

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra Psychologie



Bakalářská práce

Nábor a výběr zaměstnanců

Lucie LABUDOVÁ

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra psychologie
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Labudová Lucie

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Nábor a výběr zaměstnanců

Anglický název

Employee Recruitment and Selection

Cíle práce

Cílem předkládané bakalářské práce je nalézt odpověď na otázku, zda a do jaké míry se liší metody, používané při procesu přijímání zaměstnanců v několika - z hlediska počtu zaměstnanců odlišných - společnostech sídlících v hlavním městě. Pro dosažení tohoto cíle budou v teoretické části práce analyzovány dostupné zdroje informací za účelem vymezení a operacionalizace jednotlivých proměnných. V rámci vlastního výzkumu budou zkoumané subjekty podrobeny rozboru v podobě polostrukturovaných interview a analýz interní dokumentace. Výsledky budou zpracovány a interpretovány v diskuzi a závěru bakalářské práce.

Metodika

Prvním krokem při zpracovávání bakalářské práce bude analýza dostupných informačních zdrojů s cílem vymezit jednotlivé proměnné, kterých zkoumání bude předmětem vlastního výzkumu bakalářské práce. Dalším krokem po vymezení proměnných bude volba výzkumného plánu, volba vhodných metod pro zkoumání daného problému a formulace výzkumných otázek, které budou východiskem pro realizaci empirického šetření. Při sběru dat se autorka přikloní k výzkumnému designu smíšeného výzkumu a sběr dat realizuje v podobě polostrukturovaných interview a analýz interní dokumentace vybraných společností. Získaná data budou následně zpracována a vyhodnocena a jejich interpretace povede k formulování závěrů.

Harmonogram zpracování

Přehled bibliografie k tématu, formulace zadání práce: 01/2012 - 05/2012

Analýza dostupných zdrojů, zpracování teoretické části, vymezení proměnných: 06/2012 - 9/2012

Příprava nástrojů pro empirické šetření a jeho realizace: 10/2012 - 01/2013

Zpracování a vyhodnocení výsledků, zpracování bakalářské práce do finální podoby: 02/2013 - 04/2013

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

nábor zaměstnanců, psychologické metody, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, výběrové řízení

Doporučené zdroje informací

AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

FERJENČÍK, J. Úvod do metodologie psychologického výzkumu. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 255 s. ISBN 80-7178-367-6.

HODGSON, S. Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 187 s. ISBN 978-80-247-1742-5.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

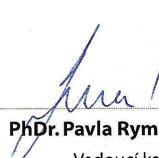
WALKER, A. J. Moderní personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Vedoucí práce

Natovová Ludmila, Mgr., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2013


PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 19.2.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Nábor a výběr zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.3.2013

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Ludmile Natovové, Ph. D. za trpělivost, ochotu, odborné vedení, cenné rady a komentáře během průběhu zpracování bakalářské práce.

Také patří mé děkování z velké části personalistům a manažerovi ze zkoumaných firem, kteří byli ochotni věnovat svůj čas našemu rozhovoru a dali si tak práci s vyhledáváním a poskytnutím informací pro zpracování mé bakalářské práce.

Nábor a výběr zaměstnanců

Recruitment and selection of employees

Souhrn

Tématem této bakalářské práce je nábor a výběr zaměstnanců, který je základní složkou úspěšnosti firmy. Tato práce se skládá ze dvou částí. První z nich je teoretická část, která se zabývá základními definicemi a problematikou, dále jsou popsány fáze a procesy náboru a výběru zaměstnanců. Nejvíce je věnována pozornost jednotlivým metodám získávání a výběru zaměstnanců. Druhou částí práce je praktická část, která se věnuje způsobům metod získávání a výběru pracovníků v několika firmách. Pro získání relevantních informací byla zvolena metoda polostrukturovaného pohovoru.

Summary

The topic of this thesis is the recruitment and selection of staff. Proper recruitment and selection of employees will affect the development of company. This work consists of two parts. The first one is the theoretical part, which deals with the basic definitions and issues, further described phases and processes of recruitment and selection of staff. Most attention is paid to the different methods of recruitment and selection of staff. The second part is the practical part, which is devoted to ways of methods of recruitment and selection of employees in several companies. To obtain the relevant information was the method of semi-structured interview.

Klíčová slova: nábor zaměstnanců, psychologické metody, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, výběrové řízení

Keywords: recruitment of employees, psychological methods, human resources management, selection of employees, selection procedure

Obsah:

1.	Úvod.....	3
2.	Cíl práce a metodika	5
2.1.	Cíl práce	5
2.2.	Metodika	5
3.	Literární rešerše	6
3.1.	Nábor zaměstnanců.....	6
3.1.1.	Proces získávání pracovníků.....	6
	<i>Stanovení požadavků.....</i>	7
	<i>Požadavky na daného kandidáta</i>	7
	<i>Osobní charakteristika.....</i>	7
	<i>Zdroje náboru</i>	9
	<i>Interní získávání.....</i>	9
	<i>Externí získávání.....</i>	10
	<i>Volba požadovaných dokumentů od uchazečů.....</i>	10
	<i>Inzerát</i>	11
3.1.2.	Metody získávání uchazečů	12
	<i>Vývěsky.....</i>	12
	<i>Spolupráce s úřady práce</i>	12
	<i>Personální agentury.....</i>	12
	<i>Doporučení uchazeče.....</i>	13
	<i>Osobní oslovení uchazeče</i>	13
	<i>Inzerce v médiích</i>	13
	<i>Inzerce na internetu</i>	13
	<i>Spolupráce se vzdělávacími zařízeními</i>	14
3.2.	Předvýběr uchazečů	14
	<i>Sestavení seznamu zájemců</i>	15
3.3.	Výběr zaměstnanců.....	15
3.3.1	Proces výběru zaměstnanců	15
3.3.2.	Metody výběru zaměstnanců	16
4.	Analytická část.....	24
4.1.	Plán výzkumu	24
4.2.	Posuzované firmy	25
4.2.1.	V-Press s.r.o.	25
4.2.2.	UJP PRAHA a.s.....	29
4.2.3.	Metrostav a.s.....	32
5.	Zhodnocení výzkumu	35
5.1.	V-Press, s.r.o.	35
5.2.	UJP s.r.o.....	35
5.3.	Metrostav, a.s.....	36
5.4.	Celkové zhodnocení výzkumu.....	37
6.	Závěr	39
7.	Seznam použitých zdrojů.....	40

Seznam grafů

Graf č. 1 Počet mužů a žen ve V-Press, s.r.o.....	28
Graf č. 2 Počet mužů a žen v UJP, s.r.o.....	31
Graf č. 3 Počet mužů a žen v Metrostavu, a.s.....	34
Graf č. 4 Počet přijatých pracovníků za poslední tři roky.....	37

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Proces získávání pracovníků.....	7
---	---

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Porovnání používaných metod dle firem.....	38
---	----

1. Úvod

Všechny firmy jsou závislé na svých zaměstnancích, kteří určují firemní úspěch. Proto je nejdůležitější částí personálního managementu nábor a následně výběr uchazečů. Tím se nejčastěji zabývají personalisté, kteří musí být vyškoleni. Lidí, kteří se ucházejí o práci, je velmi mnoho, ale není jich dostatek pro kvalifikované pracovní pozice. Pro každou firmu je velmi nákladné z hlediska času i peněz převýchova zaměstnance neboli zlepšení jeho znalostí či dovedností a i z hlediska rizika toho, že když zaměstnanec získá lepší kvalifikace, může tak odejít ke konkurenci za účelem většího úspěchu. Proto je výhodné brát uchazeče přímo s požadovanou kvalifikací. Důsledná příprava a efektivnost procesu vykazuje správné rozhodnutí pro určení způsobu náboru a výběru pro požadovanou konkrétní pracovní pozici.

Samotným začátkem náboru je tedy stanovení požadavků na konkrétní pracovní místo a určení při náboru využití zdrojů vnitřních či vnějších. Dále si organizace vybere způsob metody náboru zaměstnanců, vytvoří inzerát a po odezvách si sestaví seznam vhodných kandidátů.

Výběr uchazečů je náročnější činnost hlavně z hlediska času organizace. Při jakémkoliv způsobu výběru je důležité nedat na první dojem, ale posoudit uchazeče podle kvalit, sympatií a možností. Někteří uchazeči jsou nervózní, nesví nebo si také moc vymýšlejí a jsou přehnaně sebevědomí. Proto je dobré mít kvalifikovaného personalistu pro určení osobnosti lidí. Dobrý způsob, jak poznat uchazeče, je například pozvání na zkušební den, kdy by se uchazeč choval přirozeně.

V této bakalářské práci v teoretické části bude věnováno především metodám a procesu náboru a výběru zaměstnanců a následně v praktické části budou podrobeny analýze tři firmy odlišující se z hlediska počtu zaměstnanců. Budou zde porovnány způsoby náborů a výběru personálu v malé, střední a velké firmě.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Cílem bakalářské práce je míra podobností metody náboru a výběru zaměstnanců u několika firem rozdílného počtu zaměstnanců, sídlících v hlavním městě. Díky teoretické části, kde jsou analyzovány dostupné zdroje informací z odborných knih, bude praktická část využívat těchto zdrojů ke své práci. Ve vlastním výzkumu v jednotlivých firmách budou manažeři či personalisti podrobeni polostrukturovaným rozhovorům a rozboru interní dokumentace. Výsledky budou zpracovány v části vlastního výzkumu bakalářské práce. Dále budou navrženy další činnosti či metody na zlepšení celého procesu dle autorky.

2.2. Metodika

V teoretické části bakalářské práce budou použity informace z odborné literatury pro vypracování vlastního výzkumu v praktické části, která se bude zabývat jednotlivými proměnnými firmami. V této vícečetné studii budou data získaná formou písemného dotazování, polostrukturovaných rozhovorů a analýzou interní dokumentace. U malé firmy bude veden rozhovor s jedním z majitelů firmy. U střední a velké firmy bude probíhat rozhovor s personalistou.

Jedná se o kvalitativní výzkum, který se zaměřuje na mnoho informací o velmi malém počtu proměnných. (Disman, 2002)

Výzkum by měl zjistit následující otázky:

- Jak moc se liší z hlediska náboru a výběru různě velké firmy?
- Jaké používají metody k získání zaměstnanců?
- Mají opravdu propracovaný tento proces?
- Pokud ne, co by se dalo zlepšit?

Tento rozhovor bude nahráván na diktafon a následně dojde k přepisu nahrávky do textové podoby. Otázky budou formulovány tak, aby se z nich daly získat potřebné podklady pro posouzení procesů. Výsledky hodnocení by měli poukazovat pouze konkrétně na vybrané tři firmy.

3. Literární rešerše

3.1. Nábor zaměstnanců

Pod pojmem nábor zaměstnanců rozumíme to, že hledáme a uspokojujeme personální potřeby podniku. Konkrétně dané uspokojování personálních potřeb podniku popisují například Kasper a Mayrhofer (2005, str. 380), kteří konstatují, že „získávání personálu zahrnuje v souladu s tím všechny aktivity, které slouží k získání co možná nejkvalifikovanějších uchazečů, aby tak stav personálu byl sladěn z hlediska kvalitativního, kvantitativního, místního a časového s aktuální potřebou personálu.“

3.1.1. Proces získávání pracovníků

Pokud chce organizace získat pracovníky pro nové nebo stávající pracovní pozice, musí realizovat několik na sebe navazujících kroků. Armstrong (2007) rozdělil tento proces na 3 fáze:

- 1) definování požadavků – příprava popisů pracovní pozice a její specifikace, poté dochází k rozhodnutí o požadavcích a podmínkách práce,
- 2) přilákání uchazečů – vyhodnocení a procházení různých zdrojů kandidátů v podniku i vně, může být využita inzerce či podpora třetích, tzn. personální agentury, úřady apod.,
- 3) vybírání uchazečů – třídění se žádosti, uchazeči se účastní jednotlivých pohovorů, jsou testováni a dále vyhodnoceni, dojde k nabídnutí práce, k získání reference a k vytvoření pracovní smlouvy.

Obrázek č. 1 Proces získávání pracovníků



(zdroj: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu>)

Stanovení požadavků

Nejdříve by měla firma jasně definovat, kolik lidí potřebuje, do jakého oboru a jak by pracovníci měli být kvalifikovaní. Kromě toho také může být nezbytnost vyměnit některé stálé zaměstnance nebo vytvořit nové pracovní místo. Nároky na konkrétní pozici jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Dávají hlavní informaci potřebnou pro zadání inzerátu, pro hodnocení uchazečů a informování personálních agentur. (Armstrong, 2007)

Požadavky na daného kandidáta

Definice daného profilu dává přehled požadavků na vzdělání a praxi, dovednosti, schopností a udává tak kritérium, podle kterého budou uchazeči posouzeni při vybírání zaměstnanců do společnosti. (Armstrong, 2007)

Požadavky na kandidáta rozdělil Vajner (2007) z hlediska osobní charakteristiky, odbornosti, pracovní zkušenosti, speciálních schopností a dalších zvláštních okolností.

Osobní charakteristika

- fyzické dispozice

- specifické požadavky na výšku, zrak, sluch, výdrž, vzhled atd.
- osobnost
 - předpoklady a způsobilost pracovat v týmu či sám, způsobilost ustát pracovní nápory, iniciativa, pružnost, způsobilost přesvědčit, získat informace, propagace podniku, komunikační schopnosti (výborný ústní i písemný projev, plynulé vyjadřování atd.)

Odbornost:

- vzdělání - školy, zkoušky, vystudované předměty,
- profesionální, obchodní a technické kvalifikace, řidičský průkaz,
- speciální vzdělávací kurzy - účetnictví, prodej, informatika, servis a péče o zákazníka, první pomoc atd.

Pracovní zkušenosti:

- druh předešlých pracovních pozic a velikost firmy,
- doba ve funkci,
- úroveň funkce,
- specifické znalosti a odbornost.

Speciální schopnosti:

- jazykové dovednosti,
- vyjadřovací schopnosti,
- kreativita,
- manuální zručnost,
- dovednost řešit problémy,
- práce s čísly.

Jiné zvláštní okolnosti:

- bydliště v konkrétní oblasti,
- ochota cestovat,
- ochota pracovat o víkendech,
- možnost zůstat déle mimo domov,

- vlastnictví mobilního telefonu, notebooku, automobilu, skladu atd.

Zdroje nábory

Zaměstnance lze získat z vnitřních i vnějších zdrojů. Dřívější nábor zaměstnanců v 50. letech se hodně lišil od moderního nábory tím, že se zaměřoval pouze na získávání pracovníků z vnějších zdrojů. U moderního získávání pracovníků se začíná zpravidla z vnitřních zdrojů. Pokud zaměstnanci společnosti nesplňují požadavky na dané místo, následuje tak nábor z vnějších zdrojů. (Koubek, 2007)

„Nabídka volného pracovního místa může například současně směřovat jak na vnější, tak vnitřní trh práce. I pokud by podniková politika vyžadovala, že současní zaměstnanci mají při obsazování volného pracovního místa „právo prvního pokusu“ je získat, může být tatáž nabídka později zaslána zprostředkovatelským firmám, střediskům služeb, popřípadě celému světu.“ (Walker, 2003, str. 65)

Interní získávání

Pokud mají být personální potřeby brány z vnitřních zdrojů, musí být volná pracovní místa oznámena zaměstnancům firmy. Tato práce je nabídnuta zejména pracovníkům, kteří chtějí přejít na kvalifikovanější pracovní místo, kde by se lépe uplatnili a pracovníkům, kteří projevují z různých důvodů zájem změnit svou stávající pozici. Je potřeba brát v úvahu i zaměstnance, kteří jsou uvolňováni v důsledku racionalizačních, organizačních opatření nebo ukončení výroby. (d'Ambrosiová, 2011)

Výhody jsou takové, že zaměstnavatel zná zaměstnance a naopak, kratší vynaložená časová doba a náklady na hledání uchazečů, možnost postupu pro pracovníka, větší motivovanost zaměstnance v růst, návratnost investic do zkušeností a vzdělávání zaměstnanců, udržení mzdové úrovně („povýšený pracovník bývá „levnější“ než pracovník z vnějších zdrojů“) (Kociánová, 2010, str. 83)

K nevýhodám patří potřebné náklady na vzdělávání a rozvoj, omezený výběr, nutnost obsazení uvolněné pracovní pozice, „provozní slepota“ dlouhodobých zaměstnanců

(nezpůsobilost vnímat věci jinak, uplatňovat jiné pracovní postupy), zaměstnanec, který býval kolegou, může v pozici vedoucího tým odmítat. (Kociánová, 2010)

Externí získávání

Práce je většinou nabízena nezaměstnaným lidem, absolventům středních a vysokých škol, ženám po mateřské, důchodcům, lidem, kteří chtějí změnit zaměstnání.

U externího získávání pracovníků je výhodou větší výběr uchazečů, nové nápady a myšlenky, snadný přístup ke kvalifikovaným uchazečům. Mezi nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří dle Koubka (2000) časová a finanční náročnost, obtížnější zhodnocení uchazečů a přizpůsobení nových uchazečů.

Volba požadovaných dokumentů od uchazečů

Dokumenty uchazeče jsou základní metodou výběru. Těmito dokumenty uchazeč oslovuje konkrétní firmu, jsou zdrojem informací o hlavních předpokladech uchazeče pro danou pracovní pozici. O uchazeči rovněž vypovídá forma písemnosti – úprava, pečlivost a úroveň jazykového zpracování. (Kociánová, 2010)

Pro získání informací od uchazečů používají firmy tyto písemnosti:

1) motivační dopis

Motivační neboli průvodní dopis je písemný materiál, který se předkládá při požadování dané práce. Cílem je upoutat zájem posuzovatele. Zájemce by měl napsat důvod, proč se uchází o nabízené pracovní místo a zdali má k nabízené pozici předpoklady bez zbytečného přechvalování. (Kociánová, 2010)

2) dotazník

Obsahují identifikační údaje uchazeče, přehled vzdělání, jazykové znalosti, schopnosti apod. (Kociánová, 2010)

Dotazníky se rozdělují na dva typy:

- jednoduchý - požaduje jen základní informace,

- otevřený – uchazeč se může vyjádřit k otázkám, udává možnost zaujmout. (Koubek, 2000)

3) Životopis

Kvalitní životopis by měl zejména vzbudit zájem, působit dobrým dojmem, jasně a stručně představit schopnosti a dovednosti uchazeče. Životopis by měl zahrnovat potřebné zkušenosti, potřebné vlastnosti, specifické schopnosti pro požadovanou práci. Zaměstnavatelé také stále více vyžadují životopis strukturovaný, krátký, srozumitelný a věcný, který se mnohem lépe čte a je přehledný. (Williams, 2003)

Strukturovaný životopis by měl zahrnovat hlavně vzdělání a praxi seřazený chronologicky sestupně. Přehled předchozích prací by měl obsahovat nejen název firmy, ale také náplň dané pracovní pozice. (Kociánová, 2010)

Dalším důležitým dokumentem pro nábor zaměstnanců, který zpracovává určený personalista, je inzerát.

Inzerát

Hlavní prvek inzerátu je nadpis nebo hlavička, kde by mělo být zvýrazněno tučným písmem, o jakou pozici se jedná. Je také dobré uvést měsíční plat, bonusy s tím spojené, např. automobil, notebook, stravenky. Důležitým aspektem je název firmy, popis pracovního místa, kvalifikace pro dané místo. Bylo by dobré nikoho neupřednostňovat, je vhodné uvádět pozice pro muže i ženy neomezeného věku. (Armstrong, 2007)

Hlavními cíly inzerce dle Armstronga (2007) jsou:

- vzbudit zájem – inzerát by měl být něčím ozvláštněný na první pohled, aby si ho uchazeč všiml a nevěnoval se konkurenčním inzerátům
- udržovat pozornost – obsah inzerátu, čili informace o společnosti, náplň a požadavky práce musí být popsány zajímavým způsobem
- stimulace – přimět uchazeče si inzerát číst až do konce má co do činění se získáním více vhodných uchazečů

3.1.2. Metody získávání uchazečů

Vývěsky

Je to forma inzerátu a způsob jak interního tak externího hledání zaměstnance. V samotném podniku jsou takové inzeráty vyvěšeny na hlavní informační tabuli, kde si je zaměstnanec může přečíst. Externí způsob známe například v obchodech s potravinami, oblečením nebo restauračním a barovém zařízení. Zaměstnavatelé je většinou vylepují na vchodové dveře obchodu, podniku. Je to velice přínosné, protože uchazeči jsou rovnou v osobním kontaktu se zaměstnavatelem, časově i finančně zcela nenáročné. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

Vývěsky se mohou objevit opravdu kdekoliv. Příkladem, který uvádí Milkovich a Boudreau (1997), je zkušenost, kdy v jednom americkém obchodním domě byly vyvěšeny inzeráty hledající prodavačky do oddělení vybavení interiérů na dámských toaletách. (Milkovich a Boudreau, 1997)

Spolupráce s úřady práce

Úřady značí prostředníka mezi firmou a uchazečem. Poskytují svou práci pro uchazeče i firmy bezplatně. Význam hledání uchazeče mají hlavně pro méně kvalifikované uchazeče nebo pracovníky do průmyslu. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

Personální agentury

Představují živnostensky hospodařící podniky, které pomáhají firmám při hledání a výběru pracovníků na konkrétní pozice. Personální poradci jsou specialisté, zabývají se hlavně oslovováním a výběrem uchazečů o pracovní pozici. Jejich práce je dosti účinná a finančně přínosnější než vytvoření vlastního personálního oddělení. „V jedné z posledních studií uvedlo 44% dotázaných personálních poradců, že k oslovení potenciálních kandidátů používají internet.“ (Kasper a Mayrhofer, 2006, str. 389)

Doporučení uchazeče

Zaměstnanci firmy využijí své sociální sítě tak, že osloví kvalifikované osoby ve svém okolí. Tato metoda je velmi finančně příznivá a tak je často používána. Mnohé firmy nabízí za úspěšné doporučení kvalifikovaného uchazeče i zajímavé prémie. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

Osobní oslovení uchazeče

Osobní oslovení uchazeče lze přes kontakty se středními, vysokými školami, učilišti nebo odlákáním z jiných firem. „Oproti angloamerickému prostoru, kde je již po mnoho desetiletí obvyklý nábor prostřednictvím tak zvaných „college placement offices“, nabývá v německy hovořícím prostoru přímý nábor na školách a na vysokých školách stále více významu teprve od poloviny 80. let“. (Kasper a Mayrhofer, 2005, str. 388) V této souvislosti jsou známé hlavně náborové veletrhy na vysokých školách, workshopy na různé obory prováděné přímo firmami. Také provádí plánovací hry. Tato metoda je nákladná, ale velmi úspěšná. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

Inzerce v médiích

Inzerce v médiích patří k oblíbenějším metodám. Je důležité rozhodnout, pro které médium lze určit specifickou cílovou skupinu. Inzeráty se neobjevují pouze v tištěných médiích tak, jak je známe. Inovativní personalisté používají i jiná místa, aby co nejúspěšněji oslovili cílovou skupinu. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

Inzerce na internetu

Poskytuje informace o volných pracovních místech, komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči na internetových stránkách. Uchazeči se tak mohou ucházet o pracovní pozice vyplněním dotazníků, zasláním životopisu elektronickou podobou a čekat na e-mailovou odpověď. Původně byl internet využíván pro nabídky práce v oboru informačních technologií, ale stále více se používá i na pracovní pozice administrativních pracovníků, manažerů, vysoce kvalifikovaných odborníků a pro získání absolventů vysokých škol.

Typy online stránek na získání pracovníků:

- stránky pracovních míst – provozují je specializované firmy na personalistiku. Firmy jim za umístění nabídek platí. (Kasper a Mayrhofer, 2005)
- stránky agentur – provozují je personální agentury. Uchazeč svým zaregistrováním dává možnost agenturám posílání jejich nabídek. (Armstrong, 2007)
- vlastní stránky firmy – pro zájemce dané firmy jsou k dispozici nabídky práce. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

Spolupráce se vzdělávacími zařízeními

Firmy se snaží vytipovat vhodné studenty jakožto uchazeče z univerzit, středních škol, učilišť a dalších vzdělávacích zařízení. Získávání absolventů je pro některé firmy nejobvyklejší metodou. Vynakládají úsilí na vydání informačních brožurek, na vypracování třídících a výběrových postupů, na pravidelné návštěvy škol apod. (Armstrong, 2007)

3.2. Předvýběr uchazečů

Hlavním cílem je vybrat uchazeče, kteří jsou vhodní pro obsazovanou pracovní pozici dle vyžádaných podkladů. Rozděluje je do těchto skupin:

- velmi vhodní – uchazeči mají jisté předpoklady pro splnění požadavků dané pozice a jsou tak zváni na výběrový pohovor.
- vhodní – uchazeči nemají tolik předpokladů, nýbrž v případě nedostatku uchazečů ze skupiny velmi vhodných jsou též zváni na pohovor. Další možností je rezervační dopis, který uchazečům umožňuje nabídku zaměstnání v budoucnu.
- nevhodní – uchazečům je zaslán dopis, kde organizace poděkuje za zájem o práci, přičemž zájemci nesplňují požadavky na pracovní pozici. (Koubek, 2000)

Sestavení seznamu zájemců

V poslední řadě procesu získávání pracovníků je sestavení seznamu zájemců. Optimální počet je zpravidla pět až deset uchazečů. Může se ale lišit počet uchazečů na tomto seznamu od počtu velmi vhodných uchazečů, zvykům firmy a požadavků pracovní pozice. (Koubek, 2000)

3.3. Výběr zaměstnanců

Ve výběrovém procesu by si měli být jak podnik, tak uchazeč rovni. Uchazeč si vybírá podnik, podnik si vybírá uchazeče.

„Úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě“. (Kociánová, 2010, str. 94)

Výběr pracovníků je časově a finančně dost náročný, ale i tak je velmi důležité se věnovat tomuto procesu důkladně, jelikož může dojít ke špatné volbě a tím by se náklady spojené s vynaloženým časem zvýšily.

(Kociánová, 2010)

3.3.1 Proces výběru zaměstnanců

Podle Koubka (2007) je každá fáze procesu spojena s konkrétní metodou výběru. Pouze zřídka stačí k výběru použít jednu metodu nebo fázi. Většinou se tedy používá kombinace více fází procesu. V organizacích má proces různou podobu, ale nejčastější fáze se skládají z následujících kroků:

- 1) Analýza předložených dokumentů od uchazeče.
- 2) Předběžný pohovor, kdy jde o doplnění některých informací.
- 3) Testování uchazečů jako assessment center nebo testy pracovní způsobilosti.
- 4) Přijímací pohovor.
- 5) Analýza doporučení.
- 6) Lékařské vyšetření.

- 7) Rozhodnutí o výběru kandidáta.
- 8) Informování kandidátů o rozhodnutí.

3.3.2. Metody výběru zaměstnanců

Velmi mnoho metod výběru zaměstnanců jsou využívány v teorii i v praxi. Personalisté či manažeři si určují metody výběru a jde především o časové a finanční náklady, požadavky pracovní pozice, zvyky a kulturu podniku. Aby mohl být výběr zaměstnanců efektivní, mělo by být použito více metod výběru. (Koubek, 2000)

Rozbor dokumentů

Rozbor dokumentů od uchazeče je hlavní metodou výběru. Uchazeč oslovuje konkrétní firmu doloženými dokumenty, které jsou zdrojem informací o předpokladech uchazeče pro danou pracovní pozici. Forma, úprava, pečlivost a zpracování materiálů vypovídají o uchazeči. Materiály jsou vodítkem pro přijímací pohovor. (Kociánová, 2010)

U životopisu je důležité si povšimnout následujících věcí dle Kociánový (2010):

- Ukončil uchazeč studium?
- Doby pracovních poměrů u jednotlivých firem.
- Jak často měnil školy a firmy?
- Lze pozorovat ve změnách souvislost a cílevědomost?
- Jaké příčiny vedly ke změnám v jednotlivých pozicích?
- Kompetence na pozicích se snižovaly či zvyšovaly?
- Má časové rezervy mezi vzděláním a zaměstnáním?
- Shodují se časové údaje v životopise s časovými údaji na pracovních posudcích a vysvědčeních?
- Byly pracovní poměry ukončeny k neobvyklému termínu?

Reference

Reference jsou pracovní posudky o uchazeči, které píše sama firma. Ústní reference bývají považovány za důvěřivější, jelikož mohou více informovat o uchazeči. Reference i tak nemusí být tolik spolehlivé, můžou být zkreslené v pozitivním i negativním směru. (Kociánová, 2010)

Přijímací pohovor

Osobní pohovor s uchazečem, který je hlavní metodou výběru a přispěje k efektivnosti, pokud je předem připravený a strukturovaný. (Stýblo, 2011)

Důležitým faktorem u přijímacího pohovoru je být si rovni. Smysl pohovoru je zjištění dalších informací o uchazeči. Dodržení termínu sjednané schůzky jak u zaměstnavatele, tak u uchazeče. Lecos napoví o uchazeči např. čistota obuvi, ochozené podpatky, špinavé nehty, vzhled vlasů, u muže oholení atd. (Matějka, 2007)

Armstrong (2007) vymezil tři základní typy pohovorů.

Individuální pohovory (pohovory 1+1)

Individuální pohovor je nejběžnější metoda výběru. Jedná se o diskuzi mezi dvěma lidmi, dává nejlepší možnost navázat bližší kontakt mezi uchazečem a pracovníkem vedoucím pohovor. V případě individuálního pohovoru může dojít k chybnému nebo povrchnímu rozhodnutí.

Pohovorové panely

Skupina dvou nebo více lidí, kteří se účastní pohovoru z pohledu zaměstnavatele a posuzují jednoho uchazeče. Panel tvoří obvykle personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že se tazatelé mohou podílet na informacích a snižují výskyt překrývajících se otázek. Diskutují pak o svých dojmech, prohlubují a obměňují jakékoliv povrchní posuzování.

Výběrová komise

Větší pohovorový panel, svolaný a pověřený orgány podniku, který má zájem se zúčastnit rozhodování o výběru uchazeče. Jedinou výhodou je umožnění posouzení uchazeče z různých stran a porovnání svých dojmů. Avšak členové komise mají sklon pokládat neplánované, neorganizované a náhodné otázky, které mohou uchazeče poškodit tím, že nemůže rozvinout své myšlenky a řádně argumentovat. Výběrová komise se často přiklání k sebevědomým a komunikativním uchazečům, jenž nemusí tak zaregistrovat slabé stránky jedinců. Také uchazeči mohou znervózňt, když se nechají zaskočit úcty budící komisí, a tak hodnotící nedocení jejich kvalit, přičemž při méně strojeném a formálním pohovoru by uspěli.

Dalším typem pohovoru může být telefonický pohovor. Je používán většími společnostmi, které nabírají několik zaměstnanců najednou či společnostmi zabývající se telemarketingem. Využijí tak stručného pohovoru jako první fázi rozhodování po obdržení životopisu. (Hodgson, 2007)

Dále existují styly rozhovoru a dělí se z hlediska obsahu na následující.

Stresující rozhovory

Manažeři společnosti se občas snaží vytvářet stresující rozhovor, jelikož chtějí zjistit, jak se uchazeči budou chovat v emociálně náročné situaci. Stýblo (2011) napsal ve své knize příklad, kdy takhle po několika přijímacích pohovorech byl uchazeč informován, že neuspěl ve výběrovém řízení. Vedoucí přijímacího pohovoru chtěl zjistit, jak bude uchazeč reagovat na neúspěch. Uchazeč zvládl situaci bravurně, načež mu bylo sděleno, že vyhověl všem požadavkům a tak mu bylo pracovní místo nabídnuto. Uchazeč ale pouze poděkoval a sdělil, že přijme raději pracovní místo u jiné firmy, která nepožaduje takovou drastickou metodu při výběrovém řízení.

Behaviorální rozhovory

Pohovory zaměřené na chování představují určitý mezistupeň mezi strukturovanými rozhovory a assessment centrem. Odlišují se způsobem kladení otázek od běžných pohovorů a snaží se zkoumat uchazečovo chování v konkrétních pracovních situacích.

Příkladem je otázka, jak by řešil situaci, kdyby potřeboval své nadřízené či kolegy k něčemu přesvědčit, kdy řešil pře mezi zaměstnanci a musel použít určité disciplinární opatření vůči zaměstnanci, který neplnil své pracovní povinnosti aj. (Stýblo, 2011)

Situační rozhovory

Jde o rozhovor, kdy zaměstnavatel využívá reálných situací k tomu, aby si mohl prověřit, co uchazeč skutečně zná a dokáže. Příkladem je třeba procházení místností oddělení s uchazečkou, která se hlásí na pozici sekretářky, zaměstnavatel jí seznamuje s lidmi, kteří tam pracují a všímá si, jak umí vycházet s lidmi a mimo to, jí nechá napsat dopis. Tento styl rozhovoru můžeme přirovnat k pracovní zkoušce. Situační rozhovor může posloužit například k rozhodnutí, kterého ze dvou vysoce kvalifikovaných uchazečů vybrat. (Kolman, 2004)

Povahopisný

Tento styl rozhovoru zjišťuje základní povahopisné charakteristiky uchazeče. Důležité je připravit si požadavky, které by měl uchazeč splňovat na danou pozici. Zaměstnavatel si připraví jednu či více otázek ke každému požadavku. Otázky mohou vypadat například takto: Bavíte se rád? Co rád děláte? Těmito otázkami se dá zjistit, zda uchazeč je společenský, jakou volí zábavu odpovídající jeho věku. Pokud chceme zjistit, jak je uchazeč pohotový a přizpůsobivý, můžeme se zeptat například: V naší firmě máme zásadu, že zákazníci mají pravdu a to vždy. Co když jí ale nemá, co uděláte? (Kolman, 2004)

Formy pohovoru

- Strukturovaný

Písemná podoba neboli dotazník, podle kterého se tazatel drží připravených otázek a jejich pořadí. Uchazeč odpovídá většinou výběrem z několika připravených odpovědí. (Ferjenčík, 2010)

Předem připravený průběh, obsah pohovoru a otázky, které jdou snadno srovnat s modelovými odpověďmi k posuzování uchazečů. Je brán jako efektivnější, striktnější a

spolehlivější, jelikož snižuje rozdíly v posuzování uchazeče u různých posuzovatelů. (Koubek, 2007)

- Nestrukturovaný

Obsah i postup je vytvářen v průběhu pohovoru a cíle nejsou buď vůbec nebo jen částečně stanoveny. Nevýhodou této formy je nedostatečná srovnatelnost s pohovory s jinými uchazeči. Otázky mohou být mnohdy i osobní, nevhodné apod.

- Polostrukturovaný

Snaží se spojovat výhody u strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Nevýhodou je náročnost na schopnosti posuzovatelů, které je nutno zaškolit. První metodou je první část strukturovaná a druhá volně plynoucí. Druhá metoda představuje předem dané cíle, kdy posuzovatel přistupuje k pohovoru pružně, ale stále se musí držet jednotlivých bodů.

(Koubek, 2007)

Průběh pohovoru

Příprava pohovoru

Nejdříve si personalista nashromáždí všechny vyžádané podklady a informace o uchazeči. Přípraví si hlavní a doplňující otázky - otázky jsou otevřené, může na ně uchazeč otevřené odpovídat. Použije formulář k zápisu svých poznatků a zajistí klidné, nerušeného prostředí.

Vedení pohovoru

Začne tím, že povzbudí uchazeče ke sdělení hodnocení své předchozí práce, k doplnění a upřesnění informací o sobě. K připraveným otázkám tazatel připojí další jiné otázky přizpůsobené vývoji pohovoru. Sleduje slovní a neslovní (gestikulace, držení těla, výraz tváře) projev uchazeče. Tazatel nepřerušuje uchazeče, nechá dopovědět jeho názor a dál klade otázky. A zodpoví dotazy uchazeče.

Ukončení rozhovoru

Tazatel poděkuje uchazeči za rozhovor a seznámí ho o vyrozumění výsledku pohovoru. Zpracuje závěry o rozhovoru - míra dostatečného zájmu uchazeče o práci, míra přizpůsobení pracovnímu prostředí, předpoklady uchazečova vývoje atd.

(d' Ambrosová, 2011)

Pár příkladů otázek u pohovoru dle Hodgson (2007):

Co jste si zjistil o naší firmě?

Proč u nás chcete pracovat?

Čím Vás naše nabídka zaujala?

Jaký byl Váš nejlepší úspěch?

Jaká je vaše nejsilnější stránka?

Jak určujete, které záležitosti dáte přednost?

Co Vás zajímá mimo práci?

Assessment Center

Jeden z nejvíce vypovídajících postupů diagnostikujících způsobilost je Assessment Center neboli AC. AC odhaduje aktuální pravomoce a odpovědnost uchazeče, předpovídá budoucí pracovní vývoj. AC se využívá jak k výběru zaměstnanců, tak k posouzení a podpoře stávajících zaměstnanců. Hlavními ukazateli AC dle Kaspera a Mayrhofera (2005) jsou:

- posuzováno je současně více uchazečů, většinou 8 – 12,
- vyškolení pozorovatelé / assessoři, cca 4 – 6 vedoucích pracovníků,
- počet zkušebních situací – testy, různá cvičení aj.,
- určitá doba, 2 – 3 dny,
- zřetel na určení pozice, které má být obsazeno, (analytické myšlení, komunikační schopnosti apod.)
- předem zadaná pravidla.

Uchazeči se musí zúčastnit všech těchto kroků v rámci AC (Koubek, 2000):

- pohovor,
- uchazeči řeší předstírané problémy,
- řeší případové studie,
- skupinové diskuze,
- manažerské hry,
- testy osobnosti,
- testy schopnosti.

Jedinou nevýhodou AC je finanční náročnost, pohybuje se mezi 10 000 – 22 000 Kč/osobu. (podle délky, rozsahu zprávy, dle zpětné vazby) Je to ale spíše efektivní způsob, když vezmeme v úvahu, jaké informace nám může přinést. (Hroník, 2006)

Testy pracovní způsobilosti

Testy inteligence

Měří všeobecnou inteligenci. Spearman, který je jedním z průkopníků testů inteligence, přesně určil inteligenci jako „schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování“. „Potíž s testy inteligence spočívá v tom, že musejí být založeny na tom, co podle nějaké teorie tvoří inteligenci, a poté musejí odvodit řadu verbálních a neverbálních nástrojů měření různých faktorů nebo složek inteligence. Ale inteligence je vysoce složitý pojem a množství teorií inteligence, a tedy i variant existujících testovacích nástrojů nebo baterií, výrazně komplikuje výběr testu inteligence.“ (Armstrong, 2007, str. 389)

Testy osobnosti

Snaží se posoudit osobnost uchazeče tak, aby zaměstnavatelé mohli předpovědět jejich pravděpodobné chování v určité roli. Osobnost je nepřesná a všeobsáhlá definice, která se vztahuje na chování jedince a způsob uspořádání a koordinování působení jedince na jeho okolí a naopak. Pětifaktorový model, který vymyslel Roberts je přijatelný způsob klasifikace osobnosti:

- extroverze / introverze – laskavý, společenský, komunikativní / skrovný, tichý, odměřený.
- emoční stabilita – nezávislý, sebevědomý nebo závislý, nejistý,
- příjemnost – kooperativní, sympatický, zdvořilý nebo nepřátelský, netolerantní, hrubý.
- svědomitost – pečlivý, spolehlivý, pilný nebo nedbalý, netečný, pragmatik.
- otevřený zkušenostem a zážitkům – nápaditý, obrazotvorný, zvědavý, učenlivý, nebo úzkoprsý, omezený, přízemní, bez fantazie a nápadů.

Mohou se používat dotazníky orientované na zájmy jako doplněk. Hodnotí přednosti uchazečů u jednotlivých typů práce a jsou vhodné při volbě přípravy na práci. Také jsou

užitečné při výběru učňů nebo lidí pro zaškolení na určitou pracovní pozici. (Armstrong, 2007)

Testy schopností

Používají se při hodnocení schopností a předpokladů rozvoje uchazečů. Zaměřují se na motorické a mechanické způsobilosti, manuální zručnost, vlohly atd., ale i na duševní schopnosti. (Koubek, 2007)

Testy znalostí a dovedností

Prověřují míru znalostí a ovládání odborných zvyklostí, které se uchazeč naučil ve škole, při zaměstnání. Testovaný uchazeč může také předvést určitý pracovní postup či vzorek práce. (Koubek, 2007)

Grafologie

Grafologie dokáže zmapovat soustavu a dynamiku osobnosti pisatele. Stává se stále více používanou metodou výběru pracovníků. Umí vyčíst vlastnosti a schopnosti pisatele. Používá se při přijímacím pohovoru na střední a vyšší řídicí pozice. Výsledky grafologie jsou důvěrné podklady, se kterými musí firma také tak nakládat. Běžné je tak požádání uchazeče na přijímací pohovor vzít s sebou ručně napsaný text, např. životopis, který pak zpracuje grafolog. Text na nelinkovaném papíru o formátu A4 by měl být volně psaný text z hlavy, kdy pisatel nepřemýšlí o tom, jak se co píše. Uchazeč musí být předem seznámen o této metodě, a pokud bude souhlasit, musí podepsat formulář k souhlasu zpracování textu. Je možné zjistit z písma temperament, pracovní výkonnost, vitalitu, poměr extroverze a introverze, tvořivost, citovost, hodnotovou orientaci, fantazii, sebeovládání, způsoby myšlení, míru obecné i sociální inteligence, vztah k sociálnímu okolí a dalších osobnostních rysů. (Fischerová, 2007)

Následným krokem po výběru zaměstnance je jeho přijetí. Obvyklý způsob je přijetí na zkušební dobu a vzniká vytvořením a podepsáním pracovní smlouvy.

4. Analytická část

4.1. Plán výzkumu

Autorka si pro své zkoumání procesu náboru a výběru pracovníků vybrala formu polostrukturovaného rozhovoru. Zaměřila se oblast hlavního města Prahy, ve které sídlí vybrané tři firmy. Autorce přišlo velice zajímavé a přínosné prozkoumat tento proces v malém, středním a velkém podniku. Na tuto klasifikaci se rozdělují firmy z hlediska počtu zaměstnanců, které podnik vlastní.

Malým podnikem se stává ten, který zaměstnává méně jak 50 osob, přičemž jeho roční obrat nesmí přesáhnout 10 milionů EUR. U středních podniků je stanovený počet méně než 250 zaměstnanců a jejich roční obrat nepřesahuje 43 milionů EUR. Velké podniky pak už nemají vymezené žádné parametry, pouze musí přesahovat počet zaměstnanců a částku ročního obratu než je u střední firmy. (http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html)

Autorka si pro svou bakalářskou práci zvolila malý podnik V-Press, s.r.o., UJP Praha s.r.o. spadající do kategorie středních podniků a následně akciovou společnost Metrostav, která zaměstnává několik tisíc zaměstnanců.

Tyto firmy byly podrobeny rozhovoru, který obsahoval přes 25 otázek. Otázky byly pokládány souvisle, bez určení pořadí. Z těchto otázek pak byly vybrány ty nejzásadnější k vyhodnocení výzkumu a k následným návrhům několika opatření. Výzkum měl za úkol zhodnotit procesy náboru a výběru pracovníků těchto firem, přiblížit jejich zavedené způsoby, stanovit odlišnosti procesů z hlediska velikosti firem. Následně byly navrženy změny či další činnosti, které by mohla daná firma používat.

Výzkum měl za účel zjistit následující otázky:

- Jak moc se liší z hlediska náboru a výběru různě velké firmy?
- Jaké používají metody k získání zaměstnanců?
- Mají opravdu propracovaný tento proces?
- Pokud ne, co by se dalo zlepšit?

Během pohovoru byla data zaznamenávána na diktafon a po jeho skončení byly přepsány doslovně do textové podoby.

4.2. Posuzované firmy

Z interní dokumentace či internetových stránek jednotlivých firem budou shrnuty informace a historie a dále zde budou uvedeny pohovory tak, jak probíhaly.

4.2.1. V-Press, s.r.o.

Společnost s ručením omezeným, sídlící v Praze na Zličíně, byla založena v prosinci roku 2007. Jejím hlavním předmětem podnikání je nakladatelská a vydavatelská činnost, zabývají se také propagačními a reklamními službami, koupí zboží za účelem jeho dalšího prodeje.

V roce 1998 společnost zahájila svou činnost vydáváním měsíčního časopisu Velo, který je zaměřený na technickou stránku. Určení zaměstnanci si vypůjčí od sportovních firem produkty, jako jsou hlavně kola, oblečení a různé komponenty za účelem testování.

Po roce začala vydávat časopis Outdoor, v němž se vyskytují články o outdoorových sportech (slaňování, vodáctví, lyžování apod.) a testují se zpravidla produkty k tomu určené – batohy, stany, boty, oblečení. Časopis vychází 8x ročně až doposud, i když v roce 2005 byla poskytnuta licence jinému vydavateli. V této době už společnost velmi prosperovala, a proto si v roce 2001 mohla dovolit koupit dalšího časopisu Cykloturistika, kde se editoři zabývají především výlety na kole, turistikou a vydává se také 8x ročně. V roce 2008 V-Press s.r.o. se začala rozšiřovat o pracovní síly, jelikož bylo zahájeno 5 ti roční vydávání časopisu 53x11, který se věnuje silniční cyklistice.

Její vedlejší činností je pořádání sportovních akcí např. Test Fest, Velo camp, zúčastnění se cyklistických závodů, kde obsazují i stánky prezentující své časopisy. Dále se každoročně zúčastňují veltrhu For Bikes, pořádaný v Praze a Bike Brna.

(interní dokumentace V-Press, s.r.o.)

Částečně řízený pohovor byl veden s jedním z majitelů společnosti V-Press s.r.o., který zajišťuje chod firmy a má na starosti výběr a přijímání zaměstnanců.

S kolika zaměstnanci disponuje tento podnik?

Máme přesně 12 zaměstnanců. Jsou to pracovití, slušní lidé a jsme s nimi opravdu spokojeni.

Jaké druhy profesí se vyskytují ve Vaší firmě?

Máme několik pozic, první z nich je ekonomicko-administrativní práce, která obsahuje především fakturaci, evidenci distribuce, pokladnu apod. Druhou je manažersko-administrativní práce, kde je hlavní kontakt s inzerenty, sběr podkladů a jejich kontrola, převod časopisů na veřejně přístupnou datovou podobu. Dále máme 5 redaktorů časopisů, grafika, ekonoma a 3 editory, kteří také zastupují firmu na obchodním jednání a zároveň jsou majitelé firmy.

Jakou finanční částku máte vymezenou přibližně na proces náboru a výběru zaměstnanců? Myslím tím konkrétně na rok či na 1 proces?

Částku nemáme stanovenou, jelikož přijímání zaměstnanců u nás není velmi časté. Nechceme s častým obměňováním narušovat kolektiv, a proto děláme vše pro to, aby naši pracovníci byli u nás spokojení.

Využíváte spíše interní či externí nábor?

Rozhodně využíváme externí nábor, jelikož v naší firmě má pracovník stálé místo.

Jaké dokumenty požadujete od uchazečů?

Při výběru požadujeme pouze životopis a při přijetí zápočtový list.

Jaký způsob náboru využíváte? Vyhovuje Vám, popřípadě co byste změnili?

Při náboru upřednostňujeme osobní zkušenost s externími spolupracovníky. Používáme často inzerci ve vlastních časopisech a doporučení od přátel.

Tyto způsoby nám vyhovují, jsou dostatečné, jelikož jak už jsem se zmiňoval, obměna pracovníků není příliš častá.

Jaký způsob výběru zaměstnanců využíváte? Vyhovuje Vám, popřípadě co byste změnili?

Uchazečům zadáváme za úkol splnit daný úkol dle typu práce. Následuje skupinový polostrukturovaný rozhovor vlastníků firmy s uchazečem, kdy prověřujeme jeho znalosti a zkušenosti.

System máme ověřený, odpovídá tak velikosti firmy a typu práce.

Kdo má na starosti nábor i výběr zaměstnanců? Má k tomu potřebné vzdělání?

V případě požadavku na pracovní pozici je prvním nábořem pověřen vedoucí příslušného oddělení. Pro redaktora šéfredaktor, pro grafika vedoucí grafického oddělení apod. Definitivní výběr provádějí majitelé firmy, tím dochází ke kombinaci pohledu absolventa fakulty žurnalistiky s absolventem oboru sociologie.

Jaká je průměrná úspěšnost spokojenosti s výběrem pracovníka? Z hlediska roku 2012 i celkově?

V roce 2012 nedošlo k výpovědi, v roce 2011 odešel jeden zaměstnanec z vlastního rozhodnutí, nikdy nedošlo k zásadnímu omylu, odchody byly ovlivněny často osobní situací zaměstnance, stěhování, změna stavu..

Máte nějaký svůj tip, podle čeho vybíráte uchazeče?

Nejvíce preferuji osobní pohovor, tedy posouzení znalostí v oboru, komunikačních schopností, časové flexibility, odhadované schopnosti zařadit se do pracovního kolektivu.

Jak se změnil v posledních 3 letech počet zaměstnanců, které jste přijali?

2012 – jeden přijatý

2011 – jeden odchod

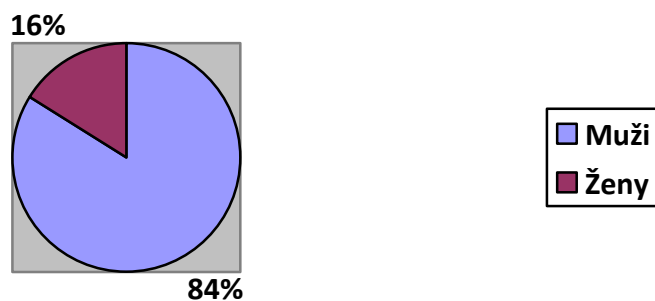
2010 – jeden odchod

Kolik je ve Vašem podniku žen a mužů v % ?

z 12 pracovních míst dvě ženy, tedy 16 % žen

Graf č. 1

Počet žen a mužů ve V-Press, s.r.o.



(zdroj: vlastní zpracování)

Jakou věkovou skupinu při přijímání upřednostňujete?

V případě redaktorů z důvodů schopnosti absolvovat např. cyklistické závody upřednostňujeme pracovníky do 35 let, u ostatních pozic bez omezení.

4.2.2. UJP PRAHA a.s.

Obchodní akciová společnost UJP PRAHA byla založena v roce 1996 pod původním názvem ŠKODA – ÚJP, Praha, a.s, kdy došlo k privatizaci jako nástupce zaniklého Ústavu jaderných paliv. K nové změně názvu došlo v roce 2002. Podnikatelskou činnost a know-how UJP PRAHA a.s. převzala od původní organizační jednotky Ústavu jaderných paliv, která vznikla v roce 1966.

Sídlo společnosti se nachází na okraji hlavního města Prahy na Zbraslavi. Areál má rozlohu cca 5 ha, kde pracuje zhruba 100 zaměstnanců. Společnost má statut jaderného zařízení a jejím největším bohatstvím jsou znalosti získané z předešlých let při rozvoji výzkumu a technologie materiálů, které se používají v jaderné energetice. Jde také především o zkušenosti s návrhem a výrobou kontejnerů pro přepravu, jaderného paliva, uložení zdrojů ionizující záření, práce s těžkými kovy a dalšími průmyslovými oblastmi.

Společnost realizuje projekty, které mají přínos pro vývoj českého průmyslu, proto jsou některé podporované státem. Jsou to například tyto projekty: vybudování centra pro hodnocení zbytkové životnosti, budování centra zdravotnické techniky pro radiační ekologii, stanovení řízeného stárnutí technologických celků a rozvoj speciálních materiálů na bázi wolframu. Kvalita práce v oblasti materiálového výzkumu svědčí i o tom, že se společnost účastní na evropských výzkumných programech.

Pohovor byl veden s personalistkou firmy.

S kolika zaměstnanci disponuje tento podnik?

Naše firma má přibližně 105 pracovníků v pracovním poměru v evidenčním stavu.

Jaké druhy profesí se vyskytují ve Vaší firmě?

Nejčastější je výzkumný pracovník, dále technický pracovník, soustružník, servisní technik. Pak také obvyklé pozice jako administrativní, manažerské.

Jaký finanční limit máte vymezený přibližně na proces náboru a výběru zaměstnanců? Myslím tím konkrétně na rok či na 1 proces?

Finanční limit na nábor i výběr pracovníků nemáme stanovený. Objem částky závisí na hledané pozici. Naše náklady jsou zpravidla minimální.

Využíváte spíše interní či externí nábor?

Využíváme především interní nábor. Externí používáme spíše na brigády, poloviční úvazky či nově vzniklé pozice.

Jaké dokumenty požadujete od uchazečů?

K analýze dokumentů požadových od uchazečů si vyžadujeme životopis, doklad o vzdělání, na některých pozicích výpis z trestního rejstříku. Při přijetí pak už pouze potvrzení o zdravotní způsobilosti.

Jaký způsob náboru využíváte? Vyhovuje Vám po případě, co byste změnili?

Vyhovuje nám především doporučení od zaměstnanců, spolupráce s vysokými školami zaměřené na technický či stavební obor. Dále inzerujeme v médiích, konkrétně v tisku a na internetu. Dříve jsme využívali spolupráci s Úřadem práce, avšak tato metoda se nám tolik neosvědčila, jelikož nám často scházela u uchazečů potřebná kvalifikace.

Jaký způsob výběru zaměstnanců využíváte? Vyhovuje Vám případně, co byste změnili?

Používáme pouze osobní individuální pohovor. U některých pozic zvažujeme zavedení důkladnějšího prověření.

Kdo má na starosti nábor i výběr zaměstnanců? Má k tomu potřebné vzdělání?

Kromě personalisty, který má odborné vzdělání v tomto oboru, i majitelé firmy a někteří vedoucí pracovníci rozhodují o přijetí zaměstnance, zpravidla na doporučení svých známých.

Jaká je celková průměrná úspěšnost spokojenosti s výběrem pracovníka?

Odhadem 75%.

Máte nějaký svůj tip, podle čeho vybíráte uchazeče?

Při pohovoru požaduji, aby byl uchazeč upraven, mluvil k věci, projevoval zájem o práci a působil důvěryhodně.

Jak se změnil v posledních 3 letech počet zaměstnanců, které jste přijali?

2012 16

2011 10

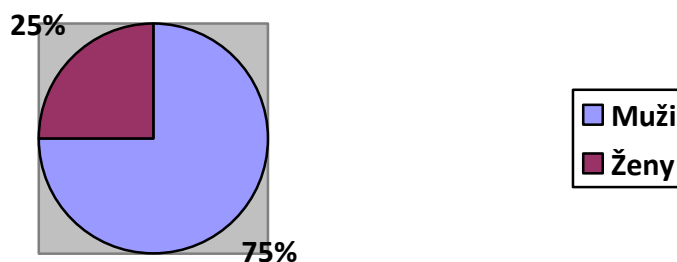
2010 3

Kolik je ve Vašem podniku žen a mužů v % ?

25% žena 75% mužů

Graf č. 2

Počet žen a mužů v UJP, s.r.o.



(zdroj: vlastní zpracování)

Jakou věkovou skupinu při přijímání upřednostňujete?

U výzkumných pracovníků jsme se v posledních letech zaměřili na skupinu 26 - 30 let, kteří jsou hned po škole, aby mohli perspektivně nahradit naše klíčové vědecké pracovníky, kteří jsou většinou již několik let v důchodu. U technických pracovníků a soustružníků věk nehraje roli, u servisních techniků, kteří často vyjíždějí do exotických zemí, dáváme při náboru přednost mladým do 35 let. Starší sami na tyto pozice nechtějí. Rovněž pozice, kde se programuje na počítači, jsou vhodnější pro mladé do 35 let, požadovaná odbornost většinou u starší generace schází. U vedoucích a jiných odborných pozic klademe důraz na schopnosti, i když věk těsně před důchodem není výhodou.

4.2.3. Metrostav a.s

Stavební společnost Metrostav a.s. se zabývá řízením a realizací obtížných stavebních prací. Snaží se proměňovat vize soukromých i veřejných investorů ve skutečnost. Byla založena roku 1971 a provozuje své aktivity v České republice, na Slovensku i v zahraničí. Patří k největším stavebním firmám v ČR. Společnost vznikla za účelem výstavby pražského metra, čímž dosáhla toho, že i když se zabývá jinými stavebními děly, její jméno je tak spojeno s kvalitou, stabilitou a seriózností.

Společnost se zaměřuje na všechny oblasti stavebnictví a je hlavně konkurencí v oblasti občanské stavby jako jsou administrativní budovy, hotely, školy, divadla, sportovní objekty. Dále podniká v bytových stavebách, průmyslové výstavbě – elektrárny, průmyslové stavby, ČOV, zásobníky, v dopravních a podzemních stavebách a jiných. Mezi nejznámější stavební díla společnosti Metrostav a.s. patří samozřejmě metro, výstavba Národní technické knihovny v Dejvicích, obchodní dům Kaufland v Modřanech, Univerzitní centrum ve Zlíně, most přes Labe v Litoměřicích.

Pokrývá svou činností polovinu trhu podzemních staveb.

Pohovor byl veden s vedoucí personalistkou a dalšími členy personálního útvaru.

S kolika zaměstnanci disponuje tento podnik?

3106 osob

Jaké druhy profesí se vyskytují ve Vaší firmě?

Vyskytují se u nás pozice jak dělnické, tak technickohospodářské, administrativní, ekonomické, manažerské, účetní a jiné.

Jaký finanční limit máte vymezený přibližně na proces náboru i výběru zaměstnanců?

Finanční limit máme vymezený na rok. Částku Vám ale bohužel sdělit nemohu.

Využíváte spíše interní či externí nábor?

Interní nábor používáme nejvíce. Externí jen velmi výjimečně, například na obsazení specializovaných pozic pro realizaci v zahraničí.

Jaké dokumenty požadujete od uchazečů?

Od uchazečů pouze životopis, eventuelně i motivační dopis. V případě dohody o nástupu požadujeme všechny dokumenty ze zákona jako občanský průkaz, pojištění, doklad o vzdělání, certifikáty odborné i jazykové, potvrzení o zaměstnání, o evidenci u Úřadu práce.

Jaký způsob nábora využíváte? Vyhovuje Vám, případně co byste změnili?

Preferujeme vývěsky na středních i vysokých školách, doporučení od zaměstnanců či externistů, inzerci v médiích, většinou jen regionálně. Také zadáváme pomocí našich internetových stránek inzeráty na různé pozice. Tento způsob nám velmi vyhovuje.

Jaký způsob výběru zaměstnanců využíváte? Vyhovuje Vám, případně co byste změnili?

Prvním krokem je pohovor po telefonu. Následně pozveme uchazeče na osobní pohovor, individuální a polostrukturovanou formou.

Kdo má na starosti nábor i výběr zaměstnanců? Má k tomu potřebné vzdělání?

Tomuto procesu se věnují v rámci naší organizační jednotky vedoucí personálního útvaru se spoluprací s příslušným manažerem. Potřebné vzdělání tak k tomuto úkonu pracovníci mají.

Jaká je průměrná úspěšnost spokojenosti s výběrem pracovníka?

Dlouhodobě přibližně 75%, v roce 2012 je úspěšnost 95%.

Máte nějaký svůj tip, podle čeho vybíráte?

Hodně napoví první kontakt, ale není rozhodující. Rozhoduje i zájem o práci, znalosti, zkušenosti a samozřejmě kvalifikace.

Jak se změnil v posledních 3 letech počet zaměstnanců, které jste přijali?

2012 – 42

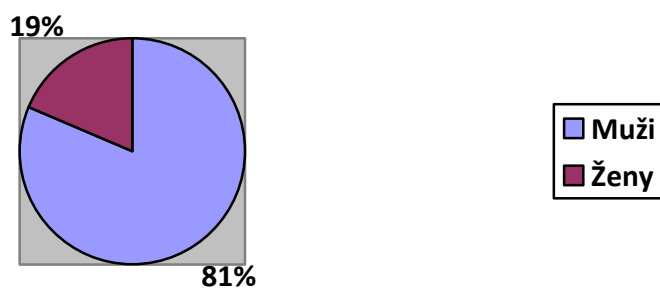
2011 – 65

2010 – 39

Kolik je ve Vašem podniku žen a mužů v % ?

Graf č. 3

Počet mužů a žen v Metrostavu, a.s.



(zdroj: vlastní zpracování)

Jakou věkovou skupinu při přijímání upřednostňujete?

Nediskriminujeme žádnou věkovou skupinu.

5. Zhodnocení výzkumu

5.1. V-Press, s.r.o.

Tato malá firma má velmi dlouholeté zaběhlé procesy, které má z větší části propracované. Tím, že vlastní malý počet zaměstnanců, nevynakládá velké finanční prostředky na nabírání uchazečů. Její nevýhoda spočívá v tom, že se pracovníci nemohou dostat na vyšší pozici. Náplň práce se jim může nanejvýš rozšiřovat či snižovat dle schopností a flexibility. Přebytek pracovních úkolů zaměstnance tak může být přeložena na dalšího pracovníka, kterého firma přijme. Jejich způsoby náboru jsou velmi dostačující, jen by autorka doporučila možnost získání pracovníků i na veletrzích, kterých se každý půl rok firma zúčastňuje. Jelikož veletrh je zaměřený pouze na obor jejího podnikání, někteří návštěvníci mohou mít určitě znalosti a schopnosti, kterými by pracovní kolektiv obohatili. Zadaní úkolu a tím posouzení znalostí u výběru uchazečů firmě velmi prospívá z hlediska financí i náročnosti. O proces náboru a výběru uchazečů se starají majitelé firmy spolu s pracovníky daného úseku, čímž docílí posouzení kandidáta z více stran. Tím, že obměna pracovníků není tak častá, není podle autorky potřeba více zaškolovat pracovníky vedoucí pohovory. Firma nabírá spíše pracovníky v mladší věkové kategorii kvůli jejímu zaměření. Nejdůležitější parametr při posouzení přijetí uchazeče je schopnost zařadit se do pracovního kolektivu.

5.2. UJP s.r.o.

Jako střední firma má velmi dostačující způsob náboru pracovníků. UJP s.r.o. se zaměřuje především na studenty, jelikož spolupracuje s vysokými a středními školami. Probíhá formou praxe, kdy jsou studenti ještě na škole, „vycvičí si je“ a po absolvování nastoupí do hlavního pracovního poměru. Dále využívá doporučení od zaměstnance, které má z pohledu autorky nastavené zcela nesprávně. Snaží se zaměstnance motivovat zbytečně velkou finanční částkou a zároveň nepřesouvají na zaměstnance k tomu odpovídající odpovědnost. Zaměstnanec se tak snaží získat jakoukoliv pracovní sílu a pro firmu je tento systém zcela nekvalitní. Jak už se personalistka této firmy zmiňovala, je třeba více zauvažovat nad způsobem výběru. Uchazeči jsou v této době pouze podrobeni rozhovoru, nikoliv zadanému úkolu, který by prověřil více jejich schopnosti. Například pro dělnické práce by autorka navrhovala například týdenní zkušební dobu, kdy by uchazeči byly

posuzovány dle jejich dovedností a schopností. U administrativních pozic by doporučovala zadat úkol v MS Office, například vytvoření kontingenční tabulky či podobně. Úkoly by samozřejmě závisely na požadové náplni práce. U manažerských pozic by bylo přínosné zadat testy osobností a následně určitě úkoly. Úspěšnost spokojenosti s přijatými zaměstnanci tak úzce souvisí s procesem výběru. Také není divu, že společnost vynakládá minimální částky na proces náboru, jelikož se zaměřuje především na interní nábor. Ten je z hlediska financí i času jistě přínosnější, ale také má své tmavé stránky, především v omezeném počtu výběru pracovníků a v nemožnosti přinést nové věci do zaběhnutých systémů. Finanční limit by dle autorky více ztransparentil úspěšnost jednotlivých metod. Společnost se rozvíjí počtem zaměstnanců, jelikož v posledních letech přijala třikrát více zaměstnanců než výpovědí. V této firmě je zřejmé, že muži obsazují spíše technické či dělnické pozice a ženy spíše administrativní.

5.3. Metrostav, a.s.

Metrostav jako významná česká firma využívá nejvíce interní nábor, který přispívá k větší možnosti uplatnění interních pracovníků. Má stanovený limit na daný proces, avšak není vedena statistika, kde by byly vyčteny finanční odlišnosti z hlediska určitých pozic a použitých metod náboru i výběru. Firma se zaměřuje také na absolventy škol se stejným či podobným zaměřením, které jsou tou nejvíce zastoupenou skupinou ve firmě. Zaběhlé procesy u výběru pracovníků se neosvědčují dostatečně, jelikož je celkem nízká úspěšnost spokojenosti přijatých pracovníků. Autorka by proto zvolila spíše Assessment centre, při níž personalisté zkouší, pozorují a hodnotí uchazečovo chování, povahu a jeho schopnosti. Na nabízené pozice se většinou hlásí velmi hodně uchazečů, proto by AC, při které je časová náročnost velmi nízká, vyhovovala více než dosud zavedlý systém. Finanční náročnost je sice větší, ale firma, která každoročně vynáší milionové zisky, by se mohla více soustředit na tento proces, který je nejdůležitější složkou podniku.

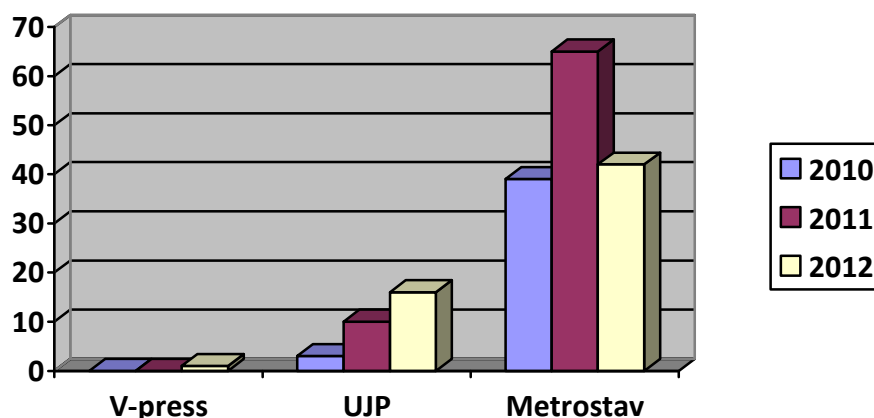
5.4. Celkové zhodnocení výzkumu

U těchto firem jsou postupy a metody výběru a nábory velmi podobné, konkrétně u střední a velké firmy. Využívají k získání pracovníků školy, doporučení zaměstnance a inzerci v médiích, které se jim i přes nemalé nedostatky celkem osvědčují. Malá firma s tak nízkým počtem zaměstnanců často neobměňuje kolektiv, proto není potřeba stavit na přijímání zaměstnanců takovou váhu.

V grafu je znázorněné, jak se měnil počet přijetí pracovníků u jednotlivých firem.

Graf č. 4

Počet přijatých pracovníků za poslední tři roky



(zdroj: vlastní zpracování)

U velkého podniku jako je Metrostav je zřejmé, že se bude výrazněji měnit počet zaměstnanců.

V této tabulce jsou jednoduše srovnány používané metody firem. Když pomineme malý podnik, který musí v tomto procesu jednat zcela odlišně, lze vidět, že firma UJP nejvíce nevěnuje pozornost výběru zaměstnanců. I když se věnují tomuto procesu specialisté, zatím nezavedli systém výběru, který by se zaměřoval více specifitěji. Naopak firma Metrostav, a.s má systém více propracovaný, avšak má stejně nízkou průměrnou úspěšnost spokojenosti s přijatými zaměstnanci jako firma UJP, s.r.o.

Tabulka č. 1 Porovnání používaných metod dle firem

Firma	Počet zaměstnanců	Stanovený finanční limit	Externí či interní nábor	Používané metody náboru	Používané metody výběru	Vyškolení pracovníci	Průměrná úspěšnost spokojenosti s přijatými zaměstnanci
V-pres	12	NE	Externí	Inzerce, doporučení	Pohovor, zadání úkolu	NE	99%
UJP	105	ANO	Interní	Inzerce, doporučení, spolupráce se školami	Pohovor	ANO	75%
Metrostav	3106	NE	Interní	Inzerce, doporučení, spolupráce se školami	Pohovor, testy znalostí	ANO	75%

(zdroj: vlastní zpracování)

6. Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena především způsobu náboru a výběru pracovníků u jednotlivých firem z hlediska jiného počtu zaměstnanců. V teoretické části byly uvedeny hlavní termíny a metody těchto procesů a z větší části byly rozebrány pohovory jako hlavní metoda výběru pracovníků. Tyto informace byly čerpány z literárních zdrojů, které napomohly autorce k vypracování praktické části, kde se zabývala pohovory s pověřenými pracovníky firem. Různé způsoby zavedených procesů měli napomoci k hodnocení a uvědomění této problematiky. Po zhodnocení jejich metod byly zjištěny určité nedostatky, které se týkaly nejvíce střední a velké firmy. Na to, že to jsou firmy silně rozvíjející, nedávají těmto procesům moc velký důraz na jejich zlepšení. Proto autorka navrhla některé změny, které byly předány daným firmám.

Je tedy jasné, že na nábor a výběr zaměstnanců je potřeba větší finanční limit, avšak čemu jinému by se měla firma více věnovat než právě zaměstnancům. Jsou to právě oni, na nichž stojí celý chod a úspěšnost firmy.

.

7. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- d' AMBROSOVÁ, H. Abeceda personalisty 2011. 4.vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4
- FERJENČÍK, J. Úvod do metodologie psychologického výzkumu. 2. vyd. Praha: Portál, 2010. 255 s. ISBN 978-80-7367-815-9
- FISHEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ D. Grafologie pro personalisty a manažery. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1552-0
- DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7
- HODGSON, S. Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 187 s. ISBN 978-80-247-1742-5
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2
- KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců. 1.vyd. Praha:Linde, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9
- KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4.rozš.a dopl.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- MATĚJKA, M. VIDLAŘ P. Vše o přijímacím pohovoru. 2. Přepřac.a a aktualiz.vyd. Praha: Grada, 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6
- MILKOVICH, G.T., BOUDREAU J.W. Human Resource Management. 8. Vyd. Chicago: Irwin. 1997. 693 s. ISBN 0256193541

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1

VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5

WALKER, A. J. Moderní personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8

WILLIAMS, L. Píšeme životopis pro přijímací a výběrová řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 174 s. ISBN 80-7226-903-8

Internetové zdroje

<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

<http://www.metrostav.cz/>

<http://www.ujp.cz/>

Firemní dokumentace: V-Press, s.r.o.