

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd a práva

Nábor a výběr zaměstnanců ve společnosti PB SCOM s.r.o.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Viktorie Šromotová

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Vitoslavská

Olomouc 2021

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen zdroje ze seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Lipníku nad Bečvou dne 30. 3. 2021

Viktorie Šromotová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala Mgr. Markétě Vitoslavské za odborné vedení, konzultace a rady v průběhu zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti PB SCOM s.r.o. za umožnění výzkumu a spolupráci v průběhu zpracování bakalářské práce.

OBSAH

Úvod	6
1 Fluktuace ve stavebnictví	8
1.1 Fluktuace.....	8
1.2 Stavebnictví	10
1.2.1 Rodinná firma ve stavebnictví.....	10
2 Řízení lidských zdrojů	12
2.1 Personální činnosti.....	14
2.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
3 Získávání pracovníků	17
3.1 Analýza pracovního místa.....	17
3.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků	18
3.3 Proces získávání pracovníků	19
3.4 Nábor pracovníků	19
3.5 Metody získávání pracovníků	22
3.5.1 Úřad práce	22
3.5.2 Inzerce ve sdělovacích prostředcích.....	22
3.5.3 Personální agentury	23
3.5.4 Prostřednictvím internetu (on-line inzerce).....	23
3.5.5 Jiné metody získávání pracovníků	23
3.6 Výběr pracovníků.....	24
3.7 Proces výběru pracovníků.....	26
3.8 Metody výběru pracovníků.....	26
3.8.1 Výběrové pohovory	26
3.8.2 Výběrové testy	28
3.8.3 Assessment centre.....	29
4 Metodická část	30
5 Společnost PB SCOM s.r.o.	32

5.1	Aktuální situace	34
5.1.1	Ovlivnění společnosti při Covid-19	34
5.2	Cíle společnosti	35
5.3	Fluktuace pracovníků.....	36
6	Nábor pracovníků ve společnosti PB SCOM s.r.o.	37
6.1	Formulace pracovní nabídky.....	37
6.2	Zdroje nábora pracovníků	38
6.3	Metody nábora pracovníků	38
6.3.1	Údaje z webového portálu Jobs.cz	39
6.3.2	Hledání vhodné personální agentury	40
7	Výběr pracovníků ve společnosti PB SCOM s.r.o.....	42
7.1	Předvýběr pracovníků.....	42
7.2	Výběrový pohovor	42
7.2.1	Příklad výběrového pohovoru	43
7.3	Přijetí nového pracovníka.....	44
8	Zhodnocení výsledků.....	45
9	Doporučení.....	49
	Závěr.....	51
	Použité zdroje.....	53
	Seznam obrázků	55
	Seznam grafů.....	56
	Seznam tabulek	57
	Seznam příloh.....	58
	Anotace	60

ÚVOD

Žijeme v turbulentní době, každý někam neustále pospíchá, a to jak v osobním, tak i v pracovním životě. Dle názoru autorky práce, můžeme dnešní dobu nazvat jako dobu kariérní. Od naší pracovní profese se odvíjí téměř celý náš život a ten většinou začíná na úspěšném pracovním pohovoru. V této práci si vymežíme podstatné informace, jež mohou k úspěšnému pracovnímu pohovoru dopomoci.

Pracovní pohovor je jednou ze základních metod používanou v procesu získávání nových pracovníků a celá tato problematika spadá do oboru řízení lidských zdrojů. Každá firma se snaží zajistit svým zaměstnancům co nejlepší pracovní podmínky a na oplátku očekává, že pracovníci budou svou práci odvádět co nejefektivněji a zároveň budou ke své firmě loajální. Ve středních a větších podnicích se o spokojenost zaměstnanců stará personalista, který je mimo jiné odpovědný za úspěšný nábor a kvalitní výběr budoucích zaměstnanců. Aby byl proces získávání pracovníků úspěšný, a tím považován za efektní, je nezbytné mu věnovat dostatečnou přípravu a čas. Personalisté zodpovědní za přijímání nových pracovníků by měli mít dostatečné zkušenosti, znalosti a dovednosti.

Ke zpracování bakalářské práce byla oslovena společnost PB SCOM s.r.o. Jedná se o stavební firmu, která se specializuje především na demolice objektů a dále na stavební práce v oboru vodohospodářských, dopravních a ekologických staveb. Společnost PB SCOM s.r.o. si autorka zvolila, jelikož se dlouhodobě potýká s fluktuací zaměstnanců, proto je cílem této bakalářské práce zjistit, zda fluktuace v dané společnosti je způsobena chybami špatně provedeného náboru a výběru zaměstnanců. Poznatky, jež budou získány na základě zkoumání, by měly společnosti pomoci naleznout vhodné návrhy na řešení dané problematiky. Autorka při výzkumu ocenila především úzkou spolupráci s vedením a pracovníky společnosti PB SCOM s.r.o.

Práce je rozepsána do tří hlavních částí, kterou tvoří část teoretická, část metodická a část praktická. Teoretická část je rozdělena do tří hlavních bodů. První z nich je zaměřen především na pojem fluktuace ve stavebnictví v České republice a také na pojem rodinná firma ve stavebnictví. Ve druhém bodu jsou obsaženy nejdůležitější poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a personalistiky, tyto oblasti jsou doplněny rovněž o jejich cíle. Třetí bod je věnován získávání pracovníků, kde je provedena analýza pracovního místa, popsány způsoby provedení náboru a výběru pracovníků. V této kapitole jsou také

popsány metody získávání zaměstnanců, jako je například: inzerce, úřad práce, personální agentury a jiné. Dále zde nalezneme proces výběru pracovníků a nejčastěji používané metody výběru pracovníků například: výběrové pohovory, dotazníky, assessment centre a další.

Metodologická část práce je zaměřena na objasnění způsobu provádění výzkumu. Jsou zde popsány dvě sociologické výzkumné metody, kterými byl průzkum ve vybrané společnosti proveden. Následně je zpracovávána SWOT analýza, a to za účelem přiblížení aktuální situace ve společnosti PB SCOM s.r.o.

Praktická část je zaměřena na společnost PB SCOM s.r.o. a její postupy při náboru a výběru zaměstnanců. V úvodu praktické části je podrobný popis a základní informace o vybrané společnosti, včetně aktuální situace zaměřené na pracovníky, která je momentálně ovlivněna také virovým onemocněním. V tomto bodě nalezneme také cíle společnosti a znázorněnou fluktuaci pracovníků za posledních šest měsíců. Šestým bodem této práce je nábor pracovníků ve společnosti, kde je obsažena formulace pracovní nabídky, zdroje a metody náboru pracovníků. Následuje kapitola o výběru pracovníků včetně poznatků získaných při účasti na výběrových pohovorech. Kapitola končí popisem přijetí nového pracovníka. Posledním bodem této práce je vyhodnocení celkových poznatků získaných při tvoření práce a následné doporučení pro vybranou společnost, jak efektivněji provádět nábor a výběr pracovníků.

1 FLUKTUACE VE STAVEBNICTVÍ

Cílem této bakalářské práce je zjistit, zda fluktuace v dané společnosti je způsobena chybami špatně prováděného náboru a výběru zaměstnanců. Proto je pro tuto práci důležité vysvětlit pojem fluktuace, jaké druhy fluktuace známe či jak fluktuaci vypočítáme. Dalšími důležitými pojmy, které je nutno vysvětlit, jsou stavebnictví a rodinná firma. Oba tyto termíny jsou zásadní z hlediska kvalifikace a oboru podnikání společnosti, o které tato práce pojednává.

Nejvyšší fluktuaci v ČR nalezneme ve výrobě, stavebnictví, logistice a v mechanizaci. Fluktuace ve stavebnictví je dlouhodobým a trvalým problémem tohoto oboru po celé naší republice. Dle slov jednatele společnosti PB SCOM s. r. o. si stavební firmy vzájemně kvalitní a zkušené pracovníky „přetahují přímo ze staveb“ a tím jednotlivé pracovníky „přepřelávají“. Tohle vyjádření je jasným důkazem toho, že fluktuace v oboru stavebnictví je opravdu vysoká. Nyní se nabízí otázka, čím je fluktuace v tomto oboru způsobená.

1.1 Fluktuace

Slovo fluktuace můžeme přeložit jako „houpat se na vlnách“ nebo také jako „pohybovat sem tam“. Fluktuace je chápána jako negativní faktor, který ovlivňuje personální chápání v organizaci. Podle článku Reißer z roku 2008 můžeme fluktuaci rozdělit do tří skupin:

- **Přirozená fluktuace** – úmrtí zaměstnance, odchod do důchodů a další podobné situace.
- **Fluktuace v rámci organizace** – jedná se především o povýšení nebo změnu pracovní pozice v rámci dané organizace.
- **Fluktuace ven z organizace** – všechny druhy odchodů, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance, který poté nastupuje do jiné organizace. [1]

Fluktuaci můžeme charakterizovat jako ukazatel toho, jak moc a jak často se pracovníci ve společnosti mění. Pokud se firma s fluktuací potýká, měla by zjistit proč k ní dochází. Fluktuace ve společnosti může mít kromě špatně provedeného náboru a výběru pracovníků, který bude předmětem výzkumu této práce, mnoho dalších příčin. Může jít například o špatnou motivaci vedení či odměňování pracovníků nebo jsou příčinou příliš vysoké nároky kladené na pracovníky a jiné faktory s touto problematikou spojené.

Fluktuaci vyjádříme poměrem počtu zaměstnanců, kteří firmu opouštějí, vůči celkovému počtu zaměstnanců ve firmě. Za optimální výši fluktuace můžeme považovat rozmezí 10-15 %. Fluktuaci ve společnosti můžeme snížit nejčastěji kvalitě provedeným nábořem a výběrem zaměstnanců, spravedlivým finančním ohodnocením pracovníků či použitím jiných stimulů motivujících zaměstnance zůstat. [2]

O odchodu pracovníků ze společnosti Armstrong dle CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) uvádí: „*Odchody pracovníků mohou být důsledkem negativních postojů k práci, malé spokojenosti a možností bez problémů najít náhradní zaměstnání jinde, tj. situací na trhu práce. Na druhé straně jsou odchody zcela normální součástí fungování organizace, a i když nadměrná míra odchodů může být dysfunkčním jevem, určitou úroveň fluktuace lze očekávat a ta může být dokonce pro organizaci prospěšná.*“ (Armstrong 2007, s. 315)

Armstrong dále ve své knize uvádí vzorec pro měření fluktuace, který má níže uvedenou podobu.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} * 100$$

Pro měření fluktuace se používá mnoho dalších vzorců, ale výše uvedený je všeobecně využíván nejčastěji, jelikož je lehce pochopitelný a výsledný ukazatel se dobře vypočítá. Tento výpočet je ve většině společností využíván především díky své jednoduchosti, ta společnosti umožňuje proces opakovat a následně výsledky srovnávat. Do těchto výpočtů se většinou neuvádějí zaměstnanci, odcházející na mateřskou či rodičovskou dovolenou, nebo pracovníci odcházející do starobního či invalidního důchodu. Míra fluktuace se uvádí v procentech a vypočítává se za firmou stanovené období, většinou se jedná o kvartál či rok. [3]

Tímto bylo vysvětleno, co je to fluktuace a jakým způsobem můžeme vypočítat míru fluktuace. Nyní si vysvětlíme, co je to stavebnictví. Objasnění tohoto termínu je velmi důležitou kapitolou, jelikož firma, ve které je výzkum prováděn, je rodinný podnik v oboru stavebnictví.

1.2 Stavebnictví

Stavebnictví je hospodářský obor, zajišťující výstavbu, modernizaci, rekonstrukci, údržbu a také demolici starých objektů. Stavebnictví je jedním z největších ekonomických a průmyslových odvětví, proto můžeme konstatovat, že právě stavebnictví je úzce spjaté se stavem ekonomiky v dané zemi. Oproti jiným oborům má stavebnictví nevýhodu v délce stavebního procesu od přípravy až po dokončení. V tomto případě je ekonomická stránka ve stavebnictví často o několik týdnů, měsíců či let zpožděna ve srovnání i jiným průmyslovým odvětvím. [4]

Stavební práce můžeme definovat jako práce na výstavbě, přestavbě, rozšíření, obnově, opravách a údržbě stálých i dočasných budov či staveb. Do stavebních prací můžeme zařadit i montážní práce stavebních konstrukcí a hodnotu zabudovaného materiálu nebo konstrukcí. [5]

V České republice je průměrně za posledních 10 let v oboru stavebnictví zaměstnáno 350 až 400 tisíc osob. Mezi osoby zaměstnané ve stavebním průmyslu se počítají lidé pracující jako dělníci, strojaři, stavbyvedoucí, mistři i administrativní pracovníci, kteří se podílejí na rozpočtech, účetnictví, plánování a další. Stavební průmysl velmi závisí na počasí, tudíž ve stavebním průmyslu jsou zaměstnávány osoby, které spadají do oblasti sezonních zaměstnanců. To znamená, že společnosti nabírají nové pracovníky pouze v určitém ročním období, zpravidla to bývá jaro či léto, kdy je možné provádět nejvíce stavebních prací. [6]

1.2.1 Rodinná firma ve stavebnictví

Za rodinou firmu můžeme považovat společnost, ve které mají rozhodující podíl nebo společnost řídí členové jedné nebo několika rodin. Rodinnou firmu můžeme také specifikovat jako podnikatele, který řídí danou společnost a zároveň se na chodu společnosti podílejí i další členové rodiny. Typickým příkladem rodinné firmy je rodinná tradice, kdy se účast ve firmě předává z generace na generaci. Mezi významné společnosti s rodinnou strukturou patří například společnost MADETA nebo EMCO. V České republice nalezneme také spoustu rodinných firem zaměřených na stavebnictví. Mezi nejvýznamnější společnost ve stavebnictví patří FIRESTA-Fišer a stavby a.s., stejně tak můžeme za rodinnou společnost považovat i vybranou společnost PB SCOM s.r.o.

Výhody a nevýhody rodinných firem

Mezi hlavní výhody rodinných podniků můžeme zařadit vyšší loajalitu, spolehlivost, budoucí očekávání, ochrana výrobního či obchodního tajemství. Také sem můžeme zařadit uchování tradice a stability v organizaci nebo zachování dobrého jména. Další výhodou rodinného podniku může být fakt, že lze potomka na převzetí firmy v dostatečném předstihu připravovat například vzděláním či dlouhodobého začleňování do pracovního procesu v organizaci. [7]

„Jako každá mince má svou druhou stranu, tak i rodinné podniky mají svá potencionální slabá místa. Problémy mohou nastat v téměř každé fázi života firmy. Rodinní příslušníci se nemusí shodovat na vizi a směřování firmy. Oproti rodinám, kde partneři spolu v zaměstnání nepracují, rodinným společníkům ve firmě se odděluje osobní život od pracovního podstatně složitěji. Firemní problémy mohou narušit soužití rodiny, a naopak.“ (Bedrnova, Nový a kol., str. 676)

Dalšími problémy v rodinné firmě mohou být finanční neshody, jako např. jaké budou výše odměn pro zaměstnance, jak se rozdělí zisk, a také mohou nastat problémy v komunikaci mezi členy rodiny nebo mezi jednotlivými zaměstnanci. [7]

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojem řízení lidských zdrojů je odvozený z anglického názvu human resource management. Tento pojem má dva významy. První význam označuje personální práci či personalistiku a druhý význam představuje pojetí personální práce. Řízení lidských zdrojů se tedy zabývá řízením a vedením lidí v organizaci a zároveň popisuje postupy k řízení a vedení osob v organizaci. Můžeme tedy konstatovat, že řízení lidských zdrojů propojuje podnikatelskou strategii se strategií lidských zdrojů.

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Boxall a Puurcall (2003, s. 1) definoval řízení lidských zdrojů jako „všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci.“ Poněkud komplexnější definici řízení lidských zdrojů formuloval Watson (2010, s. 19): „Řízení lidských zdrojů je manažerský postup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.““
(Armstrong 2015, str. 47-48)

Jako první se o lidských zdrojích s největší pravděpodobností zmínil Bakke v roce 1966 a následně Armstrong v roce 1977. Ten se proslavil především díky svému výroku, že lidé jsou jedním z klíčových zdrojů v celé organizaci. Řízení lidských zdrojů jako samostatná disciplína vzkvétala v USA už na přelomu 70. a 80. let minulého století. Ve stejném časovém období zaznamenala americká ekonomika hospodářskou krizi, kdy mnoho firem a podnikatelů bojovalo o přežití. Hospodářská krize donutila změnit pohled na manažerské myšlení a chování, především začala hledat nové cesty k efektivnosti v podnikání. Z toho důvodu si společnost, a hlavně podnikatelé, začali uvědomovat důležitost práce svých zaměstnanců a začali se více zajímat o jejich pocity. Podstatné změny v personální práci na území České republiky nastaly až v 90. letech 20. století, kvůli přechodu politického režimu směrem k demokracii. [8]

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů v každé organizaci. Důležitým faktem je, že zde nejsou žádné jednoznačné poučky a vzorce. Řízení lidských zdrojů je soubor politik, zásad a postupů. Jedná se o strategicky promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co každá organizace má, to, co zajišťuje úspěch organizace, a to jsou lidé. Lidé, kteří v dané organizaci pracují a jsou nápomocní k dosažení cíle organizace.

Řízení lidských zdrojů si můžeme vyložit jako práci s lidmi v určité organizaci, která zahrnuje nespočet různých metod, řízení a postupů. Jedním z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je najít vhodného zaměstnance, vyjasnit si podmínky spolupráce, uzavřít s ním pracovní smlouvu, nastavit pracovní náplň a umístit jej na správné pracoviště, optimálně využívat znalostí a schopností pracovníků včetně fondů stanovené pracovní doby. Dále se lidské zdroje starají o osobní rozvoj pracovníka a o hodnocení jím odvedené práce. Náplň práce lidských zdrojů zahrnuje i ukončení pracovního poměru ve společnosti.

Řízení lidských zdrojů je zaměřováno na procesy, zatímco řízení lidského kapitálu je zaměřeno na člověka a klade silný důraz na osobní rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců v organizaci. Lidský kapitál neboli pracovníci, jejich znalosti a dovednosti v současné době mohou pro podnik představovat silnou konkurenční výhodu před ostatními firmami. [3]

V současnosti řízení lidských zdrojů charakterizuje to, co personalisté a linioví manažeři běžně dělají. „*Řízení lidských zdrojů je prostě systém řízení lidí*“ Storey (2007, s.6). V dnešní době se personalisté příliš nevěnují teoretickým východiskům. Z toho vyplývá, že přestávají být pochopeny podstaty v podobě rozmanitých modelů řízení lidských zdrojů. Mnoho firem v současné době dává přednost různým personálním či HR softwarům, které patří mezi nepostradatelné technologické pomůcky. Tyto softwary jsou vhodné pro ukládání, sdílení a udržování informací o pracovnících či uchazečích dané společnosti. Za výhodu těchto softwarů můžeme považovat to, že pomáhají získávat, hodnotit, odměňovat, vzdělávat a organizovat pracovníky. [8] [9]

V praxi se objevují i další pojmy, které s lidskými zdroji souvisejí, a to personální řízení, řízení lidského kapitálu nebo personální administrativa. Zásadní rozdíl v těchto pojmech z praktického hlediska nenajdeme, ale z teoretického hlediska je tomu naopak.

Dle Armstronga jsou rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů především v tom, že řízení lidských zdrojů má rozvinutější rétoriku, která popisuje zájmy firemního managementu a pracovníků z dané firmy. Zároveň považují pracovníky za jmění, bohatství či aktiva, a nikoliv za nákladovou složku. Mezi další rozdíly patří také odlišné přístupy a důrazy k personální práci. Personální řízení vychází z poznatků, že pouze správně organizovaní a motivovaní pracovníci mohou danou firmu posouvat

k požadovanému cíli. Tyto dva pojmy mají kromě rozdílů také mnoho shodných rysů. Jedná se například o strategie personálního řízení i strategické řízení lidských zdrojů vycházející z podnikové strategie. Dále oba pojmy využívají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.

2.1 Personální činnosti

„Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce.“ (Koubek 2007, str.20)

Seznam personálních činností:

- 1. Vytvoření a analýza pracovních míst**, do této oblasti můžeme zahrnout definici pracovních úkolů, určení rozmezí pracovních pravomocí a odpovědnosti, popis pracovního místa, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
- 2. Plánování řízení lidských zdrojů**, to je plánování potřeb zaměstnanců ve firmě.
- 3. Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců**, jedná se o metody výběru, informace o volných pracovních místech, volba dokumentů od uchazečů o zaměstnání, předvýběr pracovníků, řízení přijímacích pohovorů, výběr zaměstnanců, adaptace nového zaměstnance a tak dále.
- 4. Rozmísťování pracovníků a končení pracovního poměru**, to znamená zařazení nového pracovníka na přidělené pracovní místo, povyšování pracovníků či přeřazování na nižší pracovní pozici nebo jiné pracovní pozici dle aktuální potřeby společnosti a propouštění zaměstnanců.
- 5. Hodnocení pracovníka**, zde můžeme zařadit například: hodnocení odvedeného pracovního výkonu, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnocení pracovníků, kontrola a další.
- 6. Odměňování a benefity**, jedná se o nástroje, které mohou podstatně ovlivnit pracovní výkony zaměstnanců například: motivace pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod a podobně.
- 7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, jedná se například o rozvojové aktivity, identifikace potřeb pracovníků, vzdělávací programy, rekvalifikační kurzy a jiné.

- 8. Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,** to je jednání organizace, tvorba pracovních skupin, stravování, odbory, disciplinární jednání, zvládání konfliktů, komunikace v organizaci a podobně.
- 9. Péče o pracovníky,** to znamená pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, služby poskytované pracovníkům a jejich rodinným příslušníkům.
- 10. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci,** sem patří například prevence rizik, bezpečnostní opatření a další bezpečnostní složky.
- 11. Komunikace a informování zaměstnanců,** to je analýza úrovně komunikace a informativnosti zaměstnanců a využití komunikačních médií.
- 12. Personální informační systém,** jedná se o tvorbu informačního systému, personální administrativu, analýza dat včetně jejich uchování, zjišťování a zpracování, poskytování informací a podobně.
- 13. Průzkumy trhu práce,** to znamená analýza nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávka po nich, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí, hledání a získávání nejlepších pracovníků v daném oboru a jiné.
- 14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků,** jedná se o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů, které se týkají zaměstnávání osob, práce, odměňování nebo sociálních záležitostí. [10]

2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem v oblasti řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna dosáhnout svých stanovených cílů, pomocí kvalitně odvedené práce zaměstnanců. Základními zdroji, které mohou zajistit, aby organizace lépe prosperovala jsou:

- Lidské zdroje
- Informační zdroje
- Materiální zdroje
- Finanční zdroje

V řízení lidských zdrojů se dále můžeme setkat s cíli, jako například: řízení znalostí, řízení lidského kapitálu, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb, efektivnost fungování organizace, vzájemné vztahy na pracovišti a podobně. [3]

Stále častěji se objevují názory, že řízení lidských zdrojů by mělo změnit své dosavadně definované hlavní úkoly. Koubek (2015) definoval 5 hlavních cílů řízení lidských zdrojů, mezi které patří zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu a zvýšení připravenosti na změny.

Ke splnění těchto hlavních cílů se řízení lidských zdrojů soustředí na následující aktivity:

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Organizační rozvoj
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur
- Formování personálu organizace
- Zabezpečení výzkumu v oblasti personalistiky a funkčnosti personálního systému
- Plánování lidských zdrojů
- Odměňování a zaměstnanecké výhody
- Pracovní vztahy, především pak vztahy s obory
- Pomoc pracovníkům [11]

3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je velmi důležitá činnost, jejímž hlavním úkolem je najít vhodnou a kvalifikovanou osobu na volnou pracovní pozici. Podle Armstronga je obecným cílem pro získávání pracovníků, vynaložit co nejmenší náklady a zároveň získat co nejlepší uchazeče, které trh nabízí. Dříve, než začneme s procesem získávání nových pracovníků, je důležité stanovit si analýzu pracovního místa, kde si organizace ujasní, jaké požadavky bude na uchazeče mít. Každý z autorů, věnující se problematice získávání pracovníků, popisuje proces jiným způsobem. Dvořáková (2007) ve své knize do procesu získávání zaměstnanců zahrnuje jak samotný nábor, tak i výběr pracovníků. Na rozdíl od Dvořákové, Armstrong či Koubek rozdělují získávání pracovníků na dva pojmy, prvním je nábor pracovníků a druhým výběr pracovníků. Zmíněné pojmy při získávání pracovníků na sebe plynule navazují.

3.1 Analýza pracovního místa

„Analýza pracovního místa představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.“ (Koubek 2007, str. 71)

Dle Koubka analýzu pracovního místa můžeme rozdělit na dva problémové okruhy:

- Otázky týkající se pracovního úkolu a podmínek
- Otázky týkající se pracovníka

1. Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek

Tyto otázky by měly být definovány na základě popisu pracovní pozice uchazečů a jejich kompetencí a odpovědností. Odpovědi na kladené otázky by měl znát manažer, jednatel, personalista či jiná osoba, jenž je za výběr nového pracovníka zodpovědná. Koubek ve své knize uvádí celkem 12 otázek, my si tady vyjmenujeme pouze některé z nich:

- Kdo vykonává práci, jaký je název práce a o jakou pracovní funkci se jedná?
- Co konkrétně daná pracovní pozice vyžaduje a jakou má povahu?

- Jak se práce provádí?
- Kdy a kde se pracovní úkoly vykonávají?
- Komu je pracovník odpovědný? [10]

2. Otázky týkající se pracovníka

Níže uvedené otázky charakterizují schopnosti, dovednosti, chování a osobnost pracovníka, který se uchází o konkrétní pracovní pozici. Koubek uvádí celkem šest otázek týkající se budoucího zaměstnance.

- Fyzické požadavky (manuální zručnost, cestování a jiné.).
- Duševní požadavky (znalosti ze školení či praxe, jazykové schopnosti, schopnost řešit problémy).
- Dovednosti (psychologické a sociální).
- Vzdělání a kvalifikace (stupeň dosaženého vzdělání, odborná praxe a další otázky týkající se dosaženého vzdělání).
- Pracovní zkušenosti (především zkušenosti získané na podobném pracovním místě).
- Charakteristiky osobnosti a postoju (schopnost vést skupinu lidí, povaha, názory a další). [10]

3.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů trhu práce

Tento trh tvoří osoby, které již pracují pro společnost, která chce obsadit volné pracovní místo. Oslovení těchto pracovníků je vhodné, protože zaměstnavatel již pracovníky zná a ví, jakým způsobem pracují a lze tedy předvídat, zda budou schopni práci na jiném pracovním místě vykonávat efektivně. Vnitřní zdroje jednoznačně zvyšují spokojenost pracovníků na pracovišti, zlepšují pracovní morálku a atmosféru v organizaci. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů trhu práce pozitivně působí na snížení fluktuace a zároveň motivuje stávající zaměstnance. Pokud zaměstnanci organizace vědí, že mohou dosáhnout karierního růstu včetně vyššího platového ohodnocení nebo získají nové znalosti a dovednosti, může to být pro ně významný motivační prvek. Tento zdroj také nutí organizace investovat do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků takovým způsobem,

aby jejich znalosti a vědomosti odpovídaly budoucím požadavkům zaměstnavatele. Za nevýhodu můžeme považovat vznik situace, kdy společnost povýší pracovníka a zbytek zaměstnanců s výběrem nesouhlasí a začínají být v práci nespokojení. To může ovlivnit například morálku, loajalitu či mezilidské vztahy v organizaci. [13]

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů trhu práce

Vnější zdroj trhu práce volí organizace, pokud nemá vlastní zaměstnance na obsazení volného pracovního místa. Pracovní sílu z vnějšího trhu můžeme nazvat jako „novou krev“. Vnější trh směřuje k zaměstnancům jiných firem, absolventům škol a na volné pracovní síly na trhu práce, což jsou nezaměstnané osoby. Za doplňkové zdroje můžeme považovat ženy v domácnosti, důchodce, studenty, osoby na mateřské a rodičovské dovolené a také pracovní zdroje ze zahraničí. Výhodou vnějšího trhu práce je získání nových pracovníků s jinými pracovními znalosti, přístupy a dovednostmi, které mohou být pro firmu přínosné. Naopak nevýhodou tohoto trhu jsou vyšší náklady na personální agenturu či inzerci například na internetových portálech. Vnější zdroj je jednoznačně náročnější na přípravu i samotnou realizaci. Oslovení vnějšího trhu práce vyžaduje dobře promyšlenou a správně zacílenou strategii. [10]

3.3 Proces získávání pracovníků

Získávání nových pracovníků je proces, který by měl organizaci zajistit vhodné a kvalifikované pracovníky. Tento proces začíná plánováním, při kterém si zaměstnavatel uvědomí potřebu nových pracovníků. Dále si musí společnost určit, jakou pracovní pozici potřebuje obsadit, jaké má na tuto pozici požadavky a také od kdy by měla být pozice obsazena. V této práci proces získávání pracovníků rozdělíme na nábor a výběr pracovníků.

3.4 Nábor pracovníků

Nábor zaměstnanců je ucelený proces, který by měl firmě zajistit dostatečné množství kvalifikovaných uchazečů. Nábor můžeme využít k obsazení jakékoliv pracovní pozice, ať už se jedná o řadové pozice, jako například prodejní asistentka, kdy není ve většině případů nutná odborná specializace, nebo o pozice vyšší, kde je specializace nezbytná, příkladem této pracovní skupiny může být manažer či ředitel. Proces náboru zaměstnanců

zahrnuje veškerou komunikaci s uchazeči, do které řadíme osobní informace o uchazeči a administrativní činnosti spojené s náborem. Základním cílem náboru je identifikovat vhodné uchazeče na pracovní pozici a vybrat toho nejlepšího ze všech uchazečů. [3]

Nyní si zde vymežíme výčet jednotlivých kroků, které napomáhají správnému procesu získání pracovníků:

- 1. Identifikace potřeby nového pracovníka**, tato prvotní činnost nám naznačuje, že je v organizaci nedostatek pracovníků, a to z důvodů personálního rozvoje, vzniku nového pracovního místa či změny uvnitř organizace.
- 2. Popis a specifikace volné pracovní pozice**, většinou vypracovává manažer, ředitel či personalista. Jedná se o popis práce, kterou by měl nový pracovník vykonávat. Tento krok může mít zásadní vliv na samotný proces náboru, proto je důležité, aby požadavky byly přesně charakterizovány.
- 3. Výběr informací pro nabídku pracovního místa a zpracování nabídky.**
- 4. Identifikace vhodných zdrojů uchazečů o nabízenou pracovní pozici.**
- 5. Volba informačních zdrojů náboru pracovníků**, jedná se o zdroje, kde bude nabídka pracovní pozice zveřejněna.
- 6. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**, nejčastěji se jedná o životopis, průvodní dopis a motivační dopis.
- 7. Uveřejnění nabídky volné pracovní pozice**, jedná se o zveřejnění nabídky. Nejčastěji zveřejňovanou formou je inzerce na internetových stránkách, sociálních sítích či úřadech práce.
- 8. Shromažďování nabídek od uchazečů včetně komunikace s uchazeči**, tuto činnost provádí nejčastěji personální oddělení nebo osoby odpovědné za nábor zaměstnanců.
- 9. Předvýběr na základě získaných dokumentů a informací**, roztřídění uchazečů o pracovní pozici podle zaslanych informací.
- 10. Sestavení seznamu uchazečů o pracovní pozici**, jedná se o kandidáty, kteří „prošli“ předvýběrem na základě zaslanych dokumentů a informací. Tito uchazeči budou zařazeni do výběrového procesu neboli pozváni k výběrovému pohovoru.

Při procesu získávání pracovníků musíme brát v potaz, že potencionálních kandidátů bude ubývat, proto je důležité stanovit si předběžný plán celého náboru. [12]

Základem úspěšného získávání pracovníků je správná formulace nabídky o pracovní pozici, která by měla vždy obsahovat:

- **Název firmy**, která inzeruje pracovní pozici.
- **Pracovní pozice**, včetně základních informací o pozici (pracovní náplň, odpovědnost, úkoly).
- **Místo**, kde se bude práce vykonávat.
- **Kvalifikační požadavky**, které musí kandidát splňovat (vzdělání, odborné znalosti a dovednosti, praxi v oboru).
- **Podmínky práce**, jedná se například o výši platu, benefity, pracovní prostředí či zda je možnost osobního a profesního rozvoje.
- **Požadované dokumenty uchazeče** (průvodní dopis, motivační dopis, životopis).
- **Jakým způsobem se zájemce může o pracovní pozici ucházet** (kontakt, adresa).
- **Nástup na pracovní pozici** (den nástupu do práce). [12]

Nabídka volné pracovní pozice by měla všechny tyto informace obsahovat, jelikož jsou důležité jak pro uchazeče, tak i pro organizaci, která hledá nového pracovníka. Z pohledu uchazeče jsou všechny výše uvedené informace důležité pro posouzení, zda je pozice pro něj vhodná. Jinak řečeno, správná formulace pracovní nabídky by měla vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit. Pro organizaci jsou všechny tyto informace v inzerci důležité, jelikož tím zredukuje počet nevhodných uchazečů.

Nabídka pracovní pozice ve společnosti může směřovat ke dvěma zdrojům pracovních sil, a to k vnitřním zdrojům trhu práce nebo k vnějším zdrojům trhu práce.

Dalším důležitým krokem je správná volba dokumentů požadovaných od uchazečů. Tyto dokumenty mohou ovlivnit úspěšnost předvýběru i výběru zaměstnance. Nejčastějším dokumentem je jednoznačně životopis, který by měl být za každou cenu pravdivý. Životopis by měl obsahovat osobní údaje o uchazeči, dosažené vzdělání, dosavadní pracovní zkušenosti, případně praxi, dovednosti a znalosti uchazeče. Uchazeč by měl v neposlední řadě uvést do svého životopisu také své zájmy.

Dále firmy často požadují od uchazečů motivační dopis nebo průvodní dopis. Dalším dokumentem požadovaným od mnoha firem jsou certifikáty o dosaženém vzdělání nebo

doporučení od předchozího zaměstnavatele. Tyto dokumenty se předkládají většinou až na ústním pohovoru.

3.5 Metody získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků dle Koubka musí vycházet z toho, že je potřeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v určité organizaci. Tyto metody musí vhodné osoby přilákat k tomu, aby chtěli určitou pracovní pozici získat. Při výběru vhodné metody si musí organizace nejdříve určit, zda chce získat pracovníky z vnitřního nebo vnějšího trhu práce: Získávání pracovníků z vnějšího a vnitřního trhu práce bylo již výše popsáno. Mezi nejčastější metody získávání pracovníků patří:

3.5.1 Úřad práce

Hlavním úkolem úřadu práce je zprostředkovat nezaměstnaným osobám vhodnou pracovní pozici a zároveň napomoci organizacím při hledání vhodných pracovníků. Tuto metodu organizace často využívají, kvůli nulovým nákladům na ni. Úřad práce zprostředkovává zaměstnání naprosto bezplatně jak pro organizace, tak pro uchazeče. Zaměstnavatelé také mohou získat finanční příspěvek za zaměstnání určitého pracovníka. Za nevýhodu u této metody můžeme považovat vyšší pravděpodobnost přiřazení osob, jež nemají dostatečné zkušenosti v daném oboru, nemají dostatečné vzdělání, práci vykonávají pouze sezónně nebo nemají dostatečnou motivaci danou prací vykonávat. Zároveň nám úřad práce může poskytovat pouze uchazeče, kteří jsou v konkrétní dobu na úřadu práce přihlášení, což omezuje množství uchazečů o dané místo. [10]

3.5.2 Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Jedná se o jednu z nejrozšířenějších metod nábory zaměstnanců. Inzerce můžeme publikovat v tiskovinách či prostřednictvím televize a rádia. Inzerce může být regionální, místní celorepublikového nebo mezinárodního rozsahu. Zaměření na konkrétní lokalitu závisí na tom, jakou pracovní pozici chceme obsadit. Pokud se jedná o pozici, u které se nevyžaduje příliš odborná kvalifikace, využívá se inzerce v místních nebo regionálních sdělovacích prostředcích. Pokud hledáme například ředitele či manažera, můžeme hledat prostřednictvím inzerátů uveřejněných po celé republice i v zahraničí. Výhodou inzerátu je, že se poměrně rychle dostane k potenciálnímu uchazeči. Nevýhodou může být poměrně vyšší cena, především v rádiu a televizi. [10]

3.5.3 Personální agentury

V dnešní době jsou velmi často využívány k získání vhodného pracovníka personální agentury. Komerční agentury mohou pracovat samostatně nebo mohou spolupracovat s představiteli organizace. Konečné rozhodnutí by však vždy měla vynést organizace. Podstatnou výhodou personálních agentur je velmi dobrá znalost trhu, pomocí které mohou lépe najít vhodného pracovníka. Další výhodou může být fakt, že agentura vyřídí veškeré náležitosti spojené s výběrem nového pracovníka. Nevýhodou je poměrně vysoká cena za poskytnutí této služby. [10]

3.5.4 Prostřednictvím internetu (on-line inzerce)

Jedná se o nejmodernější a nejčastěji používaný způsob získávání pracovníků. V dnešní době existuje mnoho internetových portálů, na které mohou organizace umisťovat své pracovní nabídky. Mezi nejpoužívanějšími internetové portály, poskytující nabídky práce patří například Jobs.cz, Práce.cz a jiné portály. Mezi on-line inzerce patří také zveřejňování pracovních nabídek na vlastních internetových stránkách firmy. Mezi výhody této inzerce patří nízká cena ve srovnání s inzercí v rádiu či televizi. Dalšími výhodami jsou aktuálnost pracovní pozice a neomezený dosah pracovní nabídky. Nevýhodou může být, že návštěvník internetového portálu může snadno pracovní nabídku přehlédnout.

Mezi on-line inzerce spadá také inzerce na sociálních sítích. Sociální sítě můžeme rozdělit na komunikační a profesní sítě. Nejnavštěvovanějšími sociálními sítěmi v České republice, které mají několik milionů uživatelů, jsou Facebook nebo Instagram. Druhým typem, tedy sítí profesní, je například LinkedIn. [10]

3.5.5 Jiné metody získávání pracovníků

Uchazeči se nabízejí sami – organizace má jako zaměstnavatel má dobrou pověst, nabízí zajímavou, dobře placenou či lukrativní pracovní pozici. Uchazeči se organizaci nabízejí sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou. Výhodou je eliminace nákladů na inzerci. Nevýhodou je to, že uchazeči mají často smyšlenou představu o práci v organizaci. [10]

Doporučení současného pracovníka – jedná se o pasivní metodu získávání pracovníků, kterou organizace získá na základě doporučení stávajícího pracovníka. Při této metodě se často využívají stimulační nástroje, což je nejčastěji finanční odměna pracovníka, který nového pracovníka doporučil. Výhodou jsou opět nižší náklady a noví pracovníci mívají zpravidla jak požadované znalosti, tak i vhodné osobnostní charakteristiky. Za nevýhodu můžeme považovat omezené množství uchazečů, ze kterých můžeme vybírat. [10]

Přímé oslovení pracovníka – tato metoda je založena na pozorování zaměstnanců jiných organizací v určitém oboru. V případě nalezení vhodného pracovníka jej organizace osloví se svou pracovní nabídkou. Výhodou může být, že organizace předem zdá znalosti či dovednosti určitého pracovníka předtím, než nastoupí do práce. Nevýhodou může být zhoršení vztahů s organizacemi, kterým se snažíme „přetahovat“ kvalitní zaměstnance nebo vynaložení vyšších nákladů na přesvědčení pracovníka, a do budoucna i na jeho pracovní ohodnocení. Tato metoda se nejčastěji používá při získávání pracovníků pro výše postavené a náročnější funkce. [10]

3.6 Výběr pracovníků

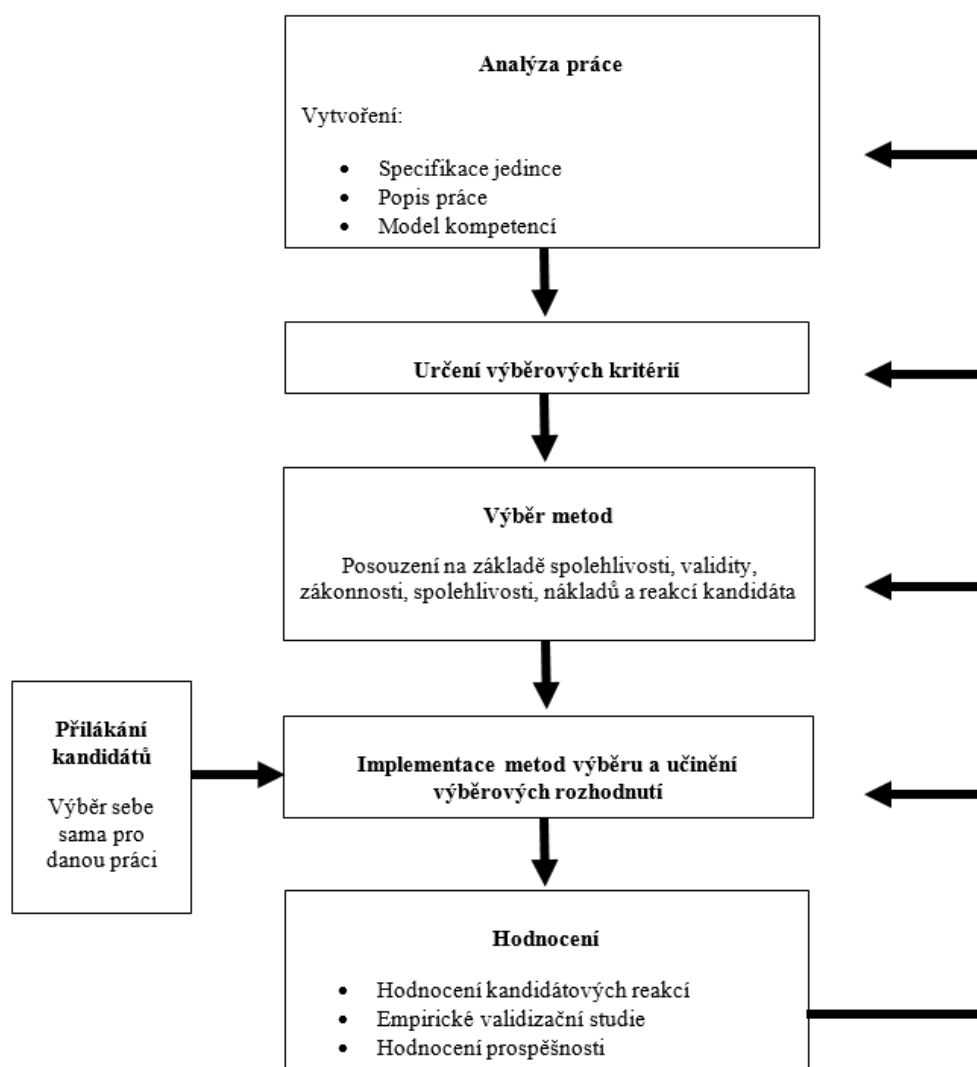
„Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání zaměstnanců. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnávání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění.“ (Dvořáková a kol. 2007, str. 13)

Výběr zaměstnanců je náročný jak po stránce finanční, tak po stránce časové, proto je velmi důležité věnovat se náboru, a především výběru nových zaměstnanců velmi intenzivně. Na výběru by se měly podílet osoby zkušené v personálních činnostech i vedoucí pracovníci. Hlavním cílem výběru zaměstnanců je získat dostatek informací o uchazečích, které umožní předpovědět úroveň pracovních výkonů. Při výběru nového pracovníka se setkávají dvě strany. První stranu tvoří organizace neboli komise, která

vybírání pracovníka a na straně druhé stojí uchazeč, ucházející se o pracovní pozici v dané organizaci. [14]

O výběr pracovníků by se ve středních a větších organizacích měl starat kvalifikovaný personalista. U malých firem se o nábor pracovníků nejčastěji stará buď sám majitel nebo vedoucí podniku. Typickým příkladem mohou být obchody s potravinami, bižuterie a jiné menší provozovny. Základním posláním personálního náboru:

- Eliminovat chybu 1. druhu – nevyločit vhodného kandidáta
- Eliminovat chybu 2. druhu – přijmout nevhodného kandidáta [15]



Obrázek 1: Základy výběru pracovníků

Zdroj: Arnold a spol. 2007, str. 131

Výše uvedený obrázek popisuje postup získávání nových pracovníků. Prvním krokem je analýza práce, včetně popisu práce a požadavků, které organizace od budoucího pracovníka očekává přes výběr kritérií, metod až po hodnocení již přijatého zaměstnance. Všechny tyto kroky na sebe navazují a jsou vzájemně propletené. Chyba, která se stane na začátku nebo v průběhu, se s největší pravděpodobností dříve či později projeví. Důležité je chybu odhalit dříve, než organizace přijme do svých řad nevhodného pracovníka. [16]

3.7 Proces výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků můžeme popsat jako postup jednotlivých kroků směřujících k rozhodnutí o tom, který z kandidátů je na určitou pracovní pozici nejvhodnější a komu bude pracovní pozice nabídnuta. Tento proces začíná v okamžiku, kdy firma pozve uchazeče k výběrovému řízení a končí ve chvíli, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z uchazečů. Proces výběru pracovníků se skládá z následujících kroků:

- důkladné prozkoumání dokumentů o uchazečích;
- první výběrový pohovor, jedná se o první kontakt s uchazeči;
- shromažďování a analýza informací získaných například z testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření a jiné;
- přijímací pohovor;
- představení uchazeči pracoviště a spolupracovníky;
- rozhodnutí o přijetí pracovníka;
- informování uchazeče o přijetí a informování ostatních uchazečů o nepřijetí. [14]

3.8 Metody výběru pracovníků

Metody výběru zaměstnanců slouží k odhalení vhodnosti ucházejících se kandidátů o pracovní místo. Dle Armstronga mezi „hlavní trio“ metod výběru pracovníků patří pohovory, dotazníky a reference. Dalšími často používanými metodami výběru pracovníků jsou výběrové testy a assessment centra.

3.8.1 Výběrové pohovory

Výběrový pohovor je nejčastější metodou pro výběr pracovníků. Na výběrovém pohovoru může personalista či jiný pracovník, který pohovor vede, snadno zjistit

přednosti a nedostatky uchazeče, proto je tato metoda velmi účinná. Při pohovoru může být buď pouze jeden tazatel či více tazatelů, tak zvané komise. Častými chybami tazatele jsou ukvapené závěry získané na základě neverbální komunikace, například dle mimiky nebo vzhledu a upravenosti uchazeče. V každém případě musí být tazatel na pohovor dobře připraven včetně připravených otázek pro uchazeče. Komise by měla mít k nahlédnutí uchazečův životopis, aby se na něj mohla v průběhu pohovoru dotazovat. [17]

Dle Koubka by výběrový pohovor měl splnit tři hlavní cíle:

1. **Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči**, jedná se o pracovní cíle či očekávání a ověření si pravdivost informací uvedených v dokumentech.
2. **Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní.**
3. **Posoudit osobnost uchazeče**, tento cíl může pohovor splnit lépe než osobnostní testy. [11]

Typy pohovorů

Pohovor 1 + 1: Jedná se o tak zvaný pohovor mezi čtyřma očima. Tento typ pohovoru tvoří jednoznačně otevřenější atmosféru. Nevýhodou tohoto pohovoru může být více subjektivní přístup tazatele. Pohovor 1 + 1 je vhodný především na obsazování pracovního místa pro méně kvalifikované a méně náročné profese, jelikož o přijetí rozhoduje pouze jedna osoba. [11]

Pohovor před komisí (více posuzovatelů): Komise je nejčastěji tvořena ze 3-4 osob. Tento typ pohovoru umožňuje objektivnější posuzování uchazečů. Na druhé straně je tento typ pohovoru mnohem více psychicky náročný pro uchazeče. Pohovorem před komisí jsou obsazeny především složitější pracovní pozice. [11]

Postupový pohovor: Tento typ pohovoru se skládá z více pohovorů, je tedy časově daleko více náročnější než předchozí dva typy. Nejsou zde spontánní odpovědi, uchazeč je již zkušenější a na odpovědi více připraven. Postupový pohovor tvoří minimálně, a také nejčastěji, dvě kola, ale může se jednat i o více kol výběru. [11]

Skupinový pohovor: Jedná se o pohovor, kdy na jedné straně stojí skupina uchazečů o pracovní pozici a na straně druhé je jeden či více tazatelů neboli výběrová komise.

Tento typ pohovoru se používá při posuzování chování jednotlivých uchazečů ve skupině. Skupinový pohovor sice šetří čas, ale na druhou stranu je náročnější pro tazatele na přípravu a na udržení pozornosti. Skupinový pohovor je jeden z nejméně používaných typů. Organizace si častěji zvou uchazeče jednotlivě. [11]

3.8.2 Výběrové testy

Výběrové testy pomáhají získat platné a spolehlivé informace o schopnostech, inteligenci, vědomostech či nadání o uchazečů. Výběrové testy značně napomáhají vybrat správného zaměstnance na konkrétní pracovní pozici.

Typy testů

Armstrong (2015) ve své knize uvádí několik různých typů testů:

Psychologické testy: Jedná se o nástroje měření psychických jevů. Psychologické testy u osob měří inteligenci nebo osobnost člověka. Tyto testy mají systematické a standardizované postupy, kterými je nutné se řídit.

Testy inteligence: Testy inteligence nám určují duševní schopnosti myšlení osob, které jsou velmi důležité pro zvládnutí různých pracovních úkolů.

Testy osobnosti: Posuzují, jaká je pravděpodobné chování osob na určitém pracovním místě nebo pracovní roli. Za typický příklad testů osobnosti můžeme považovat osobní dotazníky.

Testy schopností: Ukazují nám, jaké vědomosti jsou lidé schopni uplatňovat při konání určité práce či úkolu, jakou práci jsou schopni vykonávat a jakých výsledků jsou schopni při práci dosáhnout. Testy schopností měří verbální, numerické, mechanické a prostorové schopnosti.

Testy způsobilosti: Vztahují se k určitému povolání či profesi a ukazují nám, do jaké míry jsou osoby schopné vykonávat určitou práci a úkoly. Testy způsobilosti se mohou provádět při ukázce práce. To znamená, že se uchazeči zadá úkol, a ten musí následně prokázat, že je schopný daný úkol samostatně vykonat. [8]

3.8.3 Assessment centre

Assessment centra tvoří skupina uchazečů, kteří mají za úkol splnit několik různých úkolů. Cílem tohoto výběrového řízení je uchazeče otestovat v prostředí více osob, to znamená zjistit, jak jednotliví uchazeči dokážou pracovat v týmu. Hlavním důvodem využívání assessment center je získat větší množství informací o uchazečích. Schmidt a Hunter (1998) provedli výzkum, který ukázal, že prediktivní validita assessment center je nižší, než v případě testů inteligence kombinovaných se strukturovanými pohovory. Nevýhodou assessment center jsou vysoké náklady a časová náročnost. Tento způsob výběrového řízení se uplatňuje především při obsazování manažerských funkcí nebo při výběru absolventů. [8]

4 METODICKÁ ČÁST

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda fluktuace v dané společnosti je způsobena chybami špatně provedeného náboru a výběru zaměstnanců. Ve výše zmíněném cíli je zároveň zahrnuta také výzkumná otázka.

Pro zodpovězení výzkumné otázky a dosažení cíle byly použity dvě sociologické metody výzkumu. Jako první byla použita metoda pozorování, při které bylo důležité se zaměřit na nejčastější chyby při výběrových pohovorech sepsaných dle literární rešerše. Na základě této metody byly popsány nedostatky, kterých se společnost při pohovorech dopouští. Následně byla použita druhá sociologická metoda, tím bylo interview s jednatelem společnosti a jinými pracovníky firmy. Tento výzkumný rozhovor probíhal na téma nábor a výběr zaměstnanců. Na interview s jednatelem měla autorka připravené strukturované otázky, jež byly následně doplněny o další otázky, navazující na odpovědi dotazovaného. Jelikož připravené otázky byly doplněny o několik spontánních otázek, jednalo se o polostrukturovaný rozhovor.

V závěru práce budou navržena doporučení a případné kroky ke zlepšení efektivity náboru a výběru pracovníků. Doporučení budou vytvořena na základě poznatků získaných z literární rešerše a následnému porovnání s aktuální situací na základě výzkumu.

Metoda pozorování patří do skupiny empirického výzkumu, který je také nazýván výzkumem v terénu, jelikož probíhá ve firmách, školách a podobně. Mezi další metody tohoto výzkumu patří například metoda měření či experiment. Pozorování patří k jedné z nejzákladnějších a nejčastěji používaným technikám sběru dat. Jedná se o sledování dění v určité situaci, kdy si všímáme vzorců chování jedinců, abychom získali informaci o určitém fenoménu. Pozorování můžeme rozdělit na laboratorní a naturalistické. První metoda, tedy laboratorní pozorování, se odehrává v umělém prostředí laboratoře. Naturalistické pozorování se provádí v reálném světě. Dále můžeme pozorování rozdělit na zúčastněné, nezúčastněné a skryté. [18] [19]

Druhá zvolená metoda je rozhovor neboli interview a jedná se opět o metodu sběru dat. Při rozhovoru tazatel, výzkumník nebo pověřená osoba pokládá otázky informantovi. Tazatel shromažďuje data od informanta, který data poskytuje. Rozhovory mohou

probíhat osobně neboli tváří v tvář, pomocí telefonu nebo po internetu. Síla rozhovoru spočívá v tom, že tazatel může pokládat dodatečné otázky, aby si doplnil získané informace. Rozhovor může být standardizovaný (tazatel má všechny otázky předem připravené a mají i přesně určené pořadí), polostandardizovaný (některé otázky jsou připravené a některé jsou spontánní) nebo nestandardizovaný (tazatel nemá předem připravené otázky). [12] [19]

Pro zlepšení představy o aktuální situaci ve vybraném podniku, je práce doplněna podrobnou analýzou. Pro tuto práci si autorka zvolila SWOT analýzu, jelikož se jedná o velmi univerzální analýzu poskytující cenné rady. SWOT analýzu může společnost využít jak při začátku svého podnikání, tak při zhodnocení vnitřních a vnějších vlivů, které na podnik působí. Na základě odhalených silných stránek a příležitostí může podnik lépe dosáhnout svých cílů, a naopak se vyvarovat svým slabým stránkám a připravit se na případné hrozby. [8] [20]

Název SWOT analýzy vznikl z prvních písmen anglických názvu, a to:

- S – strengths – silné stránky
- w – weaknesses – slabé stránky
- O – opportunities – příležitosti
- T – threats – hrozby.

SWOT analýza je jednou z nejčastěji používaných analýz, především kvůli své jednoduchosti. Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, to jsou silné a slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory se následně zaznamenávají do tak zvané SWOT matice. V praxi se často zaměňují příležitosti se silnými stránkami, proto je vždy důležité si uvědomit, zda se jedná o faktor interní či externí. Interní faktory mají na firmu bezprostřední vliv a jsou firmou ovlivnitelné. Externí faktory firma ovlivnit nemůže. Mezi typické příklady hrozeb patří nová konkurence, přírodní katastrofy, ekonomická krize a podobné situace. Armstrong (2015) ve své knize cituje Barney (1995), který o SWOT analýza uvedl: „*Dokonalé poznání a pochopení zdrojů konkurenční výhody vyžaduje analýzu vnitřních silných a slabých stránek organizace.*“ (Armstrong 2015, s. 64) [8] [20]

5 SPOLEČNOST PB SCOM S.R.O.

Při výběru organizace do této bakalářské práce bylo důležité zvolit si společnost, která se potýká s vysokou a dlouhodobou fluktuací zaměstnanců. Při zkoumání různých informací vyšlo najevo, že právě obor stavebnictví patří mezi pracovní odvětví, u kterých je vysoká fluktuace naprosto běžná. Dalším důležitým krokem při výběru vhodné společnosti bylo vhodné umístění sídla společnosti, tak aby autorka měla možnost osobně pracovat jak s majitelem, tak i se zaměstnanci při výzkumech, nezbytných pro tuto práci.

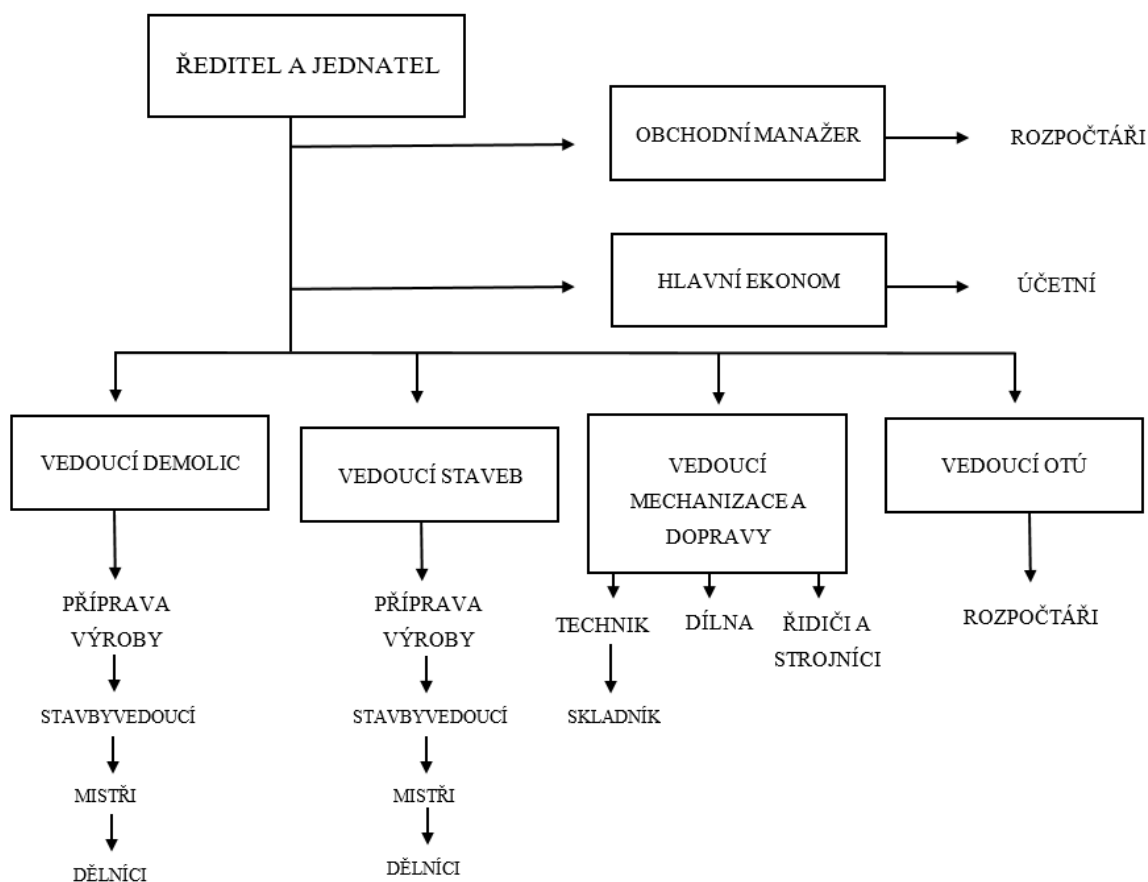
Společnost PB SCOM s.r.o. byla založena v roce 1998 v Hranicích na Moravě Jiřím Pavlišťíkem. Ve svých začátcích se firma především zabývala zemními pracemi či výstavbou inženýrských sítí, to znamená kanalizací, vodovodů, nebo telekomunikačními sítěmi. Postupem času společnost rozšířila svou specializaci o vodní a ekologické stavby, speciální demoliční práce či dopravní stavby. V současné době se společnost PB SCOM s.r.o. specializuje především na speciální demoliční práce, dopravní stavby, zemní práce, vodohospodářské práce, ekologické stavby, autodopravu a výstavbu sportovních a víceúčelových hřišť. Společnost poskytuje své služby po celé České republice, ale v současné době převažují zakázky v Čechách. [21]

Jak je výše uvedeno, společnost PB SCOM s.r.o. působí po celé České republice, to znamená, že je schopná obstát v konkurenčním boji s českými i nadnárodními společnostmi. Mezi největší konkurenční subjekty společnosti PB SCOM s.r.o. patří především nadnárodní společnosti, jako jsou například Metrostav, Skanska, Porr, OHL – ŽS. V posledních letech se organizace soustředí především na oblast demolic, kde největšími konkurenčními firmami jsou především společnosti Mrózek, Dekonta a TREPART.

V současné době společnost zaměstnává celkem 58 pracovníků, a to buď na hlavní pracovní poměr nebo na dohodu o pracovní činnosti. Dále ve společnosti dlouhodobě pracuje 6 osob na smlouvu příkazní. Společnost má několik vedoucích pozic, a to jednatele společnosti, vedoucího úseku demolic, vedoucího stavební divize, vedoucího mechanizace a dopravy, vedoucího obchodu a hlavního ekonoma. Mezi další pracovní pozice patří výrobní přípraváři, rozpočtáři, mzdová účetní, administrativní pracovníci obchodně technického úseku. Dále jsou to stavbyvedoucí, mistři, opraváři, dělníci,

technik mechanizace a dopravy a v poslední řadě strojníci a řidiči. Společnost také zaměstnává externí pracovníky a to účetní firmu, právní zástupce a správce IT sítě.

Z hlediska lidských zdrojů společnost PB SCOM s.r.o. dosáhla svého vrcholu v roce 2013, kdy zaměstnávala téměř sto pracovníků. Tentýž rok společnost zaznamenala také nejvyšší tržby, které se vyšplhaly téměř ke 170 mil. korun. Naopak nejnižší počet pracovníků společnost zaznamenala při založení společnosti a následně v roce 2014, kdy tržby klesly od předchozího roku o 100 mil korun.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti PB SCOM s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výše uvedený obrázek znázorněje organizační strukturu společnosti PB SCOM s.r.o., která byla zpracována na základě konzultace s obchodním manažerem. Na obrázku jsou jasně zřetelné vedoucí pozice a také nadřízenost a podřízenost jednotlivých pracovních pozic.

5.1 Aktuální situace

Jak je již výše popsáno, společnost zaměstnávala k 1. únoru 2021 celkem 58 osob. Většina zaměstnanců pracuje na hlavní pracovní poměr, přibližně deset osob pracuje na dohodu o pracovní činnosti a zbytek tvoří živnostníci. V roce 2020 společnost PB SCOM s.r.o., realizovala celkem 53 projektů po celé České republice. Projekty byly složeny z oblasti demolic, dopravních staveb, vodohospodářských staveb a ekologických staveb. Na zakázkách se podíleli především pracovníci ze společnosti či subdodavatelé, kteří prováděli dílčí část jednotlivých zakázek.

Společnost PB SCOM s.r.o. se aktuálně snaží obsadit několik pracovních pozic, a to konkrétně: obchodně technický pracovník neboli rozpočtář, řidič, strojník, mistr a stavbyvedoucí. Pro uveřejnění pracovních nabídek společnost využívala do března roku 2021 především internetový portál jobs.cz, který je navázaný na několik dalších portálů nabízejících práci. Do budoucna by společnost chtěla od portálu jobs.cz upustit a začít spolupracovat s personální agenturou. Na základě tohoto rozhodnutí začátkem března roku 2021 společnost provedla výběrové řízení na zprostředkovatele personálních služeb. Tento krok společnost zvolila, jelikož internetové portály, především jobs.cz, nebyly příliš efektivní a inzerce na portálech, zabývající se nabídkou pracovních míst, nesplňovaly očekávání jak po ekonomické, tak po personální stránce.

5.1.1 Ovlivnění společnosti pandemií COVID-19

Situace okolo COVID-19 ovlivnila nejen podnikatele v pohostinství, sportovní činnosti, službách, ale i ve službách ve stavebnictví. Společnost PB SCOM s.r.o. byla touto situací ovlivněna především z hlediska lidských kapacit. Ve společnosti pracuje celkem 11 polských pracovníků, kteří měli obtíže dostat se přes hranice státu. COVID-19 ovlivnil i fakt, že společnost na přelomu zimy a jara roku 2020 nabrala velké množství stavebních zakázek, které nezvládala realizovat. Odstoupit od závazných smluv společnost nechtěla, jelikož by byla nucena zaplatit vysoké pokuty. Mimo finanční ztrátu by mohlo zároveň dojít k poškození dobrého jména společnosti, což by mohlo zapříčinit nedůvěru zákazníků, jenž by pro společnost představovala nejistotu do budoucna a snížení počtu zakázek. Společnost je závislá také na ostatních společnostech, se kterými pracuje v rámci realizace zakázek, a ty jsou opět ve značné míře závislé na zahraničních pracovnících.

Tento značný problém se zahraničními pracovníky ovlivnil množství zakázek, které nebylo možné realizovat v nasmlouvaných termínech, což zapříčinilo nespokojenost u objednatelů. Neschopnost dodržení termínů nebyla tolerována především u veřejných investorů, v našem případě města, obce a kraje, kteří společnost i přes tuto situaci v mnoha případech penalizovali. Aktuálně tyto penalizace řeší s právními zástupci, kdy se chce domáhat svých práv prostřednictvím soudu.

Největší obavy vedení společnosti nastaly ve chvíli, kdy se virem nakazilo i několik zaměstnanců a kromě těch musela nastoupit do povinné karantény i většina osob pracujících na stejných pracovištích či stavbách. Tento aspekt ovlivnil chod staveb nejvyšší měrou. I přes to, že se celá republika nacházela v nouzovém stavu a bylo nařízeno, aby se lidé neshlukovali, stavby velkého rozsahu se stihly zrealizovat. Bohužel mnohé z nich nebyly dokončeny v předem stanoveném termínu, tudíž byla společnost za nedodržení termínů penalizována.

5.2 Cíle společnosti

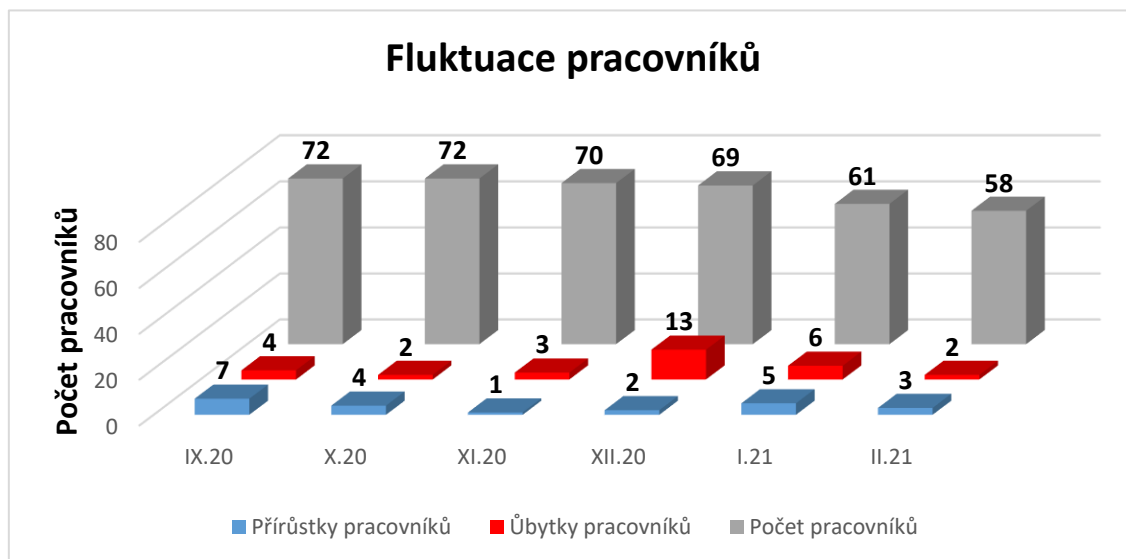
Cílem společnosti v oblasti lidských kapacit je minimalizovat fluktuaci a udržet stálý tým kvalifikovaných pracovníků, kteří budou kvalitně provádět odvedenou práci. Zároveň je cílem vyhledávat a navazovat spolupráci s kvalifikovanými a odbornými pracovníky ve stavebním oboru.

Dalším důležitým cílem jsou nepřetržité investice do nových a moderních technologií v oblasti mechanizace a dopravy, které napomáhají efektivitě práce a také k náhradě některých lidských kapacit. Společnost by se dále chtěla soustředit především na zakázky v regionu, kde má své sídlo, jelikož spoustu zakázek, především v oblasti demolic, realizuje převážně v Čechách.

Obecným cílem pro rok 2021, jak již je výše uvedeno, je snížit fluktuaci zaměstnanců a hledat nové odborné kapacity. Pro rok 2021 si společnost stanovila za cíl spustit půjčovnu na malou mechanizaci a nářadí, kterou bude mít společnost ve svém zázemí v Běloušicích u Hranic na Moravě. Půjčovna bude sloužit jak pro interní potřeby firmy, tak pro externí zákazníky, kterým se bude snažit touto službou plnit jejich aktuální požadavky.

5.3 Fluktuace pracovníků

Jak již bylo uvedeno, fluktuace pracovníků je ve stavebnictví velmi vysoká. Proto je důležité zjistit, s jakou fluktuací se konkrétně společnost PB SCOM s.r.o. aktuálně potýká. Pro vytvoření níže uvedeného grafu bylo nutné získat reálná data z posledních měsíců.



Graf 1: Fluktuace pracovníků ve společnosti PB SCOM s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený graf je sestaven z reálných dat získaných z mzdového účetnictví, konkrétně z účetního programu Helios. Do těchto dat jsou zahrnuty jak pracovníci zaměstnaní na hlavní pracovní poměr, tak osoby pracující na dohodu o provedení práce a činnosti. V grafu nejsou započítány osoby pracující na smlouvu příkazní. Z grafu lze zřetelně poznat, že počet stálých zaměstnanců se každý měsíc mění. Za posledních šest měsíců odešlo z firmy nejvíce pracovníků v prosinci 2020, kdy se úbytek vyšplhal až na počet 13, což je opravdu vysoké číslo. Dále můžeme z grafu vyčíst, že momentálně má společnost podstav. Za osoby, které odešly v prosinci, se dosud nepodařilo najít náhrady a počet stálých pracovníků se za půl roku snížil o 14 zaměstnanců.

Dle názoru jednatele společnost nenabírá dost kvalifikované pracovníky, kteří by se zvládli orientovat na pracovní pozici, tak jak by si to vedení představovalo. „V dnešní době je velmi obtížné sehnat osoby, které chtějí pracovat, natož aby byly ještě dostatečně kvalifikované na určitou práci.“ (jednatel společnosti)

6 NÁBOR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI PB SCOM S.R.O.

Nábor pracovníku ve společnosti PB SCOM s.r.o. začíná na základě personálního plánování a vyhodnocení personální situace, tyto činnosti probíhají na úrovni vedení společnosti. Procesem plánování lidských zdrojů se ve společnosti zabývají zpravidla jednatel a ředitel společnosti v jedné osobě, hlavní ekonomka a vedoucí jednotlivých úseků. Plánování potřeby nového pracovníka nejčastěji začíná v případě odchodu jiného zaměstnance ze společnosti formou výpovědi či odchodu do starobního či invalidního důchodu nebo při vzniku nového pracovního místa. Existují zde i další případy, kdy může dojít k procesu náboru nového pracovníka, například může nastat situace, kdy společnost žádného nového pracovníka nehledá, ale může přijít zajímavá nabídka od uchazeče.

O nábor nových pracovníků ve společnosti PB SCOM s.r.o. se stará především hlavní ekonomka, která na základě podkladů od jednatele společnosti a vedoucího konkrétního úseku, u kterého se volné místo nachází, sestaví požadavky pro pracovní pozici. Tito tři účastníci vzájemně zkonzultují všechny podrobnosti, které se vztahují k pracovnímu místu. Postupy sestavení požadavků pro dané pracovní pozice mohou být velmi různorodé. Každá pozice má své požadavky a ty se mohou od ostatních pozic výrazně lišit. Na základě těchto informací hlavní ekonomka sestaví návrh pracovní nabídky, který zpravidla musí schválit jak jednatel společnosti, tak vedoucí daného úseku, který vznesl požadavek na vytvoření nového pracovního místa či nahrazení pracovníka. Ve chvíli, kdy dojde k vzájemnému odsouhlasení návrhu, může společnost přejít k dalšímu kroku a to k náboru zaměstnance.

6.1 Formulace pracovní nabídky

Většina pracovních nabídek ve společnosti má specifické požadavky, které se odvíjí od konkrétní a aktuální pracovní pozice. Každá inzerce ve zkoumané společnosti obsahuje:

- **Název společnosti**, včetně sídla.
- **Název pracovní pozice**, která vystihuje oblast zařazení.
- **Náplň pracovní pozice**, zde jsou popsány veškeré pracovní úkoly, které k danému pracovnímu místu náleží.
- **Požadavky na uchazeče**, jedná se například o: dosažené vzdělání, praxe v oboru, komunikační dovednosti, práce v programech, řidičský průkaz dle profese a další.

- **Nabídka pro uchazeče**, zde jsou obsaženy především benefity, které společnost uchazečům nabízí po nástupu do zaměstnání. Jedná se například o služební mobilní telefon, služební automobil, kariérní růst, školení a další výhody.
- **Pokyny a požadované dokumenty**. Jedná se o pokyny, kterými se uchazeč řídí v případě zájmu o pracovní pozici. Mezi dokumenty, které společnost vyžaduje patří životopis a motivační dopis.
- **Kontakt**, společnost preferuje komunikaci prostřednictvím e-mailu.
- **Informace o výši platu**. Každá pracovní nabídka společnosti vždy obsahuje informaci o výši platu, a to v rozmezí od minimálního až maximálního platového ohodnocení.

6.2 Zdroje nábory pracovníků

Jakmile je sestavený a odsouhlasený návrh pracovní nabídky, je dalším důležitým krokem zvolit, zda společnost bude při nábory nových pracovníků využívat vnitřní či vnější zdroje. Společnost PB SCOM s.r.o. se v první řadě snaží oslovit současné pracovníky, tedy využít vnitřní zdroje. Nevýhodou vnitřních zdrojů je, že v případě povýšení mistra na stavbyvedoucího je nezbytné najít pracovníka také na jeho předešlé místo. Naopak výhodou tohoto zdroje je, že vedení společnosti, především vedoucí úseků, zná kvality a pracovní nasazení pracovníků. Můžeme tedy konstatovat, že společnost dává příležitost stávajícím pracovníkům na povýšení, ale zároveň se neobejde bez využití vnějších zdrojů, tedy nových pracovních sil.

6.3 Metody nábory pracovníků

Metody nábory nových pracovníků spočívají ve výběru vhodného oslovení potenciálních uchazečů. Společnost PB SCOM s.r.o. využívá čtyři typy oslovování nových pracovníků, a to on-line inzerci, prostřednictvím webového portálu Jobs.cz, na vlastních webových stránkách, na sociálních sítí a prostřednictvím úřadu práce.

On-line inzerce

Online inzerce jsou uveřejňovány především na internetovém portálu Jobs.cz či jiných portálech, které jsou s Jobs.cz propojeny. Společnost využívá tuto inzerci, jelikož se jedná o jeden z nejnavštěvovanějších portálů, nabízejících pracovní příležitosti. Při výběrových

pohovorech často uchazeči uvádějí, že právě na Jobs.cz se o pracovní nabídce dozvěděli. Tudíž je tento způsob umístování inzerce vhodný, jelikož stále láká nové uchazeče.

Vlastní webové stránky

Společnost PB SCOM s.r.o. si v roce 2019 aktualizovala své webové stránky a nyní jedna sekce v hlavní nabídce, nazývaná kariéra, obsahuje aktuální pracovní příležitosti. Přímou na této stránce mohou zájemci přejít, pomocí vloženého odkazu, na poptávkový formulář, kde uchazeč vyplní nejpodstatnější informace a přiloží potřebné dokumenty. Tato metoda náborem nových pracovníků není příliš využívána, jelikož ji uchazeči o práci ve společnosti nemusejí znát. Uveřejněné pracovní nabídky mají především informační charakter.

Úřad práce

Další metodou je nabídka pracovních míst prostřednictvím úřadu práce. Společnost PB SCOM s.r.o. pravidelně na úřad práce posílá aktuální volné pracovní příležitosti, přestože zpětná vazba je zde především u pozic s nižší kvalifikací a jedná se především o dělníky. Na základě své vlastní zkušenosti společnost hodnotí uchazeče přicházející z úřadu práce většinou jako méně spolehlivé, kteří v pracovním poměru dlouho nevydrží.

Sociální sítě

Sociální sítě v dnešní době hýbou světem, totéž platí i při inzerování aktuálních nabídek pracovních míst. Společnost PB SCOM s.r.o. má na svých facebookových i instagramových stránkách několik stovek sledujících, kteří vidí každý nový příspěvek. Z toho důvodu společnost využívá inzerci volných pracovních pozic na těchto sociálních sítích. I když společnost používá sociální sítě k vyhledávání pracovníků pouze jako doplněk, mnohdy se po zveřejnění příspěvku či videa přihlásí několik uchazečů s žádostí o přijetí. Pomocí této metody se společnosti podařilo získat i velmi kvalifikované uchazeče, kteří se ukázali být pro danou pozici vhodní.

6.3.1 Údaje z webového portálu Jobs.cz

Jak již bylo zmíněno, společnost PB SCOM s.r.o. využívá pro zveřejňování nabídky aktuálních volných pozic nejčastěji internetový portál Jobs.cz. Společnost tento portál začala využívat v květnu roku 2017 a zveřejnila zde celkem 18 pracovních míst. V poslední době ovšem společnost není s výsledky na portálu příliš spokojená. Sice se


hlásí neustále velké množství uchazečů o volná pracovní místa, bohužel ale nejsou dostatečně kvalifikováni na vykonávání dané práce. Dle odhadů ekonomů vynaložila společnost na inzerci tohoto typu přibližně 300 až 400 tisíc Kč. Ze statistik vyplývá, že průměrně si jednu nabídku práce zobrazí 503 uživatelů, ale odpovědí na jednu pracovní nabídku průměrně obdrží pouze tři až čtyři. Tato statistika ovšem nemá příliš vypovídající hodnotu, jelikož mnoho uchazečů společnost kontaktuje telefonicky či e-mailem mimo portál. [22]


Informace o pozici


Obchodně technický pracovník - rozpočtář

 **PB SCOM s.r.o.**


 Radniční 28, Hranice - Hranice I-Město

 Požadované vzdělání: Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou


 Plat: 25 000 – 35 000 Kč / měsíc

 **Benefity:** Bonusy/prémie, Auto i pro soukromé účely, Mobilní telefon, Flexibilní začátek/konec pracovní doby, Příspěvek na dopravu, Stravenky/příspěvek na stravování, Vzdělávací kurzy, školení, Firemní akce, Vyhrazený čas na inovace

 **Zařazeno:** Stavebnictví a reality

 **Typ pracovního poměru:** Práce na plný úvazek

 **Délka pracovního poměru:** Na dobu neurčitou

 **Typ smluvního vztahu:** pracovní smlouva

 **Zadavatel:** Zaměstnavatel

Obrázek 3: Nabídka pracovní pozice ve společnosti PB SCOM s.r.o.

Zdroj: Internetový portál Jobs.cz [23]

Výše uvedený obrázek znázorňuje stručný popis pracovní pozice, která byla zveřejněna na portále několik týdnů. Na tuto inzerci odpověděli pouze dva uchazeči. Žádný z uchazečů nebyl dostatečně kvalifikovaný a nebyl pozvaný ani k ústnímu pohovoru. [22]

6.3.2 Hledání vhodné personální agentury

V předchozím oddílu byly popsány výsledky internetového portálu, s nimiž je jednatel společnosti PB SCOM s.r.o. dlouhodobě nespokojen, proto se rozhodl oslovit několik personálních agentur o spolupráci při hledání nových, především kvalifikovanějších pracovníků. Personální agentura by měla společnosti pomoci s náborem nových pracovníků, kteří ve firmě zůstanou dlouhodobě a vybudují si loajalitu. Začátkem března roku 2021 společnost rozeslala poptávku pěti personálním agenturám, kde je vyzvala

k uvedení podmínek spolupráce. Jednatel společnosti si určil kritéria, podle kterých se budou jednotlivé personální agentury posuzovat a následně vybere nejvhodnější nabídku.

Níže uvedená tabulka obsahuje informace zaslané od oslovených personálních agentur a zároveň znázorňuje kritéria, které společnost vyžaduje.

Dodavatel	Cena	Doba trvání	Produkt
4PERSON	41.900 Kč	6 týdnů	Personální kampaň na 6 týdnů.
ANEX – Piettrasová	90.000 Kč <i>(60 % při podpisu smlouvy + 40 % po 3 měsících)</i>	1 rok	výběr a zasmluvnění pozice
JobsContact Consulting	108.000 Kč <i>(20 % z roční mzdy)</i>	1 rok	výběr a zasmluvnění pozice
Personálka	24.990 Kč	1 rok	Neomezená inzerce v 10 přednostních pozicích.
STIMUL	<i>min. 80.000 Kč za stavbyvedoucího</i>	1 rok	výběr a zasmluvnění pozice

Tabulka 1: Nabídky pracovních agentur

Zdroj: Archiv společnosti PB SCOM s.r.o.

Data v tabulce jsou získána na základě zaslaných informací od oslovených personálních agentur. Tabulku nabídky pracovních agentur vypracovala pro společnost hlavní ekonomka, které měla oslovení personálních agentur na starost. Společnost by měla vhodnou agenturu vybrat do konce měsíce března 2021 a následně ji musí schválit jednatel společnosti. Dle mého názoru by při výběru nejvhodnější agentury mohla společnost zvolit metodu multikriteriálního rozhodování.

7 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI PB SCOM S.R.O.

Výběr nových pracovníků je dalším krokem, kterému předchází úspěšně provedený nábor. V mnoha organizacích výběr pracovníků upravuje určitá vnitřní dokumentace, ale to neplatí pro společnost PB SCOM s.r.o. Výběr pracovníků je postaven na základě informací obsažených v životopise, který uchazeč zašle společnosti. Na základě životopisu se společnost rozhodne, zda uchazeče pozve k ústnímu pohovoru, který je dalším krokem výběru a přijetí nového pracovníka.

7.1 Předvýběr pracovníků

Předvýběr pracovníků ve společnosti PB SCOM s.r.o. nastává v situaci, kdy společnost obdrží od uchazečů požadované dokumenty. Společnost od uchazečů ve většině případů vyžaduje pouze strukturovaný životopis. Po obdržení zaslaných dokumentů nastává jejich vyhodnocení, na základě kterého jsou vybraní uchazeči pozváni na ústní pohovor přímo do sídla společnosti. Většinu životopisů si prochází sám jednatel společnosti a následně svůj výběr konzultuje s vedoucím úseku, který vznesl požadavek na obsazení určitého pracovního místa.

Nejdůležitějším faktem v životopisu je pro společnost praxe v oboru, jelikož ve stavebním oboru je důležitá odbornost a zkušenosti. Pro společnost je také důležité dosažené vzdělání. Tento požadavek společnost vyžaduje pouze u pozic: vedoucí úseku, rozpočtář, přípravař výroby a podobně. Dále je v životopisu pro společnost důležitá přehlednost a gramatická správnost, jelikož to vyjadřuje pečlivost uchazeče.

7.2 Výběrový pohovor

Výběrových řízení se účastní vedoucí oddělení, který dal požadavek na obsazení pracovní pozice. Výběr nového zaměstnance schvaluje jednatel společnosti, který se většinou výběrových pohovorů sám účastní. V průběhu výběrového pohovoru se výše uvedená komise snaží získat další důležité informace o uchazeči. Výběrové pohovory vede vždy jednatel společnosti, ale otázky uchazeči pokládal také vedoucí oddělení, který bude nadřízeným budoucího pracovníka. Pozorované pohovory trvaly přibližně jednu hodinu a vždy se konaly v kanceláři jednatele společnosti v Hranicích na Moravě, kde má společnost své sídlo. Důležité je zmínit, že všichni pracovníci ve společnosti, kromě

dělníků, museli řádné výběrové řízení absolvovat. To značí fakt, že jednatel a současně majitel společnosti si velmi pečlivě vybírá osoby, které do své firmy přijme.

7.2.1 Příklad výběrového pohovoru

Níže uvedený výběrový pohovor byl jeden z prvních pozorovaných pohovorů ve společnosti a konal se 27. listopadu 2020. Uchazeč se ucházel o pozici stavbyvedoucího. Z konaného výběrového pohovoru vznikl formulář, ve kterém jsou obsaženy všechny otázky, na které se komise uchazeče dotazovala.

Výběrový pohovor

1. **Pohlaví:** Muž
2. **Věk:** 40 – 50 let
3. **Pracovní pozice:** stavbyvedoucí
4. **Vhodně kladené otázky:** Co Vás na této práci zaujalo? Považujete se za týmového hráče? Co víte o naší firmě? Máte u sebe své CV? Jaké máte dosažené vzdělání? Jaké je vaše současné a minulé povolání? U jakých firem jste pracoval? Jak dlouho pracujete v oboru stavebnictví? Jaké máte zkušenosti v oboru? Zkušenosti s mechanizací? Kdy můžete nastoupit? Máte problém s cestováním? Vaše plusy a minusy. Důvod odchodu ze současného zaměstnání?
5. **Nevhodně kladené otázky:** Vaše požadavky? (špatně položená otázka, jelikož uchazeč nevěděl, na co se konkrétně ptají) Odkud jste? Jaký jste rok narození? Jste tvrdý na lidi?
6. **Zadaný úkol k přijetí:** Vypracovat technologický postup včetně nákladových cen u připravované demolic (spočítat náklady, sepsat potřebnou mechanizaci, logistické návaznosti apod.).
7. **Poznámky:** Začátek se kvůli pozdnímu příchodu ředitele posunul o 10 min, otevřené okno – hluk automobilů, hluk z neustále pracující tiskárny, vstup jiných zaměstnanců do místnosti, kde se výběrový pohovor konal.

Datum a místo pohovoru: 27. 11. 2020 Hranice na Moravě

Doba pohovoru: 8:00 (8:10 reálný začátek pohovoru) – 9:05

Pracovní pohovor vedl: jednatel společnosti a vedoucí demolic

Dle uvedených otázek ve výše uvedeném formuláři můžeme konstatovat, že dotazující nebyli na výběrový pohovor příliš připraveni. Jako příklad můžeme uvést typ otázek jako: Jaký jste rok narození? Odkud jste? Všechny tyto informace uvedl uchazeč ve svém životopise, na který se několikrát odkazoval. Bohužel komise ani uchazeč neměli životopis v tištěné ani elektronické formě, což byla především chyba uchazeče. Mezi nedostatky tohoto výběrového pohovoru můžeme zařadit mnoho rušivých elementů, a to konkrétně hluk projíždějících aut díky otevřenému oknu, do místnosti několikrát vstoupili jiní zaměstnanci firmy, kteří se pohovoru neúčastnili či neustále pracující tiskárna. Za další nedostatek můžeme požadovat také pozdní příchod ředitele společnosti i přesto, že měl celý pohovor řídit.

Za klady pohovoru můžeme považovat fakt, že dotazující položili velké množství otázek a o uchazeči se dozvěděli mnoho informací. Uchazeč měl vždy prostor dostatečně se vyjádřit na položené otázky. Otázky na sebe navazovaly, jako první se komise dotazovala na dosažené vzdělání, následně na minulé a současné zaměstnání a poté na získané zkušenosti v oboru stavebnictví.

Po skončení výběrového pohovoru nastala konzultace mezi autorkou práce a jednatelem firmy, kde vyplynulo, že přijetí uchazeče bude záviset především na vypracování zadaného úkolu. Také se jednatel zmínil, že byl velmi zklamaný, když uchazeč nezvládl souvisle říct, čím se společnost zabývá.

7.3 Přijetí nového pracovníka

Přijetí nového pracovníka je posledním krokem v celém procesu náboru a výběru pracovníků. Jakmile se společnost rozhodne přijmout nového pracovníka, je jisté, že prošel předvýběrem a následně úspěšně absolvoval výběrový pohovor. S vybraným zaměstnancem administrativní pracovnice sepiše pracovní smlouvu spolu s funkčním zařazením. Každému nově přijatému zaměstnanci založí osobní složku, která obsahuje osobní dotazník, pracovní náplň, dokument o způsobilosti zaměstnance, například zdravotní či odborné záznamy o pojištění zaměstnance a kopii pracovní smlouvy. Dále jsou založeny osobní složky u externí účetní společnosti. Tyto složky obsahují originální pracovní smlouvu a záznamy k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. V případě jakékoliv změny obsahu osobních složek nebo osobních údajů je zaměstnanec povinen tuto změnu bez zbytečného odkladu nahlásit administrativní pracovnici.

8 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Výsledky z provedeného výzkumu autorka práce získala na základě metody pozorování a následného interview s jednatelem společnosti PB SCOM s.r.o., ve které byl výzkum proveden.

Jak je výše uvedeno, první výzkum probíhal na základě využití metody pozorování, kde bylo důležité získat představu o tom, jak ve společnosti probíhá výběrový pohovor. Pro získání doplňujících informací bylo provedeno interview s jednatelem společnosti a také s hlavní ekonomkou, které má na starost především nábor zaměstnanců. Pracovní místa ve společnosti můžeme rozdělit na dvě pomyslné skupiny. První skupinu tvoří pracovní pozice typu ekonom, účetní, administrativní pracovníci, rozpočtáři a přípraváři výroby. Tyto uvedené pracovní pozice pracují především z kanceláře. Druhou skupinu pracovníků tvoří osoby na stavbách a v terénu, to znamená strojníci, řidiči, dělníci, stavbyvedoucí, mistři a podobně. Tuto skupinu lze dále rozdělit dle nadřízenosti a podřízenosti. U výše postavených pracovníků je důležité, jaké mají dosažené vzdělání a zároveň, zda mají všechny požadované znalosti a dovednosti nutné k výkonu dané profese. Jedná se o pracovní místa jako například mistři, stavbyvedoucí a vedoucí výroby. Všechny tyto pracovní pozice procházejí pečlivým výběrem, jelikož při své profesi přebírají také zodpovědnost a mají určitou pravomoc. Dělnické pracovní pozice jsou jediné, které neprochází výběrovým řízením. Důvodem je fakt, že u nich není vyžadována odbornost, jelikož pracovníci na sebe nepřebírají žádnou hmotnou odpovědnost.

Metoda pozorování byla použita, aby umožnila autorce zajímavější, a především reálnější pohled na celý proces náboru a výběru pracovníků ve společnosti. Cílem pozorování bylo odhalit problémy a chyby, které se odehrávají na výběrových pohovorech. Interview s jednatelem společnosti bylo do výzkumu zahrnuto především z důvodu zjištění budoucích zájmů a cílů společnosti. Interview autorce zároveň pomohlo upřesnit jednotlivé postupy, které společnost při náboru využívá. Proto bylo velmi přínosné, že kromě jednatele společnosti po celou dobu spolupracovali i jiní zaměstnanci, a to konkrétně hlavní ekonomka firmy, obchodní manažer a mzdová účetní. Tito zaměstnanci poskytli důležité informace a napomohli k tvorbě této práce.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda vysoká fluktuace je zapříčiněna špatně provedeným nábořem a výběrem nových pracovníků, pokusit se odhalit nedostatky

v těchto procesech a navrhnout, jakým způsobem zefektivnit přijímací řízení ve společnosti.

Pokud se tedy zaměříme na jednotlivé části celého procesu náboru a výběru pracovníků, můžeme ho rozdělit do tří hlavních částí, a to na vyhledávání a náboru pracovníků, předvýběru pracovníků a výběru pracovníků.

Vyhledávání a nábor pracovníků měl za úkol odhalit případné nedostatky při vyhledávání nových pracovníků. Zde bylo zjištěno, že na veškeré pracovní pozice má společnost předem určené požadavky, mezi které patří odborné znalosti a dovednosti, nezbytné pro obsazení volného pracovního místa. Společnost nejčastěji pro hledání nových pracovníků využívá internetový portál Jobs.cz. Stejně inzeráty jsou většinou umístěny na internetových stránkách společnosti, úřadu práce či na sociálních sítích. Zveřejněné inzeráty obsahují všechny důležité informace pro uchazeče, včetně mzdového ohodnocení, místo výkonu práce, benefity, požadované znalosti a dovednosti, pracovní povinnosti. Hledání nových pracovníků je ve firmě postaveno na vytvoření a zveřejnění inzerátu s veškerými požadavky na uchazeče a následného vyčkávání na odpovědi od uchazečů.

Předvýběr pracovníků je druhou částí celého procesu a je postaven na zaslaných životopisech od uchazečů. Společnost nevyžaduje od uchazečů žádné jiné dokumenty, jako například motivační dopis či reference, naprosto dostačující je pro ni životopis. Na základě informací obsažených v životopise se společnost rozhodne, zda uchazeče pozve na výběrový pohovor či nikoliv. V tomto kroku byl zjištěn velmi zásadní nedostatek, a to zpětná vazba o rozhodnutí určená nevyhovujícím uchazečům. Zjednodušeně řečeno, pokud je uchazeč pro společnost nevhodný, nedozví se, zda společnosti jeho odpověď vůbec dorazila. To může mít pro společnost negativní dopad vzhledem k tomu, že může odradit mnoho jiných, především vhodných uchazečů, a zároveň to může mít negativní dopad na image společnosti.

Poslední částí je výběr pracovníků, kde byly odhaleny nedostatky již dříve. Je důležité, aby výběrová komise byla vždy u přijímacího pohovoru včas. Nechovilnost výběrové komise může mít na uchazeče negativní dopad, kdy si může myslet, že si společnost neváží jeho času a nevěnuje konání pohovoru velkou pozornost a důležitost. Pozdní příchod nastal sice pouze ve čtyřech případech z dvanácti zúčastněných, ale i tak by se

komise tohoto nedostatku měla vyvarovat. Příjímání pohovor by měl jednoznačně probíhat v klidné místnosti, kde nebudou účastníci pohovoru vyrušováni jinými pracovníky, kteří se na přijímacím pohovoru nepodílejí. Příjímání komise by se měla před každým pohovorem detailně seznámit s životopisem uchazeče a ideálně by jej měla mít u pohovoru v papírové nebo elektronické formě pro případné nahlédnutí. Výběrových pohovorů se účastnily i osoby, které mají jiné občanství než české, konkrétně se jednalo o občanství ukrajinské. K pohovorům tohoto typu komise přistupovala velmi spravedlivě a vždy ochotně uchazeči zodpověděla vznesené dotazy zapříčiněné především jazykovou bariérou. Po dobu pozorování se žádného výběrového pohovoru neúčastnila žena, což autorka považuje za zajímavé. V budoucnu by nebylo jistě od věci zaměřit se na důvod způsobující nezájem žen o dané pracovní pozice, jelikož po dobu čtyř měsíců neprošla přijímacím řízením ani jedna.

Na základě získaných poznatků, můžeme konstatovat, že fluktuace ve společnosti PB SCOM s.r.o. je ovlivněna především výběrem pracovníků. Při realizaci náboru nebyly zjištěny žádné zásadní chyby, které by měly fluktuaci ve společnosti výrazně ovlivnit. Tato skutečnost byla získána na základě fyzického pozorování autorky na přijímacích pohovorech a konzultace s pracovníkem odpovědným za nábor a výběr pracovníku ve firmě. Dle informací získaných od zaměstnanců společnosti je fluktuace ve společnosti ve značné míře zapříčiněna nepříliš kvalitní adaptací nových pracovníků a také vysokými nároky na samotné zaměstnance.

Na výzkumnou otázku můžeme tedy odpovědět, že fluktuace ve společnosti PB SCOM s.r.o. je způsobená, mimo jiné, chybami při výběru pracovníků. Dalšími důvody, proč je ve zkoumané společnosti vysoká míra fluktuace, jsou špatná adaptace a vysoká náročností požadavků na dané pracovní místo.

Během provedeného výzkumu byla také sestavená SWOT analýza společnosti PB SCOM s.r.o., která poukazuje na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Informace obsažené ve SWOT matici autorka získala na základě rozhovoru se zaměstnanci firmy. Na základě této SWOT analýzy bude v další kapitole provedeno doporučení ohledně plánování budoucích strategií.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - Atraktivní finanční hodnocení - Historie firmy - Rozmanitost práce - Stabilní zázemí 	<ul style="list-style-type: none"> - Práce především v Čechách - Vysoké požadavky na praxi - Fyzická náročnost práce - Neprofesionalita při pohovoru
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Dostatečně různorodý trh - Velké množství zakázek - Expanze do zahraničí - Finanční podpora z EU 	<ul style="list-style-type: none"> - Silná konkurence - Ekonomická krize - Aktuální pandemická situace - Nedostatek kvalifikovaných osob

Tabulka 2: SWOT Analýza společnosti PB SCOM s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

9 DOPORUČENÍ

Při náboru pracovníků nebyly zjištěny výrazné chyby, které by zásadně ovlivnily další kroky při přijetí nového pracovníka. I přesto po provedeném výzkumu autorka navrhuje pro společnost několik doporučení, a to více rozlišovat inzeráty na jednotlivých portálech, kde je zveřejněna nabídka práce. To znamená, že nabídka práce bude jinak formulovaná na internetových portálech či na sociálních sítích a pro úřady práce. Správná formulace inzerátu můžeme zvýšit šanci odezvy na jednotlivé inzeráty. Společnost by se měla také více zaměřit na inzerci na sociálních sítích, jelikož tato platforma je pro ni stále okrajová. V dnešní době lidé na sociálních sítích tráví velké množství svého volného času, proto by byla chyba této inzerce nevyužít. Na sociálních sítích nejsou placené reklamy příliš finančně náročné, a i přesto se inzerát ukáže během krátké doby tisícům osob, zaleží pouze na tom, jakou finanční sumu do daného inzerátu chce společnost investovat.

U předvýběru pracovníků je velké pochybení při zpětné vazbě uchazečů, kdy společnost uchazečům odpovídá po dlouhé době či vůbec. Tento fakt může odradit potenciální a také především kvalitní pracovníky, kteří vůbec na inzerci pracovní nabídky neodpoví. Proto jedno z hlavních doporučení společnosti je odepisovat i nevyhovujícím uchazečům. Dalším doporučením při předvýběru pracovníků je, aby společnost více dbala na detailnější prostudování zaslaných životopisů. Neměla by se soustředit pouze na uchazečovo vzdělání a dosaženou praxi, ale i na časové období v jednotlivých zaměstnáních. Tento údaj nám napoví, jak je uchazeč přizpůsobivý, a především jak často pracoviště střídá. Není ideální přijmout uchazeče, který má rozsáhlé zkušenosti, ale zároveň vystřídal velké množství pracovních míst a firem, ve kterých byl v minulosti zaměstnán. U takového uchazeče může firma předvídat, že takový pracovník s největší pravděpodobností ve firmě nevydrží dlouhodobě, čímž se pro společnost může stát nevhodným.

Ve společnosti se zaměstnanci často střídají, tím u některých pozic vzniká vysoká fluktuace. Jelikož společnost neustále hledá nové pracovníky, bylo by vhodné zaměstnat zkušeného personalistu, který se bude vhodným i nevhodným uchazečům více věnovat. Personalista by také mohl zefektivnit celý výběrový pohovor, u kterého současní pracovníci, kteří výběrový pohovor vedou, často chybují. Personalistu nemusí společnost zaměstnat na hlavní pracovní poměr, ale například pouze jako externího pracovníka, který

bude konzultovat se společností požadavky na uchazeče a dle domluvených požadavků bude vytvářet inzerce pracovních míst. Dalšími úkoly personalisty by měla být komunikace s uchazeči, a to jak s vhodnými, tak nevyhovujícími.

Při výběrovém pohovoru by se komise měla pravidelně uchazeče dotazovat, kde se o pracovní pozici dozvěděl, aby společnost měla představu, která inzerce je efektivní a která naopak nesplňuje svůj účel. Pokud se vedení společnosti rozhodne personalistu do svých řad nezaměstnat, měla by určit stávajícího zaměstnance, který projde patřičným školením o tom, jak správně vést přijímací pohovor a provádět všechny potřebné úkony.

Poslední doporučení se týká provedené SWOT analýzy. Autorka se při doporučení zaměří především na interní faktory, na které může společnost v budoucnu zapracovat. Společnost by své silné stránky, jež jsou například historie firmy, stabilní zázemí, rozmanitost pracovní náplně či vysoké finanční ohodnocení, měla uvádět ve svých inzercích, jelikož tato skutečnost může přilákat větší počet uchazečů. Neprofesionalita při pohovoru byla uvedena jako stránka slabá, na tuto skutečnost autorka své doporučení uvedla již výše v textu. Ostatní slabé stránky, jako je práce na území České republiky či fyzická náročnost práce, bohužel společnost příliš ovlivnit nemůže. Další doporučení k SWOT analýze se bude týkat externích zdrojů, a to konkrétně příležitostí. V současné době Evropská unie finančně přispívá na pořízení nových technologií pro rozvoj digitalizace a automatizace. Finanční příspěvek umožní nakoupit nové technologie, a tím společnost může rozšířit svou specializaci a přijímat větší množství zakázek.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je v současné době pro každou organizaci nesmírně důležité, proto by se měla zvýšit pozornost právě náboru a výběru pracovníků do firmy, jelikož od výběru správných zaměstnanců se v podstatě odvíjí celý chod dané společnosti. Je velmi důležité, aby se společnost o své pracovníky zajímala už při jejich prvním kontaktu, který začíná již při inzerci pracovní nabídky, kdy potencionální uchazeč poprvé přijde do kontaktu se společností. Jedním z hlavních cílů každé organizace je zaměstnávat osoby, které budou pracovat efektivně a budou ke své firmě loajální. Než ale dojde k zaměstnání vhodných osob, musí je firma nejdříve najít. S tím souvisí správně provedený nábor, na který navazuje úspěšný výběr pracovníků. V procesu získávání nových pracovníků se každá společnost potýká s mnoha zklamáními, hodinami strávenými prostudováním nespočtu životopisů a účastí na přijímacích pohovorech, které jsou posledním krokem, než uchazeč projde branami dané společnosti a stává se jejím zaměstnancem.

Cílem práce bylo zjistit, zda fluktuace v dané společnosti je způsobena chybami špatně provedeného náboru a výběru zaměstnanců. Výzkum byl proveden použitím dvou sociologických metod výzkumu. Úkolem autorky bylo najít pomocí metody pozorování a rozhovoru nejčastější chyby, kterých se vybraná společnost při náboru a výběru pracovníků dopouští. Pro tuto práci si autorka zvolila společnost PB SCOM s.r.o. Jedná se o rodinnou stavební firmu, jejíž hlavní činností je demolice objektů či jiné stavební práce.

V teoretické části se autorka zaměřila na nejdůležitější pojmy související s řízením lidských zdrojů, fluktuací, nábořem a výběrem pracovníků do firmy. Tato část byla zároveň doplněna o důležité informace týkající se výše uvedených pojmu a dále popsány metody, analýzy, cíle či postupy, které jsou pro efektivní realizaci náboru a výběru doporučovány.

Úvodem praktické části je představena stavební společnost PB SCOM s.r.o., autorka v této části popsala aktuální personální situaci, cíle společnosti či graficky znázornila fluktuaci v podniku za posledních šest měsíců. Následně je popsán nábor pracovníků, který je sestaven na základě rozhovoru s jednatelem společnosti a obchodním manažerem, jsou zde popsány metody používané pro nábor či formulace pracovní

nabídky a popsané dosavadní výsledky z internetových portálů. Výběr pracovníků ve firmě je popsán na základě metody pozorování při výběrových pohovorech a následné konzultace s jednatelem a s hlavní ekonomkou firmy.

Průběh zkoumání byl pravidelně konzultován s vedením společnosti. Po dokončení výzkumu, zpracování výsledků a doporučení byl cíl práce splněn a výzkumná otázka byla zodpovězena. Autorka následně věnovala dokončenou práci společnosti PB SCOM s.r.o., kterou mohou využít pro zefektivnění náboru a výběru pracovníků.

POUŽITÉ ZDROJE

Literatura

- [1] VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2., upr. vyd. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-02-8.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [7] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [8] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [9] STOREY, John ed. *Human Resource Management: A Critical Text: 3rd Edition*. London: Thomson, 2007. ISBN 978-1-84480-615-7.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [12] BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. 1. vydání Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s, 2015. ISBN 978-80-7455-052-2.
- [13] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [14] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [16] ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3
- [17] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-.

[18] SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vydání Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

[20] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

Internetové zdroje

[2] Fluktuace zaměstnanců: Firmy mají problém udržet si kvalitní zaměstnance. *Vím vic* [online]. Markéta Jindřichová, 2018, [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu-firmy-maji-problem-udrzet-si-kvalitni-zamestnance>

[4] Stavebnictví v číslech. *ESTAV* [online]. COPYRIGHT TOPINFO, 2020 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.estav.cz/cz/stavebnictvi-v-cislech>

[5] Krátkodobá statistika stavebnictví – Metodika. Český statistický úřad [online]. 2021 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi_metodika

[6] Stavebnictví. *ARTN* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <http://artn.cz/pocet-pracovniku-ve-stavebnictvi-v-1-ctvrtleti-klesl-o-01-pct/>

[15] Portál MVŠO - IS/STAG: Moravská vysoká škola Olomouc [online]. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal>

[19] Web. ftvs: *Metody získávání dat* [online]. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/metodysberdat.htm?fbclid=IwAR3fGqJ4zkbTcC-SerzPx44T-ckZXy8yDNpVLI1o0iGwNx6RogywFsVpshA#Pozorovani>

[21] PB SCOM s.r.o. [online]. Hranice, 2018 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.pbscom.cz/>

[22] Teamio: *Nábory* [online]. 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://my.teamio.com/recruit/recruitment?63&show=active>

[23] Jobs.cz [online]. 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základy výběru pracovníků.....	25
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti PB SCOM s.r.o.	33
Obrázek 3: Nabídka pracovní pozice ve společnosti PB SCOM s.r.o.	40

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Fluktuace pracovníků ve společnosti PB SCOM s.r.o.....	36
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2: Nabídky pracovních agentur	41
Tabulka 1: SWOT Analýza společnosti PB SCOM s.r.o.....	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Polostrukturované otázky pro rozhovor s jednatelem	59
---	----

Příloha 1: Polostrukturované otázky pro rozhovor s jednatelem

Kladené otázky:

1. Jak byste jednou větou definoval Vaši firmu?
2. Čemu vděčíte za úspěch Vaší firmy?
3. Co považujete za konkurenční výhodu od jiných stavebních firem?
4. Kolik zaměstnanců zaměstnáváte?
5. Dáváte přednost mužům nebo ženám?
6. Preferujete u zaměstnanců pracovní poměr či dohodu? Z jakého důvodu?
7. Jaké metody využíváte pro hledání nových zaměstnanců?
8. Jaké dokumenty od uchazečů vyžadujete?
9. Jaké benefity pracovníkům nabízíte?
10. Jak podle Vás vypadá ideální zaměstnanec?
11. Je pro Vás složité najít v dnešní době dostatečně kvalifikované pracovníky?
12. Jakým způsobem Vaši firmu ovlivnila současná epidemická situace?
13. Je Pro Vás důležitá, před přijmutím nového pracovníka, osobní konzultace?
14. Pokud máte na výběr mezi stejně zkušenými pracovníky, ale jeden z nich má vysokoškolský titul a druhý nemá, kterého si vyberete?
15. Jaké kroky plánujete v příštích pěti letech?

Dodatečné otázky

16. Z jakého důvodu se k vám dle Vašeho názoru nehlásí ženy?
17. Z jakého důvodu je v současné době problém sehnat kvalifikované pracovníky?
18. Ideální zaměstnanec musí mít tedy vždy praxi a vzdělání v oboru?
19. Jako jednatel se účastníte všech výběrových pohovorů?

ANOTACE

Bibliografický údaj: ŠROMOTOVÁ, Viktorie. Nábor a výběr pracovníků ve společnosti PB SCOM s.r.o. Olomouc 2021. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Mgr. Markéta Vítoslavská

Název práce: Nábor a výběr pracovníků ve společnosti PB SCOM s.r.o.

Autor: Viktorie Šromotová

Ústav: Ústav společenských věd a práva

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Vítoslavská

Abstrakt: Tématem této bakalářské práce je nábor a výběr pracovníků ve společnosti PB SCOM s.r.o. Cílem práce bylo zjistit, zda fluktuace v dané společnosti je způsobena chybami špatně provedeného náboru a výběru zaměstnanců. První část bakalářské práce, neboli teoretická část, je vypracovaná na základě literární rešerše a poskytuje nám nejdůležitější informace o problematice náboru a výběru pracovníků. Metodická část práce obsahuje výzkumné metody, a to metodu pozorování a metodu rozhovoru, které byly použité při zkoumání dané problematiky. Dále byla zpracována SWOT analýza, kde jsou zaznamenány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti PB SCOM s.r.o. Metoda pozorování byla využita při výběru nových pracovníků, kdy se autorka práce osobně účastnila výběrových pohovorů a pečlivě si zaznamenávala jak kladné, tak i záporné kroky komise. Výzkum je doplněn rozhovorem s jednatelem společnosti a byl zaměřen na chod firmy, pracovníky nebo cíle společnosti do budoucna. Pro reálnější představu aktuální situace ve společnosti autorka vedla několik konzultací s pracovníky organizace na téma náboru a výběru pracovníků. Konzultace proběhly s obchodním manažerem a hlavní ekonomkou. Důležitá data o fluktuaci pracovníků poskytla mzdová účetní. Praktická část se následně zabývá samotným výzkumem včetně podstatných informací o vybrané společnosti. Výstupem bakalářské práce je zhodnocení získaných metod a poznatků, které autorka získala během tvorby práce. Následně jsou vypsána jednotlivá doporučení, a to k náboru, předvýběru i výběru pracovníků, která by mohla společnosti pomoci při efektivnějším náboru a výběru pracovníků. Doporučení by dle autorky měla také přispět ke snížení dlouhodobé fluktuace ve vybrané firmě.

Klíčová slova: nábor pracovníků, výběr pracovníků, fluktuace, stavebnictví, řízení lidských zdrojů

Title: Recruitment and selection of employees in the company PB SCOM s.r.o.

Author: Viktorie Šromotová

Department: Department of Social Sciences and Law

Supervisor: Mgr. Markéta Vitoslavská

Abstract: The topic of this bachelor thesis is the recruitment and selection of employees in the company named PB SCOM s.r.o. The work aimed to find out whether the fluctuation in a given company is caused by errors in poorly performed recruitment and selection of employees. The first part of the bachelor's thesis, or the theoretical part, is based on a literature search and provides us with the most important information on the issue of recruitment and selection of staff. The methodological part of the work contains research methods, namely the method of observation and the method of interview, which were used in the study of the issue. Furthermore, a SWOT analysis was prepared, which records the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the company PB SCOM s.r.o. The method of observation was used in the selection of new employees, where the author personally participated in selection interviews and carefully recorded both positive and negative steps of the commission. The research is supplemented by an interview with the company's executive and was focused on the company's operations, employees, or the company's goals for the future. For a more realistic idea of the current situation in the company, the author conducted several consultations with employees of the organization on the topic of recruitment and selection of employees. Consultations took place with the sales manager and the chief economist. Important data on staff turnover were provided by the payroll accountant. The practical part then deals with the research itself, including essential information about the selected company. The output of the bachelor's thesis is an evaluation of the acquired methods and knowledge that the author gained during the creation of the work. Subsequently, individual recommendations are listed for the recruitment, pre-selection, and selection of employees, which could help the company in more effective recruitment and selection of employees. Recommendation according to the author, should also contribute to reducing long-term fluctuations in the selected company.

Keywords: recruitment, staff selection, turnover, construction, human resource management