožňuje objektivní srovnání uchazečů mezi sebou, každému totiž mohou být kladeny jiné otázky. Jedná se o velmi subjektivní hodnocení, přičemž se často objeví i tzv. haló efekt, to znamená, že tazatel je po celou dobu ovlivněn prvním dojmem z uchazeče a na základě něj ho pak i hodnotí. Na druhé straně umožňuje tazateli dozvědět se o uchazeči zajímavé informace a lépe posoudit jeho osobnost.

b) Strukturovaný pohovor

Velmi podrobně jsou připraveny otázky i čas, který se bude věnovat každé z nich. Všichni uchazeči o pracovní místo obdrží stejné otázky a jejich odpovědi jsou posuzovány na základě předpřipravených modelových odpovědí. Tento standardizovaný pohovor zajišťuje objektivitu, bez ohledu na to, kdo je tazatelem. Je náročnější na přípravu a také zhodnocení uchazečovy osobnosti je složitější.

c) Polostrukturovaný pohovor

Cílem této formy pohovoru je zachovat výhody strukturovaného a odstranit nevýhody nestrukturovaného pohovoru.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 178-180. ISBN 978-80-7261-168-3.

## 4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

### 4.1 Význam adaptace zaměstnanců

Získávání a následný výběr zaměstnanců vygeneruje vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici na základě jeho schopností a dovedností, které se projeví ve výběrovém řízení, a odborné způsobilosti, kterou uchazeč uvedl v životopise. Aby se vhodný kandidát stal také přínosným zaměstnancem, musí nastoupit proces integrace. Firma by měla nového zaměstnance v jeho začátcích co nejvíce podpořit a pomoci mu adaptovat se na nové pracovní i sociální prostředí. Účelem je umožnit novému zaměstnanci co nejefektivněji využívat svého potenciálu, který byl odhadován v procesu získávání a výběru.<sup>52</sup>

Adaptování nového zaměstnance na pracovní prostředí znamená především vyrovnání se s novými pracovními povinnostmi. Cílem je sladit zaměstnancovy odborné znalosti a praktické pracovní zkušenosti s nynějšími pracovními podmínkami a se specifickými požadavky daného pracoviště. Výsledkem dobré pracovní adaptace je spokojenost zaměstnance s prací a především podávání řádných pracovních výkonů.

Neméně důležitá je i sociální adaptace, která zahrnuje začlenění nového zaměstnance do kolektivu. V této fázi by nový zaměstnanec měl být integrován do sociálních vztahů pracovní skupiny i širšího pracovního okolí.

Výše zmíněné roviny adaptací se vzájemně doplňují. Má-li být nový zaměstnanec úspěšně adaptován na nové pracovní prostředí, je nezbytné, aby zvládl obě z nich.<sup>53</sup>

### 4.2 Adaptační program

Adaptační program je formální způsob začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu. Během něj by mělo dojít k instruktáži, odbornému zapracování a sociálnímu začlenění nového zaměstnance.

---

<sup>52</sup> VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 93. 978-80-247-1739-5.

<sup>53</sup> DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. s. 212. ISBN 978-80-7400-003-4.

Instruktaž nového zaměstnance zahrnuje seznámení s podstatnými skutečnostmi týkajícími se chodu organizace. Mělo by dojít k vysvětlení vnitřních pravidel, pracovního řádu a předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Dále by měl být zaměstnanec informován o možnostech vzdělání, o systému hodnocení a odměňování. Instruktaž může mít na starosti buď personalista, manažer nebo určený zaměstnanec. Informace shrnující základní poznatky o podniku mohou být podávány ústně nebo písemně formou orientační brožury.

Během odborného zapracování by mělo dojít k přizpůsobení nového zaměstnance na specifické pracovní úkoly a povinnosti, aby byl schopen co nejrychleji samostatně podávat požadované výkony. Tuto část adaptačního programu má za úkol manažer nebo zkušený pracovník. Využívají se vzdělávací metody, odehrávající se na pracovišti, jako například instruktaž, pověření úkolem, asistování nebo rotace práce. Ale také se využívají metody, které se odehrávají mimo pracoviště a jimi mohou například být přednášky, semináře nebo případové studie.

Sociální začlenění determinuje budoucí sociální pracovní vztahy. Cílem je odbourat stres a strach z neznámého prostředí a zajistit přivyknutí nového zaměstnance na sociální kulturu firmy. Tento okruh adaptace zajišťuje manažer společně se spolupracovníky nového zaměstnance.

Adaptační program začíná prvním pracovním dnem nového zaměstnance a obvykle končí s vypršením předem domluvené zkušební lhůty. Po tomto období by nový zaměstnanec měl být schopen v požadované kvalitě vykonávat své pracovní povinnosti.<sup>54</sup>

Je důležité zmínit, že v reálném prostředí firmy je ale spíše důležitější neformální adaptace, která nepodléhá žádným formalizovaným předpisům a probíhá výhradně v režii spolupracovníků. Jedná se o spontánní proces začlenění nového zaměstnance a v každé firmě probíhá jinak.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 109-110. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>55</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 135. ISBN 978-80-247-2497-3.

### 4.3 Harmonogram adaptačního programu

Aby byl adaptační program co nejvíce efektivní, je důležité ho dobře naplánovat. Nový zaměstnanec by měl obdržet časový rozpis všech podstatných aktivit, kterým se v době adaptace podrobí.

Rozsah adaptace by měl vycházet z požadavků na pracovní místo a ze zaměstnancových předpokladů (vzdělání, praxe v oboru, specifické znalosti a dovednosti). Tyto dva aspekty se porovnají a zjistí se, do jaké míry zaměstnancovy předpoklady splňují požadavky na pracovní místo, přičemž výsledkem bude podklad pro tvorbu adaptačního plánu. Popsaná fáze zajistí efektivní adaptaci jak pro zaměstnance, tak i pro firmu.

Příklad adaptačního plánu:

1. Personální pracovník předá základní informace o firmě a případně i informační brožuru.
2. Proběhne rozhovor s přímým nadřízeným, kde se nový zaměstnanec dozví informace o pracovním místě. Proběhne i seznámení se spolupracovníky.
3. Rozhovor s nadřízeným a rozebrání prvních dojmů obou stran, zhodnocení pracovního výkonu.
4. Školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci.
5. Vstupní školení pro nováčky.
6. Nový zaměstnanec napíše závěrečné hodnocení adaptačního programu.
7. Nadřízený napíše závěrečné hodnocení adaptačního programu.
8. Proběhne rozhovor mezi novým zaměstnancem a nadřízeným, přičemž společně zhodnotí průběh adaptace.

Během rozhovorů by měl nadřízený zjišťovat jak je zaměstnanec spokojený v pracovním prostředí, jaké jsou jeho dojmy a jestli se mu podařilo zapadnout mezi kolegy. Nadřízený by měl sledovat, jak nový pracovník zvládá své pracovní povinnosti a poskytovat mu zpětnou vazbu k jeho práci. V závěrečném rozhovoru by měl nadřízený zhodnotit úspěšnost adaptability nového pracovníka a v případě nutnosti adaptační program prodloužit, nebo doplnit o další vzdělávací aktivity.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 135-136. ISBN 978-80-247-2497-3.

## 5 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE

Hlavním cílem bakalářské práce je andragogická analýza jednotlivých personálních činností, především získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve firmě PS2000 s.r.o., vyvození závěrů a doporučení pro optimalizaci.

Autorka si zvolila společnost PS2000 s.r.o. ke svému výzkumu, protože firmu velmi dobře zná, jelikož v ní již dvakrát absolvovala povinnou praxi v rámci vysoké školy. S vedením společnosti i se zaměstnanci má přátelské vztahy, tudíž měla možnost nahlédnout do personální dokumentace a zrealizovat zde výzkum.

### 5.1 Výzkumná metodika

V praktické části je autorkou analyzován proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti PS2000 s.r.o. Tato analýza je provedena na základě autorčina vlastního terénního výzkumu ve společnosti. Autorčino šetření a sběr informací probíhal v měsíci srpnu v roce 2012. Autorka ve firmě PS2000 s.r.o. realizovala skupinovou diskuzi tzv. focus groups s 20 zaměstnanci a dále provedla individuální hloubkový rozhovor, prováděný face to face s ředitelem firmy PS2000 s.r.o. a v neposlední řadě vycházela z interních směrnic společnosti.

### 5.2 Hypotézy

Autorka pokládá hypotézy, které budou potvrzeny či vyvráceny v kapitolách tykajících se interpretace výsledků výzkumu.

1. Hypotéza: I v malé firmě je nutné provádět personální práce.
2. Hypotéza: Pro malou firmu je ekonomicky výhodnější získávat zaměstnance z vnitřních zdrojů.
3. Hypotéza: Výběrová řízení jsou efektivnější, zohlední-li se charakter obsazované pozice.
4. Hypotéza: Adaptační program je nutný k začlenění nového zaměstnance do organizace.



## 6 VÝZKUMNÝ VZOREK

V této kapitole bude podrobně představena společnost PS2000 s.r.o. a její zaměstnanci.

### 6.1 Obecné informace o společnosti

<b>Datum zápisu:</b>	28. 12. 1998
<b>Obchodní firma:</b>	P. S. s. r. o. Zapsáno: 28. 12. 1998, Vymazáno: 22. 4. 1999 <b>PS2000 s.r.o.</b> <b>Zapsáno: 22. 4. 1999</b>
<b>Sídlo:</b>	Mírové náměstí 1725, 26301 Dobříš
<b>Identifikační číslo:</b>	25723804
<b>Právní forma:</b>	112 – Společnost s ručením omezeným
<b>Základní kapitál:</b>	100 000, - Kč, <b>Splaceno:</b> 100 000, - Kč

#### **Předmět podnikání:**

- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- poskytování software
- činnost organizačních a ekonomických poradců
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rámci volné živnosti
- poradenská činnost v oblasti informačních technologií
- zpracování dat, služby databank, správa sítí, kopírovací práce
- grafické práce a kresličské práce, reklamní činnost a marketing
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Ministerstvo spravedlnosti České republiky: obchodní rejstřík a sbírka listin [online]. © 2012 [cit. 2012-12-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a343379&typ=full&klic=4c9510>

## 6.2 Charakteristika podniku

PS2000 s.r.o. sídlí v Dobříši, ve Středočeském kraji, nedaleko Prahy. Je to společnost zabývající se převážně vedením účetnictví, ekonomickým poradenstvím a výpočetní technikou. Tyto obory jsou pro společnost PS2000 tradiční, mají v nich velké zkušenosti a dlouholetou praxi. Společnost PS2000 působí na Dobříšsku již od roku 1999.

Společnost mimo jiné provozuje i obchod s IT příslušenstvím, přičemž mezi produktové portfolio patří, především paměťová média, cartridge a tonery do tiskáren, příslušenství k PC, notebookům, mobilním telefonům a další. Obchod se také zaměřuje na výrobu razítek a je zde i sběrna na fotografie, kterou PS2000 zprostředkovává jedné nejmenované společnosti. Obchod nabízí i velmi rozsáhlou paletu služeb a to na příklad kopírování, laminování a především tisk, ke kterému využívá několik multifunkčních tiskáren a navíc disponuje i zařízením zvané plotter. Společnost je také velmi populární pro poskytovaný IT servis, který zahrnuje jak opravy IT příslušenství, tak i poskytování IT služeb přímo u zákazníků doma.

Díky profesionálnímu přístupu a modernímu vybavení si firma vybudovala dobré jméno a vytvořila si síť loajálních zákazníků.

## 6.3 Historie

První zmínky o společnosti PS2000 se datují až do roku 1993, kdy vzniká společnost Professor&Syn. Tato společnost, jejíž součástí jsou oba majitelé nynější PS2000, se zaměřuje na, v té době velmi pokrokový obor, výpočetní techniku a již v této době se začíná věnovat účetnictví a to tvorbou účetního software. Od této chvíle se zde profilují dva manažeři, kteří se až do dnešních let velmi dobře doplňují, přičemž jeden se věnuje výpočetní technice a druhý účetnictví. Firma se tedy rozvíjí, nedlouho po založení otevírají manažeři obchod s výpočetní technikou. V této době měla společnost minimum zaměstnanců a dá se říci, že mnoho práce si museli majitelé zajistit sami. Avšak pro potřeby prodejny museli majitelé najmout prodavačku a technika, který zařizoval servis pro IT obchod a navíc zajišťoval chod internetové sítě společnosti.

Společnost Professor&Syn v letech 1997 až 1999 čelila finančním problémům, které vyústily až v likvidaci podniku.

Tímto se dostáváme k počátkům nově založené společnosti PS2000, která přejímá od zlikvidované společnosti Professor&syn veškeré aktivity týkající se oblasti výpočetní, telekomunikační a kancelářské techniky. PS2000 se také stěhuje do nových, moderních prostor, ve kterých působí až do dnešní doby. V této době vzniká obchod Centrum, kde se prodávají mobilní telefon, počítače, notebooky a veškeré příslušenství s nimi spojené.

Okolo roku 2009 čelí společnost opět problémům. Probíhá celosvětová ekonomická recese a v této době se navíc dostávají do popředí elektronické obchody, které jsou velkou hrozbou pro klasické kamenné obchody, protože konkurují především nízkou cenou. Společnost se tedy začíná převážně věnovat poskytování účetnictví a ekonomickému poradenství

Postupem času a rostoucí poptávkou po službách této společnosti, se přímo úměrně zvyšoval i počet jejích zaměstnanců. V současné době společnost prosperuje a disponuje dvaceti zaměstnanci.

#### 6.4 Základní informace o zaměstnancích

Tato část je tvořena tabulkou a grafy, bez podrobnějšího komentáře, jelikož jsou přehledné a je z nich vše patrné na první pohled. Tabulka číslo 3 týkající se vývoje počtu zaměstnanců, je vytvořeny dle různých časových úseků, aby čtenář mohl pozorovat, jak se vyvíjel počet zaměstnanců od založení společnosti až po současnost. Od roku 1993 se jedná o společnost Professor&Syn a od roku 1999 již o PS2000. Z tabulky je tudíž patrná změna v počtu zaměstnanců jednotlivých společností.

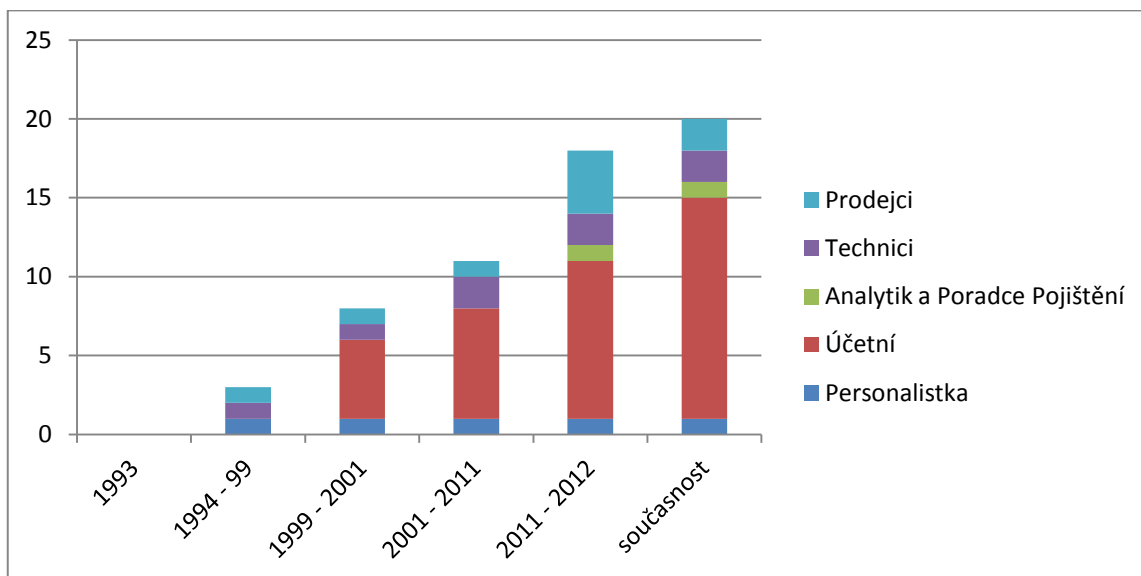
**Tabulka 3: Vývoj počtu zaměstnanců**

	1993	1994 – 1999	1999 – 2001	2001 - 2011	2011 - 2012	současnost
Personalistka PS2000	0	1	1	1	1	1
Účetní a ekonomičtí analytici	0	0	5	7	10	14
Analytik a poradce pojištění	0	0	0	0	1	1
Technici	0	1	1	2	2	2
Prodejci	0	1	1	1	4	2
<b>Celkem</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>20</b>

Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Z tabulky 3 je patrné že, v roce 1993, tedy na úplném začátku společnosti, zde nepůsobil žádný zaměstnanec a majitelé si museli vše obstarávat sami. Mezi lety 1994 až 1999 se činnost již začala rozrůstat a společnost najala první personalistku, která fungovala rovněž jako mzdová účetní, dále technika a prodejce do obchodu s výpočetní technikou. V roce 1999 vzniká PS2000 a patrný je zejména nárůst zaměstnanců v oblasti účetnictví, díky kterému získává společnost důvěru u klientů, jejichž počet se rapidně zvyšuje, tudíž se přímou měrou zvyšuje i počet účetních. V roce 2011 se na omezenou dobu zvýšil počet prodejců, což bylo způsobeno zapojením PS2000 do franšízového systému jednoho nejmenovaného mobilního operátora, nicméně tento projekt netrval dlouho, a proto rok poté došlo opět ke snížení počtu prodejců. V současné době pro společnost pracuje dvacet zaměstnanců a z jejich struktury je patrné, že účetnictví je tzv. core businessem společnosti. Pro lepší ilustraci ještě uvádím graf číslo 1, kde znázorňuji vývoj a strukturu zaměstnanců.

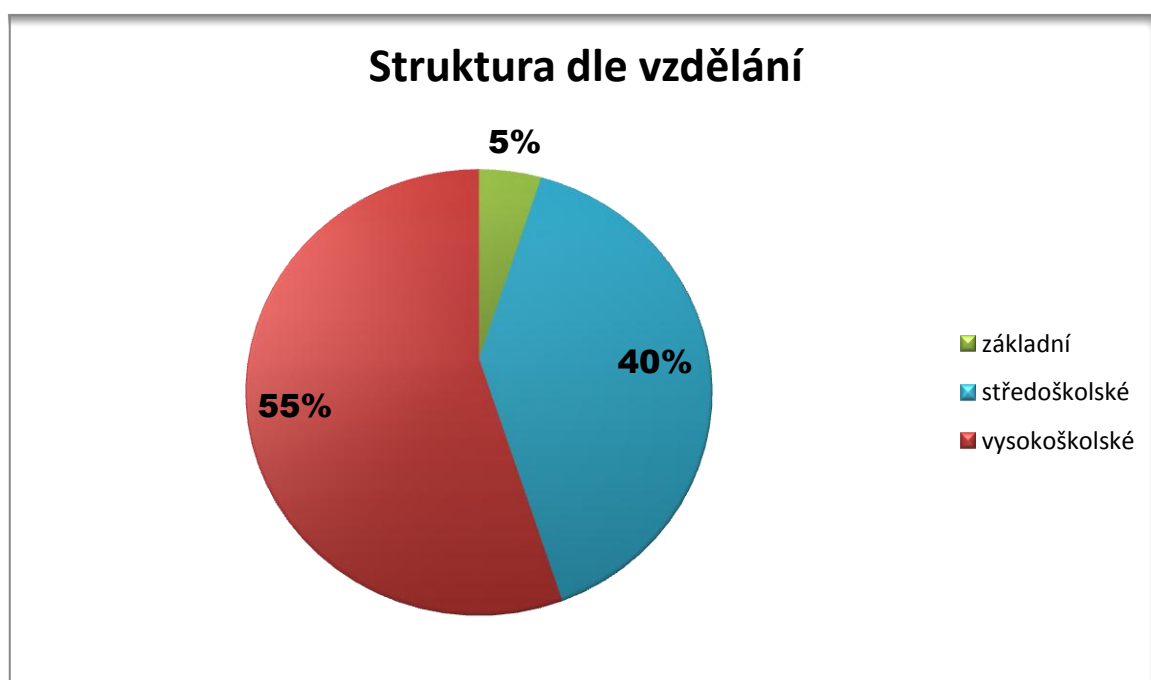
**Graf 1: Vývoj a struktura zaměstnanců**



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Následující graf číslo 2 znázorňuje strukturu zaměstnanců dle vzdělání. Vysokoškolsky vzdělaných je 55% zaměstnanců, což svědčí o náročnosti vykonávané práce.

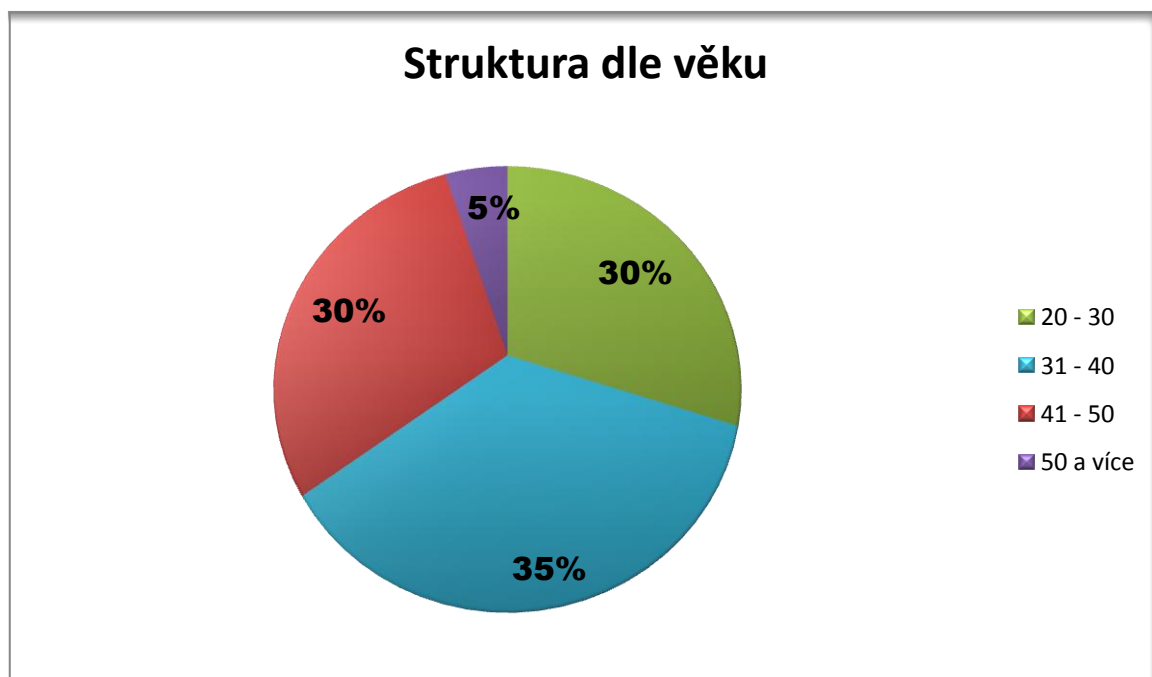
**Graf 2: Struktura dle vzdělání**



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

Posledním grafem je graf struktury zaměstnanců podle kritéria věku, jedná se o graf číslo 3. Můžeme si na něm všimnout, že věková struktura je rovnoměrně rozdělená a není zde převaha určitého věkového segmentu, což také může být zdrojem kladného a optimistického klima ve společnosti, které je velmi důležité pro efektivnost zaměstnanců.

**Graf 3: Struktura dle věku**



Zdroj: Autorka práce (vlastní šetření)

### 6.5 Vzdělávání zaměstnanců

Jelikož má společnost PS2000 kolem dvaceti zaměstnanců, jedná se tedy o malý podnik, který nemá tolik prostředků jako velké firmy. Z tohoto vyplývá, že i investice do vzdělávání zaměstnanců nejsou nijak velké. Nicméně společnost stojí o to, aby zaměstnanci tvořili kooperující kolektiv a samozřejmě, aby podávali výkony, které se společnosti vyplatí. Společnost tudíž používá metody, které nejsou nákladné, ale jsou efektivní.

Vzdělávání zaměstnanců zajišťuje personalistka společnosti, v kooperaci s majiteli, po analýze budoucího vývoje. Jelikož se jedná o firmu, která se zabývá z velké části

účetnictvím, tak se pečlivě sleduje budoucí vývoj zákonů a dle toho jsou vybírány semináře a školení.

Níže jsou popsány konkrétní pozice a jejich vzdělávání:

- Účetní

Na pozici účetní není fluktuace zaměstnanců nijak velká. Z důvodu toho, že se většinou jedná o citlivá data společností a není dobré, když se zaměstnanci na této pozici často střídají. Ani ve společnosti PS2000 nedochází k velké obměně zaměstnanců v průběhu let. Při nástupu nového zaměstnance na pozici účetní probíhá vzdělávání formou zaučení od zkušenějších kolegů. Semináře se tedy využívají především při novelizaci zákona o účetnictví, či při změnách sazeb DPH atd.

- Analytik a poradce pojišťovnictví

Na této pozici se musí zaměstnanec vzdělávat pořád, jelikož v pojišťovnictví se rozšiřuje, či mění portfolio a aby poradce mohl zákazníkovi nabídnout to nejlepší, musí se s produkty vždy detailně seznámit. Toto vzdělávání tedy probíhá převážně formou samostudia, nicméně probíhají i školení, jež bývají několikrát ročně.

- Technici

Opět stejně jako u účetních při nástupu nového technika se nejvíce nových informací a seznámení s praxí v PS2000 dozví od kolegů. Nicméně na této pozici je velice důležité, aby technici měli dostatečný povědomí o aktuálních trendech v IT. Technici tedy také jezdí na semináře.

- Prodejci

Prodejci nepodstupují na rozdíl od svých kolegů v PS2000 žádné školení, či semináře. Zaučení tedy probíhá výhradně od svých kolegů, či od předchůdců. Dále jim v jejich práci velmi pomáhají i technici, jež obstarávají technické záležitosti obchodu.

## **7 PERSONÁLNÍ POLITIKA v PS2000 s.r.o.**

### **INTERPRETACE VÝSLEDKŮ**

Personální činnosti, samozřejmě s podporou majitelů, zajišťuje ve společnosti PS2000 jedna pracovnice, která je současně i mzdová účetní.

Náplní personalistky jsou tyto činnosti:

- analýza současné pracovní síly a předpověď do budoucna
- tvorba inzerce při hledání nové pracovní síly
- tvorba dotazníků pro uchazeče o zaměstnání
- příprava a organizace přijímacího řízení
- tvorba adaptačních programů a jejich organizace
- hodnocení zaměstnanců
- evidence odpracované doby a různé statistiky s tímto související
- zajišťování vzdělávacích seminářů
- správa a aktualizace vnitřních předpisů společnosti
- příprava podkladů a zároveň sestavení výkazů o mzdách, nemocenských dávkách, atd.
- vedení osobních složek pracovníků
- vydávání potvrzení o zaměstnání podle Zákoníku práce
- zabezpečení lékařského vyšetření v případě stanoveném Zákoníkem práce
- vyhotovování dohod o hmotné zodpovědnosti
- spolupráce s Úřadem práce
- spolupráce s OSSZ
- spolupráce se zdravotními pojišťovnami
- spolupráce s ČSÚ

Personální politika společnosti se zaměřuje především na vedení a rozvoj stávajících zaměstnanců. Vzhledem k velikosti firmy, vykonávají zaměstnanci mnoho různorodých funkcí najednou, proto jsou zde požadováni jen ti nejvýkonnější a nejvíce flexibilní



jedinci. Zaměstnanci jsou často proškolení svými nadřízenými nebo jsou posíláni na odborné semináře, aby zvládli vykonávat široké spektrum prací.

V této malé firmě je kladen velký důraz na pracovní prostředí. Vládne zde příjemná atmosféra a jsou zde přátelské vztahy. Zaměstnancům je ponechána poměrně velká svoboda ve výkonu jejich funkcí, což v nich probouzí důvěru v sebe samé, jsou si jistí ve své práci, působí sebevědomě a tím odvádí dobrou práci. Vedení firmy se nebrání jakýmkoliv inovativním nápadům a umožňuje zaměstnancům zapojit se při tvorbě obchodní strategie.

Společnost svým zaměstnancům nabízí různé benefity. Například je to 50% sleva na oběd dovážený přímo do firmy, sleva při nákupu ve firemním IT obchodě, možnost výhodného uzavření různých druhů pojistek. Navíc se zde několikrát do roka konají různé mimopracovní akce a firemní večírky.

## 7.1 Potvrzení či vyvrácení hypotézy

Autorka potvrzuje hypotézu, že i v malé firmě je nutné provádět personální práce a dochází k závěru, že i v takto malé firmě, jakou je PS2000, se personálním činností věnuje dostatečně velká pozornost. Společnost PS2000 s.r.o. si plně uvědomuje důležitost svých zaměstnanců a ví, že právě na nich závisí kvalita odvedené práce, spokojenost zákazníků a tedy i výdělek firmy.

## **8 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ v PS2000 s.r.o.**

### **INTERPRETACE VÝSLEDKŮ**

Tato část se zabývá procesem získávání zaměstnanců ve společnosti PS2000. Proces získávání zaměstnanců vždy začíná identifikací potřeby firmy obsadit určitou pracovní pozici a končí sestavením seznamu uchazečů postupujících do výběrového řízení.

Potřeba obsadit pracovní pozici v této firmě může vzniknout různými způsoby. Společnost se například může rozhodnout, že vytvoří úplně nové pracovní místo z důvodů rozšíření portfolia svých služeb nebo dalším způsobem může být odchod stávajícího zaměstnance buď napořád, tím může být například odchod do důchodu, nebo na dobu nezbytně nutnou, tím může být například odchod na mateřskou dovolenou.

Ve společnosti PS2000 s.r.o. se o potřebě nového zaměstnance, vzhledem k velikosti společnosti, dozvídají téměř všichni zainteresovaní v dění firmy. Nicméně jako úplně první se o této potřebě dozví jeden, či druhý majitel anebo personalistka, která personální potřeby konzultuje s majiteli. Majitelé vždy svolají poradu, kde se probírá konkrétní nastalá situace a každý zaměstnanec se k tomuto problému může vyjádřit. Avšak poslední slovo mají vždy majitelé společnosti po dohodě s personalistkou.

Rozhodne-li společnost o nutnosti obsadit volnou pracovní pozici, vytvoří personalistka popis pracovní pozice, který ještě před zveřejněním dá odsouhlasit vedení společnosti.

Popis pracovní pozice ve společnosti PS2000 obsahuje tyto části: název pracovní pozice, úkoly a povinnosti, které daný pracovník plní, požadavky na vzdělání a praxi pracovníka.

Dále se firma začne zabývat výběrem metody získávání daného zaměstnance, přičemž vždy přihlíží k ekonomické náročnosti metody a k tomu jaký druh pracovního místa je obsazován.

## 8.1 Zdroje uchazečů a metody získávání

Zdroje společnost dělí na vnitřní a vnější. Oba typy zdrojů mají své klady i zápory. Níže jsou popsány jednotlivé metody, které společnost PS2000 používá k získávání zaměstnanců z vnitřních i z vnějších zdrojů.

### 8.1.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje jsou touto firmou preferované a to především z hlediska hospodárnosti. V tomto případě totiž odpadá příprava a organizace získávání a výběru zaměstnanců. Firma nemusí vynakládat prostředky na inzeráty a na celé výběrové řízení. Volná pracovní pozice je obsazena zaměstnancem, který dané prostředí velmi dobře zná a nemusí být dlouze zaučován.

Ve společnosti PS2000 s.r.o. nejprve dojde k analýze, zda by volnou pracovní pozici nemohl vykonávat někdo ze stávajících zaměstnanců. Někdo, kdo není ve společnosti tolik pracovně vytížený. Je-li takový pracovník k dispozici, převedou se na něj povinnosti a odpovědnost této volné pracovní pozice. Není-li nikdo pracovně nevytížený a firma přesto obsadí volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů, vzniká opět jiné volné pracovní místo, které poté obsazuje už z vnějších zdrojů.

Další výhodou získávání z vnitřních zdrojů je lepší atmosféra ve společnosti, vyplývající z faktu, že stávající zaměstnanci vidí možnost kariérního růstu v PS2000 a mají možnost jako první se ucházet o novou pracovní pozici. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů lze brát i jako určitý typ motivace. Svědčí i o důvěře ve stávajícího zaměstnance, dává jim pocit jistoty, a z toho pramení i dobré vztahy na pracovišti, které jsou v této společnosti, vzhledem k její velikosti velmi důležité.

Interní část získávání je vždy vyhlášována jak ústně, tak pověšena na firemní nástěnce i na firemním serveru a posílána každému zaměstnanci emailem. Šance, že se zaměstnanci o nové pracovní pozici dozví je 100%. Pokud nemá o danou pracovní pozici nikdo ze stávajících zaměstnanců zájem, společnost přechází k vnějším zdrojům.

Nabídka volného pracovního místa je samozřejmě časově omezená, aby včas došlo k zaplnění a mohly být plněny povinnosti dané pracovní pozice. Stávající zaměstnanci mívají na vyjádření zájmu přibližně týden až 10 dní. Vzhledem k velikosti společnosti se obvykle nepřihlásí více jak jeden uchazeč. Z toho vyplývá, že celý interní proces výběru zaměstnanců netrvá déle než 14 dní.

Ve společnosti PS2000 s.r.o. funguje systém, že si majitelé ze stávajících zaměstnanců vytipují schopné, ambiciózní pracovníky a těm dělají mentory, přičemž jim věnují mimořádnou péči týkající se především předávání zkušeností a cenných rad. Také je posílají na různorodá školení a semináře. Dosahují toho, že zaměstnanci začínají jednat jako oni a stávají se adepty na pozice, které jsou v hierarchii společnosti velmi vysoko.

Tato tzv. „výchova“ potenciálních talentů je samozřejmě časově náročná. Protože zaměstnanci mohou vykonávat funkce, které jsou od nich očekávány, až po dlouhém časovém úseku, který trvá vždy nejméně 5 let a více, aby skutečně byli na svou budoucí pozici dostatečně připraveni. Tento způsob zaučování se společnosti bohatě vyplácí, jelikož majitelé poté mohou na „učně“ delegovat své pracovní povinnosti a mohou se soustředit na úkoly, které jsou pro společnost prospěšnější.

Za označování potenciálních talentů ve společnosti je zodpovědná personalistka, která přijde se všemi zaměstnanci do styku nejvíce a také majitelé, kteří mají více zkušeností a většinou umí odhadnout charakter potenciálního talentu.

### 8.1.2 Vnější zdroje

Ve vnějších zdrojích se skrývá mnohem více potenciálních uchazečů, avšak jsou mnohokrát nákladnější. Společnost PS2000 s.r.o. využívá k získávání vnějších zdrojů především tyto metody:

- inzerce na svých webových stránkách,
- inzerce v místních periodikách,
- inzerce na tabulích před společností,
- spolupráce s Úřadem práce,
- spolupráce se středními školami.

Společnost v minulosti spolupracovala s nejmenovaným mobilní operátorem, od něhož převzala důležité poznatky ohledně formy inzerátu, především čím zaujmout uchazeče a jaké informace zadat do inzerátu, aby se přihlásili ti praví uchazeči. Ke kvalitě inzerátu také přispívá to, že oba majitelé mají za sebou přes dvacet let praxe a personalistka přes deset let, tudíž se za ta léta poučili z chyb a o to jsou jejich inzeráty v této době lepší. Málokdy se stane, že by přišel uchazeč, který by nevěděl o čem nabízená pozice je.

Díky výše zmíněným zkušenostem se v PS2000 vytvořili, tzv. template, do kterého personalistka již pouze dopíše informace, což samozřejmě ušetří čas, oproti vytváření dokumentu na každou pozici zvlášť. Když je inzerát hotov, tak ho poté může personalistka díky propracovanému systému ihned vyvěsit na webové stránky společnosti. Inzerát také odesílá do místních periodik a také na Úřad práce. Tento způsob je efektivní a osloví největší počet uchazečů.

Dalším zdrojem zaměstnanců jsou zájemci ze středních škol, většinou technických, či ekonomických oborů, kteří absolvovali ve společnosti povinnou praxi v rámci svého studijního oboru. Tento zdroj uchazečů funguje tak, že zaměstnanec, který se studentům po dobu jejich praxe věnuje, po jejím skončení sepíše posudek a nejprve s personalistkou a poté s oběma majiteli prodiskutuje, zda jim nabídnout pracovní pozici do budoucna. Pro společnost je to jeden z nejlepších vnějších zdrojů zaměstnanců, jelikož absolventi nemají naučené žádné „špatné“ postupy z předchozích zaměstnání a jsou dychtiví po informacích a nebrání se učení novým postupům.

## 8.2 Potvrzení či vyvrácení hypotézy

Autorka potvrzuje hypotézu, že pro malou firmu je ekonomicky výhodnější získávat zaměstnance z vnitřních zdrojů. Na základě svého výzkumu došla k závěru, že firma PS2000 s.r.o. má velmi dobře propracovaný systém získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů, velmi kladně hodnotí především tzv. rozvoj potenciálních talentů. Tento způsob získávání zaměstnanců je sice časově, zřejmě i psychicky, náročnější, nicméně v celkovém důsledku je hospodárnější i efektivnější.

## 9 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ v PS2000 s.r.o. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Ve společnosti PS2000 výběr zaměstnanců začíná soupisem dokumentů, které budou od uchazečů požadovány. Od uchazečů je vždy vyžadován strukturovaný životopis s fotografií, protože se jedná o pozice, na kterých zaměstnanci ve velké míře komunikují osobně s klienty a reprezentují tak společnost. Dále je požadováno vyplnění dotazníku, který má za úkol doplnit potřebné informace nad rámec životopisu. Velmi důležitým dokumentem, který společnost PS2000 vyžaduje od uchazečů je výpis z rejstříku trestů. Uchazeči dále mohou předkládat různé diplomy, vysvědčení a certifikáty. Na odpovědnostní funkce je pak také vyžadován motivační dopis.

Dotazník, který uchazeči musí vyplnit a zaslat elektronicky, či poštou na adresu společnosti se skládá z otázek, díky kterým společnost získá především tyto informace:

- platové ohodnocení, které si uchazeč představuje,
- ochota zůstat v práci nad rámec pracovní doby, či ochota vyjet na služební cestu atd.,
- o psychické stabilitě uchazeče, jeho asertivitě atd.,
- zda je uchazeč pracovitý, přátelský, týmový hráč si samotář.

Mezi metody výběru, které využívá společnost PS2000 patří:

- Nejprve personalistka zkoumá obdržené dokumenty.
- Po zhodnocení dokumentů vybraní kandidáti postupují do dalšího kola, kterým je pohovor. Zde záleží na pracovní pozici, dle které se určí náročnost pohovoru. (na klíčové pozice používá personalistka kompetenční pohovor, na běžné pozice jako prodejce spíše běžný typ interview)
- Po pohovoru, běžně ve stejný den, uchazeči, kteří se jeví personalistce a majitelům jako vhodní, podstoupí praktické testy schopností.

Analýza zaslaných dokumentů se provádí velmi důkladně, aby k pohovorům byli vybráni skutečně vhodní adepti. Uchazečů bývá vyřazeno velmi mnoho, protože v dnešní době, kdy je nedostatek pracovních míst, se v okolí Dobříše lidé ozývají téměř

na každou inzerci zaměstnání, i když na danou pracovní pozici nemají potřebnou kvalifikaci a často ani i upřímný zájem vykonávat přímo tento druh práce.

Po vyhodnocení dokumentů následuje proces obvolávání vhodných kandidátů, se kterými personalistka veden krátký rozhovor. Úspěšní kandidáti jsou pozváni k ústním pohovorům do sídla společnosti. Uchazečům, kteří nebyli úspěšní, je poslán děkovaný e-mail. Pro tyto případy má společnost opět template, ve kterém vždy zodpovědná osoba změní důvod nepřijetí a jméno uchazeče.

Společnost PS2000 s.r.o. přizpůsobuje výběrové řízení vzhledem k náročnosti obsazované pracovní pozice. Má zavedené postupy pro pozice s nižší potřebnou kvalifikací a pro pozice s vyšší potřebnou kvalifikací.

### 9.1 Výběr zaměstnanců na pozice s nižší potřebnou kvalifikací

Ve společnosti PS2000 s.r.o. se jedná o pozice technika a prodejce (společnost zaměstnává dva prodejce a dva techniky). Jeden technik musí být vyučený v oboru, rozumět IT a ten druhý je jeho pomocník, podává mu různé nářadí, přidržuje kabely, ale postupem času získává zkušenosti a tímto způsobem může dosáhnout i na pozici svého nadřízeného. Podobně je tomu u prodejců. Jeden prodejce je tzv. manažer prodeje, ten v kooperaci s majiteli může objednávat zboží, dělat ceny, různé akce atd. Poté je zde druhý prodejce a ten jen prodává. Tato podkapitola je věnována těm nižším pozicím – pomocnému technikovi a prodejci.

Výběrové řízení u těchto pozic vždy probíhá ve dvou kolech. V prvním kole personalistka vybere pomocí dokumentace vhodné kandidáty, kteří postupují do kola druhého. Poté tedy probíhá po domluvě s uchazeči výběrový pohovor. Uchazeči se zde dozvídají o chodu společnosti a jsou jim více konkretizovány pracovní pozici. Poté personalistka provede uchazeče po společnosti, společně navštíví konkrétní pracoviště pro danou pozici a zde je uchazeč seznámen buď s technikem, anebo s manažerem prodeje, záleží na pracovní pozici, o kterou se uchází. Se svým potenciálním nadřízeným uchazeč probírá odborněji pracovní náplň dané pozice a většinou dostane technik, či prodejce drobný úkol, aby se ukázalo, zda je zručný, či zda není přehnaně nervózní, či jako prodejce k zákazníkovi nějakým způsobem neslušný. Poté se personalistka s uchazeči rozloučí. V této chvíli se personalistka s příslušným

nadřazeným dohodnou, který uchazeč jim vyhovoval nejvíce, který splňuje kladené požadavky na danou pracovní pozici a následně při domluvě s majiteli rozhodnou, kterému uchazeči nabídnou pracovní pozici. Neúspěšné kandidáty vyrozumí pomocí elektronické pošty, úspěšní adepti jsou kontaktováni telefonicky.

## 9.2 Výběr zaměstnanců na pozice s vyšší potřebnou kvalifikací

U těchto pozic bývá výběrových kol více. Z toho důvodu, že je potřeba dopodrobna prověřit uchazečovy schopnosti a dovednosti.

Harmonogram výběrového řízení je následující:

- posouzení uchazečů na základě dokumentace,
- telefonický rozhovor,
- pohovor,
- praktické testy,
- finální zhodnocení formou pohovoru.

První kolo probíhá stejně jako u pozic s nižší potřebnou kvalifikací, personalistka vybere vyhovující uchazeče na základě zaslané dokumentace. Další fáze už se liší. Následuje telefonický rozhovor, ke kterému postupuje přibližně třicet kandidátů, kterým jsou kladeny doplňující otázky a na základě komunikace a jednání uchazečů, je rozhodnuto o deseti nejlepších, kteří jsou následně pozváni k výběrovým pohovorům.

Při přípravě pohovorů se vychází z detailního popisu pracovní pozice, aby si personalistka i majitelé připravili vhodné otázky, ze kterých zjistí, zda je uchazeč vhodný, či nikoli. Pro lepší rozeznání klíčových kompetencí u uchazečů jsou u pohovorů přítomni i majitelé společnosti, kteří do něj mohou také zasahovat. Tento způsob je pro uchazeče psychicky náročný, nicméně pro majitele je nejlépe vypovídající o tom, zda uchazeč dosahuje potřebných kompetencí potřebných k vykonávání dané pozice. K tomuto interview se používají otázky jak otevřené, tak uzavřené.

Struktura výběrového pohovoru ve společnosti PS2000:

- představení majitelů společnosti a personalistky,
- představení společnosti a vykonávané pozice,



- otázky zjišťující, zda má uchazeč potřebné schopnosti pro výkon dané pozice,
- prostor pro uchazeče k otázkám,
- ukončení pohovoru.

Úspěšní uchazeči postupují do dalšího kola, které se většinou koná v ten samý den. Uchazeči podstupují různé testy dovedností, nejdříve každý sám za sebe a poté v týmu zhruba po třech lidech, což má za úkol ověřit, zda jsou uchazeči schopni pracovat v týmu. Testy pracovních dovedností se v minulosti ukázaly jako velmi přínosné. Na pracovní pozice se totiž hlásili lidé, kteří v životopisech uváděli určité dovednosti, které ovšem nedokázali v těchto poměrně nenáročných testech dokázat. Testy se liší vzhledem k pracovní pozici.

Nejzajímavějšími testy jsou pro prodejce, konkrétně pro ty prodejce, kteří v PS2000 působí jako manažeři prodeje. Zde jsou využívány různé scénky, které hrají uchazeči pod vedením personalistky. Testy mají za úkol odhalit prodejní potenciál uchazeče a také schopnost vyrovnat se stresem a s nepříjemnými napjatými situacemi, které přináší každodenní styk se zákazníky.

Dále například pro účetní jsou využívány různé testy, při kterých si personalistka pod vedením finančního ředitele společnosti ověří účtovací schopnosti uchazečů. Jedná se opět o praktické příklady, které ukážou schopnosti účetních.

Poslední pozicí, při jejímž výběrovém řízení dochází k určitému testování, je technik, ve smyslu hlavního nadřízeného technika. Toto testování probíhá nejprve vyplněním testu teoretických znalostí, které by měly být na takové úrovni, aby uchazeč tento test prošel bez sebemenších potíží. Dalšími testy jsou praktické zkoušky zručnosti.

Po testech pracovních dovedností následují v ten samý den další pohovory, při nichž jsou uchazeči informováni, zda je společnost vybrala, či nikoliv. V tomto případě se odmítnutým uchazečům neposílá e-mail, nýbrž jsou také pozváni k pohovoru, aby měli možnost vyslechnout si, z jakých důvodů nebyli vybráni, což jim velmi pomůže při dalších výběrových řízeních. Úspěšným kandidátům je nabídnuta pracovní pozice a následuje adaptace zaměstnanců.

### 9.3 Potvrzení či vyvrácení hypotézy

Autorka potvrzuje hypotézu, že výběrová řízení jsou efektivnější, zohlední-li se charakter obsazované pozice. Společnost PS2000 s.r.o. má standardizované dva druhy výběrového řízení. Výběrové řízení na pozice, kde je požadována vyšší kvalifikace a na pozice, kde je požadována nižší kvalifikace. Toto rozdělení opět šetří čas i finance. Bylo by zbytečné, aby na pozice s nižší požadovanou kvalifikací bylo prováděno tak rozsáhlé výběrové řízení a naopak by nebylo vhodné, aby se výběrové řízení na pozice s vyšší požadovanou kvalifikací provádělo stručnějším formou. Společnosti PS2000 s.r.o. se jejich systém výběrového řízení ověřil a vybraní kandidáti jsou téměř vždy vhodní pro danou pracovní pozici a setrvávají na svých místech dlouhá léta.

## **10 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ v PS2000 s.r.o.**

### **INTERPRETACE VÝSLEDKŮ**

Pokud je uchazeč vybrán, personalistka společnosti mu tuto informaci neprodleně sdělí, telefonicky, e-mailem či osobně. Během tohoto hovoru je uchazeč požádán, aby co nejdříve na nabídku reagoval a své rozhodnutí komunikoval zástupcům společnosti.

První věc, která je po novém zaměstnanci požadována, je podpis pracovní smlouvy, jejíž součástí musí být datum nástupu do zaměstnání, místo a druh vykonávané práce. Při podpisu pracovní smlouvy musí zaměstnanec předložit personalistce následující doklady:

- zápočtový list
- platný občanský průkaz
- výpis z rejstříku trestů
- doklady o odborné způsobilosti
- obvykle zde zaměstnanec předkládá i posudek od předchozího zaměstnavatele
- číslo bankovního účtu,
- cizí státní příslušník musí předložit povolení k pobytu

Všechny tyto okopírované doklady jsou součástí osobní karty zaměstnance, kterou vytvoří personalistka.

První fáze adaptace je určena k tzv. aklimatizaci zaměstnance v novém prostředí, přičemž je mu sděleno mnoho informací o chodu podniku a o jeho historii. K tomuto účelu slouží také firemní server, ke kterému má zaměstnanec po nástupu přístup. Může si zde přečíst různé informace o chodu společnosti a zde je zaměstnanec seznámen i se svými povinnostmi a právy.

Dále musí zaměstnanec projít školením BOZP, které je ve společnosti PS2000 povinné i pro stávající zaměstnance každoročně.

Poté následuje další fáze adaptačního programu, kdy je personalistkou a nadřízeným vyhotoven adaptační plán. V plánu je přesně definováno, co, jak a kde se bude zaměstnanec učit, aby tento program byl co možná nejefektivnější. Adaptačním plánem provází nového zaměstnance jeho nejbližší kolega, který je zodpovědný za jeho zaučení. Novému zaměstnanci jsou postupně předváděny a popisovány jeho budoucí úkoly.

Adaptační program obvykle trvá stejně dlouho, jako je zkušební doba zaměstnance, čili tři měsíce. Po třech měsících se uskuteční porada, na které proběhne vyhodnocení adaptace nového zaměstnance. Nový zaměstnanec je zhodnocen personalistkou a nejbližším kolegou a na konec také sám sebou, přičemž sdělí, zda pro něj byl adaptační program dostačující. Je-li potřeba, je novému zaměstnanci věnován další týden, po kterém opět dojde ke zhodnocení.

Adaptačním programem nekončí pomoc novému zaměstnanci. Kolegové jsou ochotní mu nadále radit. Probíhají i neformální události mimo firmu.

### 10.1 Potvrzení či vyvrácení hypotézy

Autorka potvrzuje hypotézu, že adaptační program je nutný k začlenění nového zaměstnance do organizace. Nový zaměstnanec by se měl především začlenit v tom smyslu, že bude zvládat své pracovní povinnosti a také, že bude vycházet se svými kolegy a nadřízenými. K tomuto účelu se ve firmě PS2000 s.r.o. používá pečlivě naplánovaný adaptační program, který trvá 3 měsíce. Bez adaptačního programu by se nový zaměstnanec těžko orientoval v neznámém prostředí a bylo by pro něj velmi obtížné plnit své pracovní povinnosti.

# 11 ZÁVĚRY VÝZKUMU

## 11.1 Návrhy na optimalizační opatření

Po podrobné analýze získaných informací, jak od majitelů, tak personalistky, i téměř všech zaměstnanců, byly autorkou navrženy následující optimalizační opatření. Návrhy na opatření jsou rozděleny do několika částí.

Ostatní personální činnosti, které nejsou zmíněny při návrzích nových opatření, jsou dle autorky vhodně nastavené ve stávajícím stavu, vzhledem k charakteru společnosti a nárokům majitelů.

### 11.1.1 Potřeba získávání zaměstnanců

Jednou z nejdůležitějších částí získávání je identifikace potřeby nového zaměstnance. Ve společnosti PS2000 s.r.o. v minulosti několikrát došlo k situaci, kdy se neplánovaně uvolnilo pracovní místo a společnost začala hledat nového zaměstnance až ve chvíli, kdy už bylo místo neobsazené a tudíž si stávající zaměstnanci museli rozdělit více práce mezi sebe, z čehož pramenily zmatky, neshody a tento fakt obecně nevyvolává dobrou atmosféru na pracovišti.

Společnost se tuto problematiku snaží řešit tzv. „učňovstvím“, nicméně ve společnosti není dostatek finančních prostředků na to, aby takto měla pojištěny všechny posty.

Dle autorky vhodnou formou mohou být uchazeči z řad studentů, kteří chodí na praxi do společnosti v rámci studia. V jejich řadách lze hledat potenciální zaměstnance. K nalákání studentů může společnost organizovat přednášky či diskuze o oboru účetnictví, či IT. Dále by mohla společnost pořádat tzv. dny otevřených dveří. Tím by se dostala do povědomí studentů, kteří by v budoucnu mohli projevit zájem zde pracovat.

### 11.1.2 Popis pracovní pozice

Hned po identifikaci potřeby nového zaměstnance, je druhou nejdůležitější věcí popis pracovní pozice. Závisí na něm počet uchazečů, kteří se zúčastní procesu získávání a také, zda budou daní uchazeči kompetentní.

Této personální činnosti by ve společnosti PS2000 s.r.o. měli také věnovat větší pozornost, protože společnost již několikrát řešila problém způsobený špatným popisem pracovní pozice. Do výběrového řízení se tak hlásili uchazeči, kteří neměli potřebnou kvalifikaci ani upřímný zájem, protože měli mylné dojmy o nabízené pozici.

Popis pracovní pozice by měl být výstižný a uchazeči by se o náplni jejich práce neměli dozvídat až na pohovoru jako tomu bylo doposud. Společnost by tím ušetřila náklady na výběrové řízení, jelikož by se ho zúčastnili skutečně jen ti, kteří vyhovují požadavkům na danou pracovní pozici.

### 11.1.3 Výběr požadovaných dokumentů od uchazečů

Výběr dokumentů požadovaných od uchazečů je u společnosti PS2000 velmi vhodně nastaven. Jako výhodu považují firemní formulář s otázkami, které majitelům objasní klíčové informace o uchazečích. Navíc je v dotazníku i prostor pro vyjádření čehokoliv, co potřebuje uchazeč sdělit majitelům navíc. Do dotazníků se dále zanášejí i výsledky a poznámky týkající se výběrových interview.

Avšak i v této oblasti by se dalo leccos zlepšit. Velmi důležitou věcí je vyžadovat výpis z rejstříku trestů daného uchazeče, což již v dnešní době společnost od všech uchazečů vyžaduje. O důležitosti potřeby tohoto dokumentu se majitelé společnosti již přesvědčili, protože zaměstnávali člověka, který ve společnosti ve velké míře kradl. Kdyby si personalistka spolu s majiteli vyžádali výpis z rejstříku trestů, našli by v něm fakt, že byl již uchazeč za podobný prohřešek trestán. Jelikož se společnost nesetkala s nešvarem krádeží zaměstnanců poprvé, bylo by velmi vhodné do výběrového řízení zařadit i určitou formu testování, která by měla za úkol odhalit potenciální zloděje nebo nečestné jednání a praktiky. Takový test je jistě velmi složité sestavit a autorka se domnívá, že firma by to sama nezvládla, proto doporučuje obrátit se na odborníky zabývající se vytvářením testů.

#### 11.1.4 Adaptační proces

Adaptace zaměstnanců společnosti probíhá ve společnosti PS2000 většinou klidnou formou, vzhledem k přátelskému prostředí.

Nicméně dle autorky je nedostatkem fakt, že hodnocení nového zaměstnance probíhá až po zkušební době. Bylo by vhodné do adaptačního plánu zanechat na každý týden poradu, při které by promluvila personalistka, nejbližší kolega, majitelé i nový zaměstnanec a společně by zhodnotili postup adaptace a míru zaučení nového zaměstnance. Zabránilo by se tak tomu, že se adaptační program bude prodlužovat přes zkušební dobu a případné problémy by se tak vyřešili ještě ve zkušební době.

## ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším článkem v každé organizaci. Společnost, která disponuje kvalitními zaměstnanci, získává konkurenční výhodu a má pevné místo na trhu. Tomu však musí předcházet kvalitní vedení personálních činností. Velmi důležitou roli zde hraje získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců má za úkol přilákat nejvhodnější uchazeče o zaměstnání v přiměřeném čase a s přiměřeně vynaloženými finančními prostředky. Tito uchazeči jsou přizváni k výběrovému řízení, které je především založeno na výběrových pohovorech popřípadě i praktických testech. Úspěšným adeptům je nabídnuta pracovní pozice. Finální fází je pak adaptace nového zaměstnance, tedy zapracování a sociální zařazení do pracovního kolektivu.

Hlavním cílem bakalářské práce byla andragogická analýza jednotlivých personálních činností, především získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve firmě PS2000 s.r.o., vyvození závěrů a doporučení pro optimalizaci.

Společnost PS2000 je malý podnik, ve kterém personální činnosti zajišťuje převážně jedna pracovnice, která je navíc i mzdovou účetní.

Z analýzy získávání zaměstnanců vyplývá, že největším problémem společnosti je identifikace potřeby nového zaměstnance. Společnost hledá nové zaměstnance, až když je pracovní pozice neobsazená a tím zatěžuje své stávající zaměstnance, kteří se cítí přepracovaní a bez motivace. Ve společnosti je tato situace řešena tzv. „učňovstvím“. Je to vhodná forma na zapracování mladých ambiciózních zaměstnanců, avšak společnost nemá tolik prostředků, aby mohla tuto metodu použít na každou pracovní pozici ve společnosti.

Autorka doporučuje rozšíření této metody, jelikož takovýchto „učňů“ by mohla společnost využívat více, na různé pozice. Jako vhodná forma pro hledání tohoto typu zaměstnanců se jeví uchazeči o povinnou studijní praxi v PS2000 na pozice účetních a techniků. Aby se společnost zveřejnila a dostala do povědomí mladých studentů, mohla by pořádat přednášky na školách, týkající se účetnictví, či IT.



Při analýze získávání zaměstnanců bylo dále zjištěno, že by společnost měla zlepšit popis pracovní pozice. Měl by být detailnější a tím by se společnost vyhnula zájmu nevhodných uchazečů o pracovní pozici. Snížili by se tak náklady na výběrová řízení, protože by se hlásili pouze lidé, kteří mají o danou pozici skutečný zájem a mají i požadované schopnosti. Také by si společnost udržela seriózní jméno, které možná ztrácela, když odmítala velké množství zájemců o zaměstnání.

Výběr zaměstnanců má společnost velmi dobře propracovaný, obzvláště výběr na vyšší pozice. Požadované dokumenty od uchazečů hodnotí autorka obzvláště pozitivně, protože již z nich je vedení schopné vybrat vhodné kandidáty. Při procesu výběru zaměstnanců autorka doporučuje oddělit výběrové pohovory a praktické zkoušky dovedností. Z toho důvodu, aby si účastníci mohli odpočinout, protože je pro ně výběrové řízení jistě psychicky i fyzicky velmi náročné a také z toho důvodu, aby se vedení na tato výběrová kola mělo čas důkladně připravit.

Adaptační program je ve společnosti velmi vhodně navržen. Nicméně autorka doporučuje dílčí porady a častější setkávání vedení s novým zaměstnancem. Při současném stavu, kdy je porada konána až na konci adaptačního programu dochází k řadě nesrovnalostí a adaptační program se musí často prodlužovat.

Provádění personálních činností ve společnosti PS2000 autorka hodnotí kladně. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, personální činnosti jsou na dobré úrovni a je jim věnováno dostatek času, péče i finančních prostředků.

Autorka vytyčeného cíle dosáhla. Teoreticky popsala danou problematiku, zrealizovala výzkum v konkrétní společnosti a provedla analýzu prováděných personálních činností a následně navrhla optimalizační opatření. Dosažené poznatky předala společnosti PS2000 s.r.o., která je zhodnotila pozitivně a již zavedla patřičná opatření ke zlepšení personálních činností.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## LITERATURA

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

BARTÁK, Jan. *Personální řízení: Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 93. ISBN 978-80-247-1739-5.

WÖHE Günter, KISLINGEROVÁ Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

Ministerstvo spravedlnosti České republiky: obchodní rejstřík a sbírka listin [online]. © 2012 [cit. 2012-12-06] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a343379&typ=full&klic=4c9510>

# SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj a struktura zaměstnanců.....	45
Graf 2: Struktura dle vzdělání .....	45
Graf 3: Struktura dle věku.....	46

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů .....	17
Tabulka 2: Získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	18
Tabulka 3: Vývoj počtu zaměstnanců .....	44

## BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petra Hrubá

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve firmě PS2000 s.r.o.

Rok: 2013

Počet stran textu: 67

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Izabela Noveská