

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti El nino parfum/ Methods of recruitment and selection of employees at El nino parfum company
--

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
--

Leden 2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA
--

Adéla Lišková/ PKLZ 09

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

<p>Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.</p>
--

<p>Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.</p>

<p>Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.</p>

Datum a místo: 29. listopadu 2015 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

<p>Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Lucii Vnoučkové, Ph.D, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Děkuji také Bc. Kristýně Novákové za pomoc při gramatické kontrole práce a Bc. Tereze Novákové za pomoc s překladem anotace k bakalářské práci v anglickém jazyce.</p>

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je formulace doporučení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti El nino parfum. Jedním z dílčích cílů práce je na základě použití současné odborné literatury definovat jednotlivé metody získávání a výběru zaměstnanců. Na základě poznatků získaných z odborné literatury bylo dalším dílčím cílem stanoveno zpracovat hodnocení současných metod získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti El nino parfum. Posledním z dílčích cílů práce je zhodnocení současné metody získávání a výběru zaměstnanců z pohledu majitelů společnosti, personálního manažera a zaměstnanců.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část bakalářské práce je zpracována do podoby literární rešerše. V práci je využita současná odborná literatura zapůjčená v Národní knihovně nebo nalezena pomocí vyhledávače Google Books.

V praktické části seminární práce jsou využity výzkumné metody polostrukturovaného rozhovoru s jedním z majitelů společnosti a personální manažerkou odpovědnou za plánování, získávání a výběr zaměstnanců. Hodnocení systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti El nino parfum z pohledu současných zaměstnanců je zpracováno formou dotazníkového šetření. Výsledky rozhovorů a dotazníků jsou následně porovnány s teoretickou základnou. Doporučení týkající se výběrového pohovoru jsou zpracována pomocí výzkumné metody pozorování.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Stávající metody získávání a výběru pracovníků ve společnosti El nino byly zhodnoceny zejména na základě polostrukturovaných rozhovorů. Bylo zjištěno, že společnost využívá pouze některé metody získávání, a tím pádem neoslovuje dostatečný počet uchazečů. Největším problémem společnosti je získat kvalitní specialisty v oblasti IT.

Výsledkem dotazníkového šetření je, že největší počet současných pracovníků se pro práci ve společnosti rozhodlo zejména díky výhodnému umístění společnosti v lokalitě bydliště. Dále bylo zjištěno, že výběrový pohovor v cizím jazyce absolvoval nedostatečný počet pracovníků, přestože je komunikace v tomto jazyce, jak psaném tak mluveném, jejich každodenní náplní práce.

Na základě hodnocení výběrových pohovorů z pohledu účastníků bylo zjištěno, že v průběhu pohovoru personalistka nedostatečně představuje společnost a pracovní pozici. Dále nedává odpovídající prostor pro dotazy uchazečů a v některých případech není na potenciálního zaměstnance adekvátně připravena.

4. Závěry a doporučení:

Na základě hodnocení stávajících metod z pohledu autorky, zaměstnanců, uchazečů, vedení a personalistky byla navržena doporučení ke zefektivnění systému získávání a výběru pracovníků.

Pro oslovení většího počtu specialistů v oblasti IT jsou navržena doporučení týkající se spolupráce s vzdělávacími institucemi. Jedná se o střední školy v regionu, kde má společnost možnost pracovat na výchově talentů v oblasti informačních technologií. Další část potenciálních uchazečů v této oblasti bude oslovována na veletrhu pracovních příležitostí konaných Univerzitou Hradec Králové.

Společnost bude dále pracovat na rozsáhlejší oslovování místních občanů, jako potenciálních uchazečů o zaměstnání. Tento systém bude založen na pořádání dnů otevřených dveří v předvánoční době. Taktéž bude rozšířena metoda inzerování.

Pro zefektivnění systému výběru pracovníků je navržen jednotný formulář životopisu a dále jsou navržena doporučení pro výběrové pohovory. Výběrový pohovor bude veden v odpovídajícím prostředí a jeho schéma se bude držet zásad pro vedení výběrových rozhovorů. Dále je navržen systém testování uchazečů v cizím jazyce i v daném oboru.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání, výběr, zaměstnanci, řízení lidských zdrojů, společnost

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of this thesis is a recommendation in the recruiting and selecting of employees in El nino parfum. Partial aims are to define particular methods of selecting and recruiting of the employees based on current literature, subsequent evaluation of currently used methods from the point of view of the owner, manager of human resources and employees of El nino parfum.

2. Research methods:

The theoretical part of the thesis is made as literary research. Current specialized literature from the National Library in Prague was used or found thanks to search engine Google/Books. Research methods of a semi-structured interview with one of the owners of the company and the company's manager responsible for planning, recruiting and selecting new employees were used in the practical part of the thesis. A questionnaire research was used in order to analyze the system of recruiting and selecting of new employees. The results of mentioned interviews and questionnaires are compared with described theory. Recommendations concerning the job interview is processed in the form of an observation.

3. Result of research:

Existing methods of selecting and recruiting of new employees at El nino were analyzed by semi-structured interviews. It proved that the company uses only some of the methods of recruiting and therefore does not approach enough applicants. The biggest problem of the company is to find an expert in IT.

The results of a questionnaire research is that the highest number of current employees decided to work in the company mainly due to its location which is close to their domicile.

It also proved that an insufficient number of employees experienced a job interview in a foreign language. They were not tested in written or speaking form of their everyday work.

Another ascertained problem is that from the point of view of the applicants neither the job nor the position was not sufficiently introduced or described. The interviewer also does not give adequate space for additional questions or even is not sufficiently prepared for the interview.

4. Conclusions and recommendation:

Several recommendations in order to increase the efficiency of currently used methods of recruiting and selecting of new employees were suggested. The recommendations were based on the point of view of the author, employees, and management.

Recommendations concern engaging the attention of IT specialists due to cooperation with educational institutions in the company's region. Another part of potential applicants are going to be found at the trade fair organized by University of Hradec Králové.

The company is also to continue to work on engaging local citizens as potential job applicants. This system is going to be based on organizing open days at Christmas time. The way of advertising is going to be improved as well.

Other ways of increasing the efficiency of recruiting and selecting of new employees are an unitary form for a CV, jobs interviews are going to take place at an appropriate place and have an adequate scheme, and employees are going to be tested in their knowledge of a foreign language.

KEYWORDS

Recruitment, selection, employees, human resources, company

JEL CLASSIFICATION

J240 Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

M120 Personnel Management; Executive Compensation

M540 Personnel Economics: Labor Management

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Adéla Lišková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 09
Název BP:	Metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti El nino parfum
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoretická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Proces získávání zaměstnanců2.2 Proces výběru zaměstnanců2.3 Metodika3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika společnosti El nino Parfum3.2 Zhodnocení stávajících metod získávání a výběru zaměstnanců3.3 Doporučení ke zlepšení stávajících metod získávání a výběru zaměstnanců4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DVOŘÁKOVÁ, Z. <i>Rízení lidských zdrojů</i>. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.• KOČIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 9788024724973.• KOUBEK, J. <i>Personální práce v malých a středních firmách</i>. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 7. 2015• Zpracování teoretické části do 31. 8. 2015• Zpracování výsledků do 31. 10. 2015• Finální verze do 1. 12. 2015
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 18.6.2015

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitační podpis Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DfBcaC2, oneProf. Ing. Milan Žák CSc., veřejná škola ekonomie a managementu, s.p.a., sídloRektor, seriálčísloICA - 10140166, seriálčísloIDCC2 11 2188764 Datum: 2015.06.18 10:52:24 +0200

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoretická část	3
2.1 Proces získávání zaměstnanců	3
2.1.1 Podmínky a zdroje získávání pracovníků	3
2.1.2 Fáze získávání pracovníků	5
2.1.3 Metody získávání pracovníků a jejich použití.....	7
2.2 Proces výběru zaměstnanců.....	10
2.2.1 Kritéria a fáze výběru	11
2.2.2 Metody výběru pracovníků a jejich použití.....	12
2.3 Metodika	16
3 Praktická část	19
3.1 Charakteristika společnosti El nino Parfum	19
3.2 Zhodnocení stávajících metod získávání a výběru zaměstnanců	20
3.2.1 Stávající metody získávání pracovníků	21
3.2.2 Stávající metody výběru pracovníků	23
3.3 Doporučení ke zlepšení stávajících metod získávání a výběru.....	25
3.3.1 Hodnocení dotazníkového šetření	25
3.3.2 Získávání pracovníků	28
3.3.3 Výběr pracovníků.....	30
4 Závěr	34

Seznam zkratk

AC Assessment center – hodnotící centrum (metoda výběru zaměstnanců)
ČR – Česká republika
DPP – Dohoda o provedení práce
DOD – Den otevřených dveří
EU – Evropská Unie
HPP – Hlavní pracovní poměr
HR Human Resources – oddělení lidských zdrojů
IT Information technology – oddělení informačních technologií
s. r. o. – společnost s ručením omezeným
UHK – Univerzita Hradec Králové
UPCE – Univerzita Pardubice

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů
Tabulka 2 Hodnocení metod získávání pracovníků
Tabulka 3 Hodnocení výběrového pohovoru
Tabulka 4 Odměny za doporučení

Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení zaměstnanců do jednotlivých oddělení v roce 2015
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005-2015
Graf 3 Metody získávání pracovníků
Graf 4 Rozhodování o přijetí zaměstnání
Graf 5 Požadované dokumenty
Graf 6 Výběrový pohovor
Graf 7 Cizí jazyk
Graf 8 Spokojenost s personalistikou
Graf 9 Spokojenost v zaměstnání
Graf 10 Doporučení
Graf 11 Doba zaměstnání
Graf 12 Pohlaví
Graf 13 Věkové kategorie
Graf 14 Nejvyšší dokončené vzdělání

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model vztahů při získávání pracovníků
Obrázek 2 Jednotlivé kroky při výběru kandidátů
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti 2015

Pojmy

Rozvoj lidských zdrojů

Podle Armstronga et al. (2007, s. 27) byl původní termín *personální řízení* nahrazen právě termínem *řízení lidských zdrojů* a *lidské zdroje*. Tento pojem, se začal rozvíjet na konci 20. století. Jak uvádí Vojtovič (2011, s. 153), tato koncepce se začala rozvíjet zejména v období aktivní propagace a popularizace nových směrů a přístupů k managementu. Jedním z průkopníků koncepce řízení lidských zdrojů byl také Armstrong et. al. (2007, s. 27), který definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení. Lidské zdroje pokládá za to nejcennější, čím mohou organizace disponovat. S tímto tvrzením souhlasí Šikýř (2014, s. 12), jenž dále doplňuje, že právě řízení lidských zdrojů je rozhodující oblastí v systému řízení organizace a slouží k dosahování jejich strategických cílů, a také dokáže pomocí svých aparátů uspokojovat specifické potřeby zaměstnanců. Z výše uvedených definic vyplývá, že řízení lidských zdrojů je pro fungování organizace opravdu důležité. Z toho je zřejmé, že pro rozvoj organizace je vhodné zaměstnávat, v případě středních podniků, které podle EU zaměstnávají méně než 250 osob a jejich roční obrat je menší než 10 milionů € (Synek, Kyslingerová, 2010, s. 373), nejméně jednoho specialistu z oboru lidských zdrojů, který je schopný se o tuto agendu efektivně postarat. Tento specialista je často nazýván personalistou nebo personálním manažerem.

Personální manažer

Váchal a Vochozka (2013, s. 290) považují personálního manažera za vedoucího personálního útvaru, který je podřízen členům vrcholového vedení, tzv. top managementu. Jak uvádí Dvořáková (2012, s. 14) právě u středních organizací je typické, že personalita zajišťuje administrativu stanovenou právními předpisy a odpovídá za koncepční a metodické aspekty personální práce. Podle stejné autorky, je osoba personálního manažera titulována jako personální ředitel nebo ředitel lidských zdrojů. Dále Dvořáková (2012, s. 15) uvádí, že počet personalistů v organizaci je závislý zejména na počtu zaměstnanců. V případě středních společností se zřizují již přímo personální útvary. V tomto případě stojí v čele personálního útvaru personální manažer a pod ním dva až tři další specialisté z oboru personalistiky.

Personální útvar

Základním posláním personálního útvaru je podle Kociánové (2010, s. 97) vytvářet, organizovat a podporovat systém personálního řízení organizace. Jedná se o specializované pracoviště, které bývá v organizační struktuře samostatnou jednotkou. Dvořáková (2012, s. 14) doplňuje, že „*útvary lidských zdrojů jednak poskytují koncepční, metodické, analytické a poradenské služby, jednak zabezpečuje provádění operativních personálních činností.*“. Tento výčet doplňuje Armstrong et al. (2007, s. 65) podle kterého personální útvar vytváří a realizuje personální strategie, politiky, zabývá se personálním plánováním, řízením talentů, získáváním a výběrem zaměstnanců, vzděláváním a rozvojem, odměňováním, zajímá se o vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, péči o zaměstnance a záležitosti související s rovným zacházením.

Plánování lidských zdrojů

Kocianová (2010, s. 73) uvádí, že personální plánování stanovuje potřebu lidí nejen dosahovat strategií, ale především také cílů organizace. Koubek (2011, s. 54) uvádí, že „*personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.*“ Autor se zaměřuje i na plánování pracovní síly v budoucnosti. Podle stejného autora by měla být pracovní síla zajištěna v potřebné kvantitě i kvalitě. Dále autor uvádí, že vhodná pracovní síla má žádoucí osobnostní charakteristiky, je optimálně motivovaná, flexibilní a připravená na změny. Pracovní síly musí být optimálně rozmístěny do pracovních míst, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Armstrong et al. (2007, s. 306) uvádí, že se personální plánování skládá ze tří kroků. První krok je založen zejména na předvídání budoucí potřeby zaměstnanců (poptávka po lidských zdrojích). Druhý krok je zaměřen na předvídání budoucích zdrojů lidí (nabídka lidských zdrojů). A poslední krok sestavuje plány mající sladit nabídku s poptávkou. Bureš (2007, s. 13) uvádí, že právě snaha o předpověď budoucích požadavků na organizaci je hlavním smyslem plánování.

Strategie lidských zdrojů

Jak uvádí Charvát (2006, s. 97), jediným zdrojem, s kterým musíme ve společnosti spolupracovat, komunikovat a předávat mu informace, jsou lidé. Je důležité na ně pohlížet nejen jako na spotřebitele, ale také jako na kapitál, který lze přeměnit na finance, čehož lze dosáhnout na základě dobře zpracované strategie. Podle stejného autora se jedná o nejcennější zdroj, který organizace může vlastnit. Šikýř (2014, s. 44) souhlasí s tím, že strategie lidských zdrojů vychází ze strategie celé organizace. Dále uvádí, že tato strategie vyžaduje dosažení horizontální integrace mezi jednotlivými strategiemi lidských zdrojů (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání). Podle stejného autora vytváří organizace strategii lidských zdrojů, aby prostřednictvím lidských zdrojů realizovala očekávané strategické cíle. Podle Armstronga et al. (2007, s. 311) je hlavním cílem strategie zajistit konkurenční výhodu založenou na zaměstnávání schopnějších lidí. Stejný autor mezi složky strategie zabezpečování lidských zdrojů uvádí: plány zabezpečování lidských zdrojů, plány flexibility a plány stabilizace. Pro větší efektivitu by měly být tyto plány podepřeny procesem plánování pomocí scénáře.

1 Úvod

Rozvoj lidských zdrojů se zabývá tím nejdůležitějším kapitálem, kterým organizace disponují. Lidé stojí za vytvářením nových technologií a know how lidských zdrojů je základním kamenem každé organizace. Vhodný výběr pracovníků není snadný a je potřeba na systému vyhledávání a výběru lidí dlouhodobě pracovat. Dobře motivovaný zaměstnanec schopný vykonávat práci svědomitě na požadované úrovni přispívá ke splnění cílů celé organizace. Každá správně vybraná osoba má možnost do organizace přinést nové nápady, metody a technologie, které lze následně uplatnit v praxi, a tím získat konkurenční výhodu. Předtím než společnost za pomoci zaměstnanců dosáhne svých cílů, zisku i konkurenční výhody, musí vhodné uchazeče o zaměstnání oslovit a následně vybrat.

Důležitým faktorem pro získávání pracovníků je oslovit dostatečný počet vhodných uchazečů, a k tomuto procesu využít přiměřených nákladů. Aby společnosti oslovily a následně získaly správné kandidáty na pracovní místa, využívají různých metod získávání pracovníků. Metody se liší finanční náročností, orientací na různé segmenty osob a záleží na firmě, jakou metodu pro konkrétní pracovní místo zvolí.

Následný proces výběru pracovníků má za cíl vybrat z předem získaných uchazečů pracovníka, který bude splňovat požadavky pro dané pracovní místo. Úkolem personalistů je, pomocí aplikace metod výběru, zhodnotit potenciál každého uchazeče, a zvolit nejvhodnějšího, který bude v budoucnu firmě prospěšný.

Proces výběru pracovníků zcela plynule navazuje na proces získávání pracovníků, a proto je vhodné na oba procesy pohlížet komplexně. Tato práce je zaměřena na konkrétní systém získávání a výběru pracovníků ve společnosti El nino Parfum.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí. Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do tří kapitol: Proces získávání pracovníků, Proces výběru pracovníků, Metodika. Teoretická část bakalářské práce, na základě literární rešerše aktuální odborné literatury, popisuje proces a náležitosti systému získávání a výběru pracovníků. Pozornost je věnována zdrojům získávání pracovníků, specifikaci volných pracovních míst, nabídkám zaměstnání a hodnocení požadovaných dokumentů. Dále jsou charakterizovány jednotlivé metody získávání a výběru pracovníků. Soubor nejvyužívanějších metod bude následně využit ke zpracování praktické části bakalářské práce. Jedná se zejména o následující metody získávání: uchazeči se nabízejí sami; doporučení současného pracovníka organizace; nabídka práce pomocí vývěsek a letáků; inzerce ve sdělovacích prostředcích, na internetu; spolupráce se vzdělávacími institucemi, úřady práce, personálními agenturami. Mezi nejvyužívanější metody výběru pracovníků lze uvést hodnocení životopisu, motivačního dopisu; zkoumání referencí, testování, výběrový pohovor.

V poslední podkapitole teoretické části bakalářské práce, jsou popsány jednotlivé metody výzkumu, jejichž vyhodnocení bude sloužit ke zpracování praktické části.

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě vlastního výzkumu vyhodnotit efektivnost stávajících metod získávání a výběru pracovníků ve společnosti a dále zpracovat návrhy na zlepšení. Dílčím cílem bakalářské práce je charakterizovat společnost z pohledu vedení a personalistky či sebe prezentace na webových stránkách, vytvořit vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech a popsat stávající organizační strukturu podniku.

Problémem společnosti El nino, která funguje na internetovém trhu s kosmetikou a parfémů světových značek, je, že se v posledních letech, kdy společnost expanduje, nedaří nalézt dostatečný počet pracovníků schopných vykonávat svou práci dlouhodobě na požadované úrovni. Ve společnosti El nino bylo personální oddělení zavedeno před dvěma lety. V současné době téměř veškeré rozhodování o lidských zdrojích ve společnosti závisí na jedné osobě, která tvoří celé personální oddělení. Výběr pracovníků není vždy vhodný a někteří odcházejí, jak na popud zaměstnavatele, tak sami již ve zkušební době, protože svou práci nezvládají vykonávat. Jejich znalosti a dovednosti nejsou na takové úrovni, jak uvádějí ve svých životopisech, a to může být jeden ze základních kamenů úrazu. Dostatečnou selekci kandidátů je vhodnější aplikovat již v procesu výběru, nikoliv v procesu adaptace.

Praktická část bakalářské práce je rozdělena do tří základních subkapitol. V první podkapitole je charakterizována společnost El nino. Zde jsou zodpovězeny otázky: Kdy společnost vznikla; na jakých trzích společnost obchoduje; jaké jsou vize společnosti do budoucna, kolik společnost zaměstnává pracovníků, jaká je organizační struktura společnosti. Charakteristika je zpracována na základě polostrukturovaných rozhovorů vedených s majitelem společnosti a personalistkou. Vývoj počtu zaměstnanců a organizační struktura společnosti je zpracována pomocí interních materiálů poskytnutých firmou.

V druhé podkapitole je na základě polostrukturovaných rozhovorů vyhodnoceno dotazníkové šetření i vlastní pozorování. Dále jsou popsány a následně zhodnoceny současné metody. V procesu výběru je pozornost věnována zejména výběrovým rozhovorům.

V poslední podkapitole praktické části bakalářské práce jsou na základě vyhodnocení vlastního výzkumu navržena doporučení ke zlepšení stávajících metod získávání i výběru pracovníků. Dílčím cílem bakalářské práce je navrhnout doposud nevyužívané metody získávání i výběru pracovníků v dané společnosti, a tím tento proces zefektivnit.

2 Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce blíže popisuje metody získávání a výběru zaměstnanců v podniku. Informace obsažené v této části byly zpracovány pomocí odborné literatury zapůjčené v Národní knihovně České republiky a nebo nalezené v prohlížeči Google Books. Další aktuální informace byly taktéž nalezeny v odborných článcích určených zejména personalistům.

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Následující podkapitola popisuje definici získávání zaměstnanců, podmínky, zdroje a blíže specifikuje jednotlivé metody získávání pracovníků.

Šikýř (2012, s. 72) za hlavní účel získávání zaměstnanců považuje oslovení a přilákání dostatečného počtu vhodných uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čase s přiměřenými náklady. Podle stejného autora se jedná o úvodní etapu procesu obsazování pracovních míst. Kocianová (2010, s. 79) s výše zmíněným výrokem souhlasí, dále pokládá za základní východiska získávání pracovníků nároky na pracovníka. Vychází zejména z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a schopností pracovníka. Pro Koubka (2011, s. 76) je v procesu získávání pracovníků nejdůležitější perfektní znalost povahy pracovních míst, která je získána na základě jejich analýzy. Za další důležitou činnost autor pokládá předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst. Dvořáková (2012, s. 145) se zmiňuje o plánu získávání zaměstnanců, který v první řadě stanoví kolik a jaké pracovníky a k jakému termínu je potřeba získat, dále jaké zdroje oslovit a jaké metody vyhledávání a získávání použít.

Koubek (2011, s. 76) dále uvádí dvanáct kroků procesu získávání pracovníků. V první řadě identifikuje potřebu získávání pracovníků. Mezi dalšími kroky je popis a specifikace obsazovaného pracovního místa, zvážení vhodných alternativ, výběr charakteristik popisu pracovního místa, na kterém bude založen systém získávání výběru pracovníků, identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců, volba metod získávání, volba potřebných dokumentů, formulace samotné nabídky práce a její následné zveřejnění, shromáždění požadovaných dokumentů a informací, předvýběr potenciálních uchazečů a na závěr sestavení seznamu uchazečů pozvaných k výběrovému řízení

2.1.1 Podmínky a zdroje získávání pracovníků

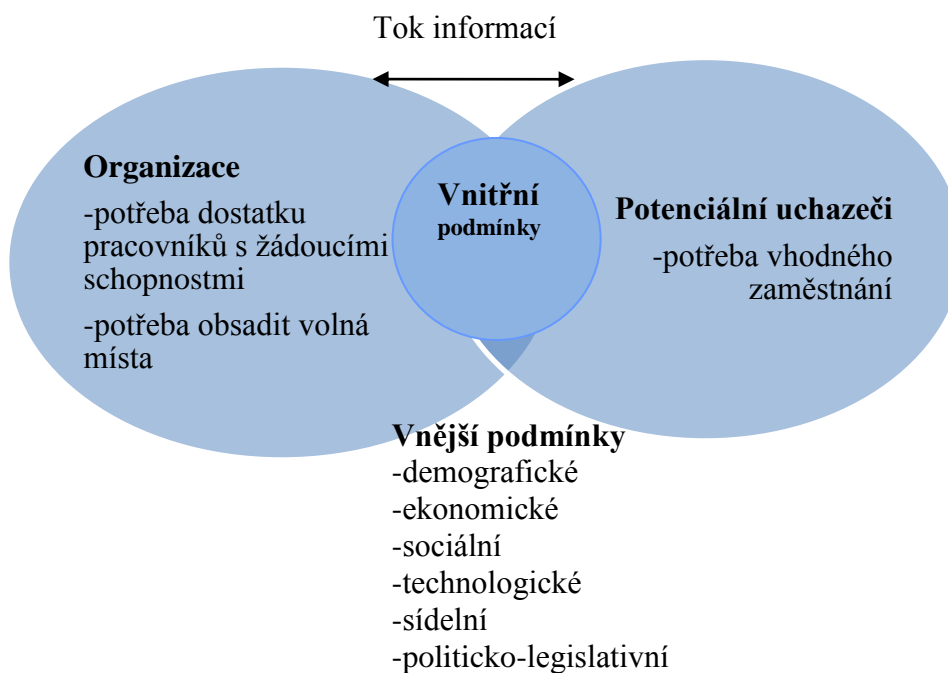
Proces získávání pracovníků je ovlivněn faktory působícími přímo v organizaci, na pracovní místo, ale také faktory, které na podnik působí zvnějšku. Vnější faktory firma většinou ovlivnit nemůže (Kocianová 2010, s. 81). Vlivem těchto faktorů se volí metody získávání pracovníků.

Koubek (2015, s. 128) dělí podmínky pro získávání pracovníků na vnitřní a vnější. Dále uvádí, že vnitřní podmínky, mezi které patří např. povaha práce, postavení v hierarchii funkcí, požadavky na zaměstnance, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti, organizace samotné práce a pracovní doby, místo výkonu práce a pracovní podmínky, souvisí s konkrétním pracovním místem. Mezi vnitřní podmínky, které souvisí přímo s organizací, patří např. úspěšnost, prestiž, pověst a význam organizace, úroveň spravedlnosti odměňování, úroveň péče o zaměstnance, možnost vzdělávání a mezilidské vztahy zaměstnanců. Na druhou stranu autor staví vnější podmínky. Mezi nejdůležitější patří demografické, ekonomické, sociální, technologické, politicko-legislativní a sídelní podmínky. Jak uvádí Vochozka a Mulač (2012, s. 233), v procesu

získávání pracovníků proti sobě vždy stojí potřeba pracovní síly na straně organizace a potenciální uchazeči o pracovní místo na druhé straně.

Výše uvedené podmínky a vztah mezi organizací a potenciálním uchazečem popisuje následující obrázek. Na straně organizace je potřeba obsadit volná místa vhodnými pracovníky. Potřebou potenciálního uchazeče je získat jemu vyhovující zaměstnání. Mezi organizací a potenciálním uchazečem je oboustranný tok informací, který je ovlivňován vnitřními i vnějšími podmínkami (demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní).

Obrázek1 Model vztahů při získávání pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování podle Váchal, Pártlová (2008) in Vochozka et. al. (2012, s. 235)

Zdroje získávání pracovníků

Podle Wöha a Kislíngerové (2007, s. 143) jsou pracovníci získáváni z interních nebo externích zdrojů. Kocianová (2010) nebo Koubek (2011) používají české pojmy vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků. Pokud podnik čerpá z vnitřních zdrojů, obrací se na současné zaměstnance. Podle Kocianové (2010, s. 82) podnik při zvolení vnitřních zdrojů motivuje stávající zaměstnance do budoucna k větším výkonům, na jejichž základě mohou být povýšeni. Z hlediska nákladovosti je tento způsob levnější. Pozice je obsazena v kratším čase a náklady na adaptaci jsou také podstatně nižší.

Na trh práce se podnik musí obracet v případě užití vnějších zdrojů. Jedná se o přijetí nových pracovníků nebo o vypůjčení pracovníka z jiného podniku (Wöhe, Kislíngerová, 2007, s. 143). Za největší výhodu získávání pracovníků z vnějších zdrojů Koubek (2011, s. 75) pokládá získání nových myšlenek a přístupů ze strany nově přijatých pracovníků zvenku. Škála schopností a talentů mimo firmu je podle stejného autora daleko rozsáhlejší. Z pohledu financí je tímto způsobem snazší získat vysoce kvalifikovaného pracovníka, technika nebo manažera. Na druhou stranu autor také uvádí, že získávání z vnějšku je časově náročnější a zpravidla mnohem dražší. Následující tabulka podrobně popisuje výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů. Pro různá pracovní místa platí pochopitelně různé podmínky, které mohou volbu zdrojů značně ovlivnit. Následující tabulka stanovuje

několik parametrů, podle kterých se organizace při volbě zdroje rozhodují. V tabulce jsou zmíněny slabé a silné stránky vnitřních a vnějších zdrojů získávání. Jednotlivé zdroje jsou hodnoceny parametry: náklady na vyhledávání, doba vyhledávání, náklady na adaptaci, škála výběru, příležitosti.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Parametry	Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	Získávání pracovníků z vnějších zdrojů
Náklady na vyhledávání	+ nízké	-vysoké (inzerce, přilákání uchazečů)
Doba	+ pracovníci jsou rychle k dispozici	-pracovníci jsou k dispozici později
Náklady na adaptaci	+ nízké (uchazeč zná organizaci lépe)	-vysoké (delší adaptace a zorientování pracovníků)
Spektrum (škála výběru)	-úzké	+ široké
Příležitosti	+zvýšení morálky a motivovanosti pracovníků + lepší návratnost investic	+ příliv nových myšlenek
Rizika	+ podnik zná slabé a silné stránky uchazeče -soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku -překážky pronikání nových myšlenek a vnějších přístupů	-nebezpečí chybného rozhodnutí -riziko vzniku problému s dosavadními pracovníky podniku, kteří se cítili kvalifikováni a oprávněni získat požadované místo
Nástroje	vnitropodnikové inzeráty rozvoj zaměstnanců přesčasové práce	pracovní úřad inzeráty v novinách personální agentury

Zdroj: vlastní zpracování podle Wöhe, Kislingerová (2007, s. 143) a Koubka (2015, s. 130)

2.1.2 Fáze získávání pracovníků

V první řadě musí společnost identifikovat potřebu získávání pracovníků. Podle Koubka (2011, s. 76) je potřeba získávání pracovníků založena na plánech potřeby pracovníků, ale také může vzniknout neplánovaná potřeba obsadit uvolněné pracovní místo. Důležité je to, aby potřeba získávání zaměstnanců byla rozpoznána s dostatečným předstihem. Tím se minimalizuje doba, po kterou bude pracovní místo neobsazené, v jejímž důsledku mohou firmě vznikat ztráty.

Podle Šikýře (2012, s. 73) je plánovaná potřeba získána na základě odhadu současné i perspektivní potřeby pracovníků v případě, kdy organizace předvídá, kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat, aby zajistil požadovanou práci a realizoval své strategické cíle. Na druhou stranu podle stejného autora neplánovaná potřeba vychází z neočekávaného uvolnění pracovního místa. Šikýř (2012, s. 73) na závěr uvádí, že právě posouzením potřeby obsadit volná pracovní místa organizaci umožní určit, kolik a jaká pracovní místa musí v určitém čase obsadit. Na základě toho odhaduje pokrytí potřeby zaměstnanců a identifikuje potenciální zdroje zaměstnanců.

Podle Martinovičové et al. (2014, s. 135) je v první řadě nezbytné uvažovat o tom, zda je možné zajistit pracovníky z interních nebo externích zdrojů.

Popis a specifikace volného pracovního místa

Jedná se o výsledek analýzy volného pracovního místa. Vajner (2007, s. 13) pokládá tento dokument za naprosto nezbytný. Na základě popisu pracovního místa lze podle stejného autora definovat ideální profil kandidáta. Pro každou pozici v organizaci je zpracováván jiný popis. Podle Šikýře (2012, s. 74) popis zpravidla obsahuje údaje o požadavcích kladených zaměstnavatelem na volné pracovní místo. Jedná se zejména o nevyšší dosažené vzdělání, praxi v oboru, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování nebo motivaci. Srpová a Řehoř (2010, s. 263) dále doplňují otázky, na které by měl popis pracovního místa odpovídat. Jedná se především o fyzické a duševní požadavky kandidáta nebo charakteristiku osobnosti a postojů.

Volba metod získávání zaměstnanců

Koubek (2011, s. 81) podotýká, že volba metod vychází z toho, že je potřeba dát vhodným kandidátům na vědomí existenci volných pracovních míst ve firmě a přesvědčit je, aby se o tato místa blíže zajímali. Jak uvádí Koubek (2011, s. 79) volba metod je vždy závislá na tom, zda se organizace rozhodne získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Záleží také na jednotlivých požadavcích pracovního místa, jaké uchazeče chce organizace oslovit, jak jsou uchazeči pro firmu vzácní, jak rychle je potřeba zaměstnance získat, a v neposlední řadě je vše ovlivněno situací na trhu práce a množstvím financí, které může organizace na získávání pracovníků použít. Podle Křížka a Neufuse (2014, s. 111) mají organizace možnost, vybrat si z celé řady metod viz 2.1.2 a ve většině případů se neomezují jen na jednu, ale metody vzájemně kombinují, a tím používají více možností.

Hodnocení metod získávání pracovníků

Dvořáková (2012, s. 149) uvádí několik ukazatelů podle kterých lze výše zmíněné metody získávání zaměstnanců hodnotit. Jedná se zejména o náklady, počet získaných žádostí o zaměstnání, čas, který se počítá od zveřejnění inzerce do obsazení volného pracovního místa, poměr mezi počtem zaslaných žádostí a počtem uchazečů pozvaných k výběrovému řízení, délka pracovního poměru, míra fluktuace nově přijatých uchazečů, podíl žen nebo příslušníků menšinových skupin mezi uchazeči v porovnání s celkovým obyvatelstvem.

Dokumenty a informace požadované od potenciálních uchazečů o zaměstnání

Právě tento krok může podle Koubka (2015, s. 142) výrazně ovlivnit následující fázi výběru. Je důležité, jak podrobné informace organizace o uchazeči získá. Dále autor mezi nejčastěji používanými dokumenty uvádí: doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace, životopis, hodnocení nebo reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu, motivační dopis. Kocianová (2010, s. 99) dodává, že těmito dokumenty potenciální uchazeč oslovuje organizaci. Jedná se o zdroje informací o základních předpokladech uchazeče pro zaměstnání. Podle autorky právě forma písemného projevu o každém uchazeči vypovídá. Tato fáze získávání by se neměla zanedbávat. Potenciální uchazeči mnohdy uvádějí nepřesné nebo zcela smyšlené informace o svém vzdělání, praxi a zkušenostech.

Formulace nabídky zaměstnání

Jak uvádí Koubek (2015, s. 147) nabídka zaměstnání je vždy formulována podle toho, zda organizace vychází při získávání pracovníků z interních nebo externích zdrojů. Nabídka je zpracována na základě popisu a specifikace daného pracovního místa. Dále

autor uvádí, že pro nekvalifikované pozice postačí zpracovat stručné informace, pokud je povaha práce dostatečně známá. Detailní zpracování informací o pracovním místě je třeba zpracovat v případě získávání vysoce kvalifikovaného nebo úzce specializovaného pracovníka. Je vhodné k nabídce přiložit i seznam zaměstnaneckých výhod a benefitů. Autor dále uvádí, že je potřeba veškeré informace zveřejněné v nabídce důsledně promyslet. Nabídka musí být zpracována tak, aby potenciální uchazeče přilákala a rovněž, aby potenciální uchazeči na základě přečtení nabídky sami posoudili, zda jsou k výkonu práce způsobilí. Šikýř (2012, s. 74) dodává, že v nabídce musí být prezentovány všechny nezbytné a žádoucí požadavky na potenciálního uchazeče. Šikýř (2014, s. 101) uvádí, že informace získané z výše zmíněných dokumentů umožňují realizovat předvýběr vhodných kandidátů, ale také samotný výběr nejvhodnějšího uchazeče.

2.1.3 Metody získávání pracovníků a jejich použití

V následující části textu jsou blíže popsány jednotlivé metody získání pracovníků, které jsou podle Koubka (2015), Dvořákové (2012), Kocianové (2010) a Armstronga (2007) v organizacích využívány nejčastěji.

Jedná se zejména o metody:

- Uchazeči se nabízejí sami;
- doporučení současného pracovníka organizace;
- přímé oslovení vyhlédnutého kandidáta;
- nabídka práce pomocí vývěsek a letáků;
- inzerce ve sdělovacích prostředcích;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- spolupráce s úřady práce;
- spolupráce s personálními agenturami
- inzerce na internetu.

Uchazeči se nabízejí sami

Jedná se o pasivní metodu získávání pracovníků. Podle Koubka (2015, s. 135) lze tuto metodu aplikovat většinou v případě, kdy organizace nabízí prestižní práci, poskytuje zaměstnancům výhody a v podniku je zavedená personální a sociální politika. Dvořáková (2012, s. 148) předešlého autora doplňuje. Zaměstnavateli jsou zasílány nevyžádané a neočekávané žádosti o práci. Dalo by se říci, že je uchazeči zasílají i případě, že organizace v daný okamžik nehledá nové zaměstnance. Jedná se zpravidla o absolventy škol a uchazečů o manuální a administrativní práci. Podle stejné autorky bývá k výběrovému pohovoru tímto způsobem pozváno jen velice málo potenciálních uchazečů, a to zejména z důvodu špatného načasování.

Doporučení současného pracovníka organizace

Další pasivní metoda získávání pracovníků je založena na doporučení stávajícího zaměstnance. Podle Koubka (2015, s. 135) je v tomto případě vhodné informovat současné zaměstnance o uvolňovaném nebo volném pracovním místě ve správnou dobu. Taktéž musí být zaměstnanci informováni o povaze daného pracovního místa. Efektivní je použít určité stimulační nástroje, např. odměnu pro pracovníka, který doporučí vhodného uchazeče. Kocianová (2010, s. 88) doplňuje, že motivovaný pracovník většinou nedoporučí nevhodného kandidáta. Dále autorka dodává, že je pro organizaci velkou výhodou, že získá od současného pracovníka bližší informace o potenciálním uchazeči. Z hlediska financí považuje Dvořáková (2012, s. 148) tuto metodu za levnou

a účinnou. Za další výhodu autorka pokládá, že potenciální uchazeč z neformálních kontaktů většinou zná danou organizaci, její kulturu, hodnoty a normy.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Koubek (2015, s. 136) uvádí, že metoda přímého oslovení vyhlédnutého kandidáta klade určité nároky zejména na všechny vedoucí pracovníky. Jejich úkolem je sledovat, který pracovník je v určitém oboru dobrý, má nápady a mohl by být na daném pracovním místě do budoucna přínosný. V případě potřeby pak může organizace daného pracovníka oslovit s nabídkou. Nemusí to být přímo člověk z podniku, ale také osoba, s kterou organizace spolupracuje nebo je to známý odborník. Dále autor uvádí, že organizace za tímto účelem často monitorují i odborný tisk. Na druhou stranu Kocianová (2010, s. 88) uvádí, že si tímto způsobem mnohé organizace v minulosti znepráčetili konkurenci. Dále uvádí, že se většinou jedná o poslední metodu získávání, kterou organizace využívají. Předchází jí doporučení, spolupráce se vzdělávacími institucemi a další.

Nabídka práce pomocí vývěsek a letáků

Armstrong (2007, s. 348) metodu inzerování pokládá za nejobvyklejší. Dále uvádí tři cíle inzerování. Při inzerování musí organizace upoutat pozornost a musí být konkurenceschopná vůči inzerátům jiných organizací. Inzerát by měl dále vytvářet zájem a udržovat ho. Je vhodné veškeré informace sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem, aby potenciální zaměstnanec opravdu oslovil. A v neposlední řadě musí v uchazečích stimulovat akci, aby na daný inzerát v dostatečném počtu odpověděli.

Vývěsky- Koubek (2015, s. 137) považuje užití vývěsek v porovnání s ostatními metodami získávání zaměstnanců za poměrně nenáročnou a levnou metodu. Jedná se většinou o případy, kdy je inzerát umístěn přímo na vývěsce v organizaci. Pokud chce organizace oslovit i potenciální uchazeče z vnějšku, může inzerát umístit na veřejné vývěsce města. Úkolem vývěsky je podle autora poskytnout kandidátům veškeré informace o pracovním místě. Dvořáková (2012, s. 147) uvádí, že se jedná o levný způsob, jak oslovit zejména zájemce o manuální či administrativní a technické pracovní pozice. S tímto názorem souhlasí Kocianová (2010, s. 88), která doplňuje, že vývěsky nejsou vhodné pro získávání zaměstnanců na kvalifikované pracovní pozice, ale jsou úspěšné při oslovování studentů a absolventů škol.

Letáky- Podle Koubka (2015, s. 137) se jedná o letáky, které jsou vkládány do poštovních schránek. Autor dále uvádí, že se jedná o aktivnější metodu získávání pracovníků, než v případě inzerátu na vývěsce. Podle Kocianové (2011, s. 88) se také může jednat o letáky, které jsou rozdávány na různých akcích, plakáty nebo poutače. Stejně jako v případě vývěsky je podle Dvořákové (2012, s. 147) vhodné touto cestou oslovovat pouze méně kvalifikované uchazeče.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Jak uvádí Koubek (2015, s. 138), jedná se o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků. Podle autora se jedná zejména o zveřejňování nabídek práce v tisku, včetně odborných periodik, televizi, rozhlasu. Tento způsob inzerce může zasáhnout jak region, tak celou republiku nebo zahraničí. Podle Dvořákové (2012, s. 147) se metoda, která využívá regionálních prostředků, hodí spíše pro pracovní místa, kde se vyžaduje základní až středoškolské vzdělání. Naopak pro získávání odborníků z praxe je podle autorky vhodné využít masmédií celostátního dosahu. S tím souhlasí Armstrong, podle kterého je vhodné využít pro hledání obchodních zástupců, prodejců či techniků

celostátní deníky a prestižní tiskoviny. Kocianová (2010, s. 85) dodává, že v případě pozic specialistů je poměrně úspěšné zveřejnit inzerát v odborném časopise. Dále uvádí, že inzerce musí, aby byla efektivní, splňovat určité zásady. Musí oslovit cílovou skupinu a přilákat ji k zájmu o nabízenou pozici.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Za široce používanou metodu získávání pracovníků pokládá Koubek (2015, s. 138) spolupráci se vzdělávacími institucemi. Dále uvádí, že právě spolupráce se středními a vysokými školami organizací může pomoci při hledání kvalifikovaných pracovníků z oboru. Organizace si potenciálního uchazeče o zaměstnání může v průběhu studia vyhlédnout a motivovat ho svou podporou a dalšími stimuly. Kocianová (2010, s. 87) Koubkovi (2015) oponuje a uvádí, že se jedná spíše o méně využívanou metodu. Dále popisuje, že tuto metodu využívají většinou společnosti, které pro studenty pořádají dny otevřených dveří nebo se účastní veletrhů pracovních příležitostí. Dalším stimulem pro studenty může být podle stejné autorky možnost účastnit se stáže v organizaci, která může být brána jako zkušební období. Výhodou této metody je podle Koubka (2015, s. 138) to, že zná profil a dovednosti absolventa školy. Bohužel se v případě využití této metody musí brát v úvahu sezónnost. Absolventi nemohou do zaměstnání nastoupit celoročně a v době, kdy je potřeba pracovní místo obsadit.

Spolupráce s úřady práce

Podle Dvořákové (2012, s. 147) se jedná stejně jako u použití vývěsky o jeden z nejlevnějších způsobů, jak potenciální uchazeče většinou o manuální, technickou nebo administrativní práci oslovit. S tímto názorem souhlasí Kocianová (2010, s. 87), která doplňuje, že úřady práce zajišťují veškerý kontakt pro uchazeče i organizaci bez poplatků. A v jistých případech (osoby se změněnou pracovní schopností) může úřad dokonce poskytnout organizaci příspěvek. Koubek (2015, s. 140) s výše zmíněnými názory koresponduje, a uvádí, že jsou již zmíněné náklady na zprostředkování hrazeny ze státních prostředků. Za další výhodu autor považuje, že úřad práce zjišťuje veškeré informace o uchazečích a také může zajistit předběžný výběr. Jedinou nevýhodou je podle zmíněného autora omezený výběr uchazečů, kteří jsou registrovaní na úřadech práce.

Spolupráce s personálními agenturami

Podle Kocianové (2010, s. 87) se tato metoda získávání pracovníků na našem území rozmohla v posledních letech. V případě, že organizace potřebuje rychle obsadit volné pracovní místo na krátký čas, najme si dočasněho pracovníka zajištěného personální agenturou, která je za něj odpovědná i v případě nespokojenosti. Koubek (2015, s. 140) uvádí, že personální agentury mimo získávání většinou poskytují i předvýběr uchazečů, ale na organizaci vždy zůstává konečný verdikt. Jako výhodu autor považuje vysokou znalost trhu a vlastní databáze potenciálních uchazečů. Na druhou stranu se jedná o velice drahou metodu získávání a mohou si ji dovolit jen velké firmy. Dvořáková (2012, s. 148) personální agentury rozlišuje podle toho, na jakých trzích práce operují, čímž je také ovlivněna cena jejich služeb.

E-recruitment

Jak uvádí Dvořáková (2012, s. 147), u zaměstnavatelů v dnešní době převládá metoda on-line získávání pracovníků. Tímto způsobem si organizace zajišťují zvýšený počet uchazečů. Autorka dále uvádí, že i malé společnosti mohou tímto způsobem oslovit širokou škálu možných uchazečů z různých lokalit. Uchazeči jsou oslovováni zasláním

e-mailu nebo odkazem na internetovou stránku, kde je inzerát zveřejněn. Větší organizace nabídky zaměstnání nabízí přímo na svých webových stránkách. Armstrong et al. (2007, s. 353) uvádí proces získávání zaměstnanců pomocí on-line inzerce. Tento proces se skládá z přilákání, třídění, předvýběru, výběru a nabízení nebo odmítání uchazečů. Autor za největší výhodu této metody pokládá to, že organizace má možnost poskytnout potenciálním uchazečům informace v dostatečném množství a tyto informace je snadné průběžně aktualizovat. Koubek (2015, s. 142) pokládá tento způsob získávání pracovníků za relativně levný. Tímto způsobem lze potenciálním uchazečům prezentovat možný dotazník nebo mohou přes internet vyplnit formulář strukturovaného životopisu, čímž ušetří práci sobě i personalistům.

Dvořáková (2012, s. 147) za nevýhodu e-recruitmentu pokládá velké množství většinou nevhodných uchazečů, kteří tímto odosobněným způsobem zasílají své životopisy. S výše uvedeným výrokem souhlasí Armstrong (2007, s. 353), který doplňuje, že některé organizace problém řeší nástroji autoselektce v podobě testů a dotazníků.

Předvýběr uchazečů

Jedná se o krok, který je na rozmezí získávání a výběru zaměstnanců. Samotnému výběru může výrazně pomoci při rozhodování. Podle Koubka (2011, s. 80) tento proces následuje po předložení žádostí a dokumentů od uchazečů. Autor uvádí, že se z celkového počtu uchazečů na základě předložených dokumentů vybere vzorek kandidátů, kteří se zdají být vhodní na postup do výběrového řízení. Předvýběr probíhá tak, že se způsobilost uchazečů vyplývající z příložených dokumentů porovnává s požadavky na volné pracovní místo. Zpravidla se zatím neporovnávají uchazeči mezi sebou. Tento proces je až úkolem výběru. Koubek (2011, s. 81) následně vhodné kandidáty třídí do tří skupin:

1. velmi vhodní kandidáti – jsou jednoznačně pozváni k výběrovému pohovoru,
2. vhodní kandidáti – jsou k výběrovému pohovoru pozváni, pokud je počet velmi vhodných kandidátů nedostačující. Tato skupina je většinou informována o tom, že v současné době vhodní nejsou, ale v budoucnu mohou být organizací kontaktováni kvůli možnosti získání jiného pracovního místa,
3. nevhodní kandidáti – je slušností tuto skupinu informovat o odmítnutí a poděkovat za jejich zájem o práci.

Jak uvádí Dvořáková (2012, s. 151) proces předvýběru má krom toho, co uvádí Koubek (2011), napovědět, jestli je kandidát způsobilý k výkonu nabízené práce, zda zapadne do pracovního kolektivu a jakou má uchazeč pracovní motivaci a zájem o nabízenou práci.

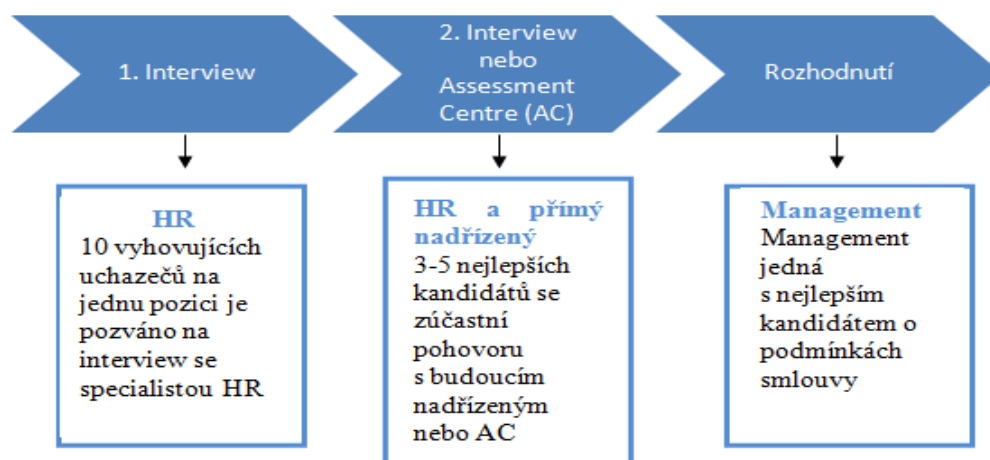
V subkapitole 2.1 byly blíže popsány jednotlivé fáze procesu získávání zaměstnanců. Dále byly podle odborné literatury definovány nejužívanější metody získávání pracovníků, které budou sloužit jako podklad pro zpracování praktické části bakalářské práce. V posledním bodě této subkapitoly byl řešen předvýběr uchazečů.

2.2 Proces výběru zaměstnanců

Tento proces se skládá z několika kroků, které směřují k rozhodnutí, komu z možných uchazečů bude pracovní místo nabídnuto (Kocianová, 2010, s. 94). Jak uvádí Janišová a Křivánek (2013, s. 193), stejně jako proces získávání, je i proces samotného výběru zaměstnanců jedním z klíčových procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále autorka uvádí jednotlivé kroky při výběru vhodných kandidátů na pracovní místo. Níže uvedené schéma tyto kroky mapuje. V prvním kroku se specialista HR setká s deseti vhodnými kandidáty a na základě rozhovoru je 3-5 nejlepších uchazečů vybráno. S těmito

kandidáty již jedná i přímý nadřízený nebo AC. V posledním kroku označovaném *rozhodnutí* management s vybraným kandidátem projednává pracovní smlouvu.

Obrázek 2 Jednotlivé kroky při výběru kandidátů



Zdroj: vlastní zpracování podle Janišové (2013, s. 201)

Šikýř (2014, s. 95) si výběr zaměstnanců představuje jako součást obsazování volných pracovních míst. Tento proces se provádí na základě zvolených kritérií a metod výběru. Jeho cílem je, stejně jak uvádí předešlí autoři, posoudit odbornou způsobilost a rozvojový potenciál uchazečů o zaměstnání, a následně rozhodnout, kdo je pro dané pracovní místo nejvhodnější (splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i postup v organizaci).

2.2.1 Kritéria a fáze výběru

Podle Kocianové (2010, s. 96) je hlavním úkolem výběru porovnat kompetence uchazečů s kladenými nároky na práci a dané pracovní místo a posoudit jejich vhodnost. K efektivnímu porovnání a posouzení vhodnosti kandidátů je nezbytné stanovit kritéria výběru.

Doležal et al. (2012, s. 481) považuje za nejběžnější kritéria schopnosti a zkušenosti. Podle stejného autora je vhodné si seznam požadavků rozdělit na vhodné a nutné: vhodné požadavky – nejedná se o nutné požadavky, ale mohou být brány jako plus u výběrového řízení; nutné požadavky – pokud některý ze seznamu nutných požadavků kandidát nesplňuje, nelze jej přijmout. Výše zmíněný postup se používá většinou v projektovém řízení. Veškerá kritéria by měla být prokazatelná a měřitelná.

Váchal a Vochozka (2013, s. 300) kritéria výběru definují jako charakteristiky pracovních míst, které zahrnují vědomosti a znalosti pracovníka, které jsou požadovány na dané pracovní místo; dovednosti a zkušenosti, které by měl pracovník při výkonu své práce ovládat; schopnosti a vlastnosti, které se pro danou pozici požadují; další charakteristiky osobnosti (věk, pohlaví, druh vzdělání), povahové a postojevé charakteristiky, které jsou důležité pro začlenění pracovníka do kolektivu a pro samotné vykování pracovní činnosti.

Koubek (2011, s. 105) kritéria, která by měla být stanovena, ještě před samotným výběrem zpracoval dopodrobna. Pro každé pracovní místo je nutné sepsat a utřídit si zvláštní kritéria. Podle stejného autora se v první řadě musí stanovit kritéria týkající se výkonu, ale i pracovního jednání. Veškerá kritéria jsou stanovena na základě popisu

konkrétního pracovního místa. Dále je nutné stanovit faktory předvídající úspěšnost výkonu práce (vzdělání, dosavadní praxe, výsledky testů a dotazníků, hodnocení pracovního výkonu, lékařská prohlídka), jedná se také o konkrétní charakteristiky osobnosti, které již byly uvedeny Váchalem a Vochozkou. Veškeré faktory také musí být spolehlivé. Na závěr se musí vyřešit problém, zda jsou předložené informace o uchazeči dostatečně objektivní, podrobné a věrohodné. Autor uvádí, že žádné z předem stanovených kritérií nám nezajistí úspěšný výběr, který závisí především na kvalitě informací.

Fáze výběru

Fáze výběru stanovují ten nejdůležitější proces systému výběru pracovníků v organizaci. Celý postup je pochopitelně závislý na tom, jaké pracovní místo obsazujeme. Kocianová (2010, s. 95) dále doplňuje, že tento proces také závisí na skutečnosti, zda při výběru pracovníků organizace čerpá z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Což znamená, že v případě užití vnitřních zdrojů nebudou některé fáze konány. Organizace již uchazeče zná.

Koubek (2011, s. 106) na základě světové odborné literatury i praxe sepsal postup výběru, na jehož začátku je zkoumání dotazníků a dalších dokumentů předem předložených uchazečem, dále následuje předběžný pohovor doplňující skutečnosti již zmíněné v dotazníku a písemných dokumentech, následuje testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo přímo využití assesment centra, výběrový pohovor, který autor pokládá za nezbytný krok, zkoumání referencí z předchozího zaměstnání a lékařské vyšetření. V poslední fázi se rozhodne o výběru konkrétního uchazeče, který je následně o výsledcích výběrového řízení informován. V tomto procesu se již porovnávají uchazeči, oproti fázi předvýběru, mezi sebou. Cílem celého procesu je nalézt nejlepšího kandidáta. V poslední fázi by podle Kocianové (2010, s. 105) měli být o rozhodnutí organizace informováni všichni zúčastnění.

2.2.2 Metody výběru pracovníků a jejich použití

Metody výběru zaměstnanců jsou podle Kocianové (2010, s. 98) využívány ke zhodnocení jednotlivých kandidátů vzhledem k nárokům, které jsou kladeny na obsazované pracovní místo. Jejich cílem je podle stejné autorky rozhodnout, který kandidát je pro danou pracovní pozici nejvhodnější. Žádná z používaných metod bohužel nedokáže stoprocentně zajistit úspěšnost pracovníka.

Armstrong et al. (2007, s. 360) za hlavní metody výběru považuje pohovor, assesment centre a testy pracovní způsobilosti. Jako poslední a méně užívanou metodu zmiňuje grafologii. Mezi nejčastější metody patří podle Koubka (2015, s. 175), Kocianové (2010, s. 98) a Dvořákové (2012, s. 151) zejména dotazník, zkoumání životopisu, hodnocení žádosti o zaměstnání, a stejně jako u Armstronga testy pracovní způsobilosti, assesment centre a jednou z nejčastěji používaných metod je výběrový pohovor s uchazeči. Podle Koubka (2015, s. 183) jsou dále využívány metody založené na zkoumání referencí, posudku lékařského vyšetření nebo přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu.

Dotazník

Dotazník může být využit jednak při předvýběru, ale i při samotném výběru vhodných uchazečů. Podle Kocianové (2010, s. 100) obsahuje dotazník standardně základní informace o uchazeči. Jedná se zejména o identifikační údaje, přehled o vzdělání, jazykové znalosti, schopnosti, dovednosti, přehled dosavadních zaměstnání včetně kontaktu na dosavadního zaměstnavatele, přehled kompetencí na dosavadním

pracovišti. Tento dotazník může být předložen i dosavadním pracovníkům vykonávající konkrétní pracovní místo. Následně může sloužit jako vzor pro odpovědi možných kandidátů. Dle tohoto vzoru jsou potenciální zaměstnanci hodnoceni. Podle Koubka (2015, s. 175) dotazník využívají téměř ve všech větších organizacích. Většinou má organizace zpracovaný dotazník pro různá pracovní místa. Stejný autor dále dodává, že se dotazník uchazečům v poslední době zasílá elektronicky, což šetří samozřejmě čas i peníze.

Hodnocení životopisu

Podle Dvořákové (2012, s. 152) o osobním a profesním vývoji uchazeče vypovídá spíše životopis. Autor dále uvádí, že správně sepsaný životopis by měl být stručný, přehledný, systematický a logický. Nejžádanější formou životopisu je strukturovaný životopis rozdělený na dva sloupce. V levém sloupci jsou sepsány časové údaje, které jsou blíže popsány na pravé straně listu. Do odstavců jsou jednotlivě seřazeny osobní údaje (vzdělání, dovednosti, jazykové schopnosti, odborná praxe). Údaje se zpravidla uvádějí od nejnovějších po nejstarší. Podle Kocianové (2010, s. 99) je vhodné, aby např. přehled dosavadních zaměstnání obsahoval mimo název organizace a funkce také stručný popis pracovního místa, na kterém uchazeč působil. Koubek (2015, s. 175) předešlou autorku doplňuje, že je vhodné tuto univerzální metodu použít v kombinaci s jinou metodou. Dvořáková (2012, s. 152) uvádí výčet informací, na které se při zkoumání životopisů personalisté zaměřují. Pro organizaci je vhodné posoudit, jak často uchazeč doposud měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele, zda lze v těchto změnách nalézt kontinuitu a cílevědomost, zda zahájené studium ukončil, po jak dlouhou dobu u jednotlivých zaměstnavatelů působil, jaké důvody ho vedly ke změnám, zda jsou časové mezery mezi vzděláváním a zaměstnáním, zda některé z pracovních poměrů nebyly ukončeny v neobvyklém termínu, zda se shodují časové údaje na vysvědčeních a pracovních posudcích s údaji uvedenými v životopise, zda chybějí informace o jiných aktivitách, zda existují jiné osobní důvody, kvůli kterým uchazeč musel ukončit předešlé pracovní poměry.

Hodnocení žádosti o zaměstnání (motivačního dopisu)

Jedná se o průvodní dopis zaslaný uchazečem. Tento dopis by měl podle Kocianové (2010, s. 100) vzbudit zájem organizace o daného uchazeče. V dopise by se měl uchazeč zmínit o zájmu o pozici v dané organizace, a způsobilostech pro danou pozici. Dvořáková (2012, s. 151) předešlou autorku doplňuje. Uvádí, že by měl být dopis sepsán do věcně a decentně. Kvalitní dopis by měl přesně odpovídat na konkrétní nabídku práce. Očekává se, že je dopis sepsán bez pravopisných chyb a také, že se uchazeč vyvaruje přílišnému vychvalování své osoby. Jedná se o jediný dokument, kde má uchazeč prostor vyjádřit svůj názor a má možnost předvést i své komunikační dovednosti a logiku myšlení, čímž organizaci blíže seznámí se svou osobností.

Testy

Jedná se o soubor testů nejrůznějších zaměření, validity a spolehlivosti. Podle Koubka (2015, s. 175) se jedná spíše o pomocný či doplňkový nástroj používaný při výběru pracovníků. Dvořáková (2012, s. 153) dělí testy do tří kategorií. Testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti (testy inteligence) se snaží změřit mechanické, duševní nebo smyslové dispozice kandidátů o pracovní místo. Armstrong (2007, s. 391) dále testy schopností rozlišuje na testy potenciálních schopností a testy již získaných schopností. Většinou se tyto testy vyplňují tužkou do předem vytištěných formulářů. Jejich cílem je určit předpokládaný výkon potenciálního pracovníka. Další forma testu zkoumá specifické dovednosti a schopnosti (kancelářské dovednosti, manuální zručnost, psychometrické schopnosti). Poslední kategorie testů je zaměřena již přímo na osobnost

uchazeče. Cílem testu je zjistit, jestli uchazeč uvnitř neskrývá faktor, který by v budoucnu mohl negativně narušit výkon práce. Tento výrok potvrzuje Kubeš (2008, s. 32), který dodává, že se tyto překážky dají lépe nalézt v kombinaci testu s 360 stupňovou zpětnou vazbou. Dále Kubeš (2008, s. 32) dodává, že zejména v testech osobnosti se posuzují předpoklady k vykonávání dané práce, nikoliv kompetence. Dále uvádí, že na otázky odpovídá hodnocený zcela sám.

Assessment centrum (AC)

Metoda assesment centra je jednoznačně nejmodernější metoda výběru pracovníků. Armstrong (2007, s. 361) uvádí, že tato metoda přináší komplexnější přístup k výběru. Podle Jay (2007, s. 113) se tato metoda k hodnocení uchazečů většinou používá v kombinaci s psychometrickými testy nebo s pohovorem. Oproti předchozím metodám se zaměřuje na praktickou část. Püttjer a Schnierda (2014, s. 15) definují assesment centrum jako výběrové řízení, při kterém účastníci plní řadu různých úkolů (skupinové diskuse, prezentace, modelové situace atd.). Při tomto testování se zkoumají především jejich měkké dovednosti (týmová práce, výkonnost, ochota riskovat, řídicí kompetence). Výše zmíněné autory doplňuje Dvořáková (2012, s. 153), která píše, že hlavním cílem assesment centra je poznat, jak člověk jedná. Při tomto pozorování zaujímají hodnotitelé různé role a využívají řadu technik. Využitím této metody se dá také poznat, jak rozvinuté má uchazeč komunikační dovednosti. Hodnocení podle stejné autorky probíhá tak, že se při diskusi o uchazečích spojí dílčí hodnocení všech hodnotitelů do komplexního posudku, a následně jsou uchazeči seřazeni do seznamu podle své úspěšnosti.

Armstrong (2007, s. 361) stanovil ukazatele, kterými se uchazeči hodnotí. Uvádí, že se největší pozornost soustřeďuje na chování jednotlivých uchazečů, dále se hodnotí výkon uchazeče při plnění stanovených úkolů a situací. Při použití assesment center se podle stejného autora dají v průběhu použít i dodatkové pohovory a testy. Výkon uchazeče je hodnocen a porovnáván s výkonem, který je potřeba provést při vykonávání konkrétního pracovního místa i na konkrétní úrovni v organizaci. V procesu assesment center je zpravidla hodnoceno několik uchazečů současně. Výsledek assesment center stanoví několik hodnotitelů a pozorovatelů i z řad vrcholového managementu. Podle průzkumu SearchForce, který byl zveřejněn na webové stránce personalista.com (2015), bylo zjištěno, že AC využívají jako metodu výběru jen dvě třetiny respondentů. Tato metoda je využívána zejména koncerny u juniorních kandidátů. Dále zdroj uvádí, že v některých případech není těžké se na vybrané druhy testování připravit. V AC podle průzkumu většinou neuspějí kandidáti, kteří se vymykají standardu, a v pracovním kolektivu pak může chybět individualita.

Výběrový rozhovor

Jak uvádí Kocianová (2010, s. 101), jedná se o metodu výběru pracovníků, která je jednoznačně v organizacích využívána nejčastěji. S tím souhlasí Koubek (2015, s. 179), který dodává, že je podle teoretiků i praktiků rozhovor pokládán za klíčovou metodu výběru pracovníků. Doplňuje, že jeho úspěšnost je podmíněna přípravou. Jako u předchozích metod je cílem výběrového rozhovoru, posoudit předpoklady uchazeče pro dané pracovní místo. Dvořáková (2012, s. 154) souhlasí s předešlou autorkou a dále dodává, že tento rozhovor slouží zejména k ověření předběžných úsudků o uchazeči. Jak ze strany uchazeče, tak i organizace, je výběrovému rozhovoru zpravidla přikládán velký význam. Což znamená, že tyto dvě skupiny se při rozhovoru mohou navzájem hodnotit. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 369), účelem pohovoru je zjistit, zda má uchazeč schopnosti vykonávat danou práci, zda je dobře motivován k výkonu a jak zapadne do kolektivu organizace.

Koubek (2015, s. 179) sepsal tři hlavní cíle výběrového rozhovoru. Hlavním cílem výběrového rozhovoru je získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči (očekávání, pracovní cíle) a posoudit na základě komunikace s uchazečem informace uvedené v předložených dokumentech. Jako druhý cíl rozhovoru autor uvádí, že úkolem tazatele je poskytnout informace o organizaci a samotném pracovním místě. Důležité je, aby uchazeč o práci získal reálnou představu. V neposlední řadě je cílem rozhovoru také posoudit osobnost uchazeče. Jako dílčí cíl stejný autor uvádí, že už při pohovoru by měl tazatel navodit přátelský vztah mezi organizací a uchazečem. Potenciální pracovník si musí být jistý, že je posuzován spravedlivě, čímž se vytváří i dobrá pověst samotné organizace. Rozhovory se mohou lišit jak podle formy, tak podle počtu zúčastněných osob.

Dvořáková (2012, s. 154) dělí rozhovory do tří kategorií:

- Strukturovaný rozhovor – Otázky, které identifikují profil kandidáta, jsou předem připraveny, všichni uchazeči jsou hodnoceni podle stejných kritérií. Při vedení pohovoru se většinou pokládají i otázky, které jsou dosti obecné a známé, což znamená, že si uchazeč může předem připravit odpovědi. Proto je vhodné i při strukturovaném rozhovoru pokládat otázky, které uchazeč neočekává. Tak se lépe pozná jeho osobnost. HR server personalista.com (2015) zveřejnil výsledky průzkumu, který byl zaměřen na chyby, které dělají organizace při výběru uchazečů. Výsledkem průzkumu byla informace, že více než 30 % společností doposud nevyužívá strukturované formy pohovorů. Podle stejného autora se takto organizace připravují a možnost jednotlivé kandidáty systematicky porovnávat. Dalším rizikem je i to, že nemusí zjistit veškeré potřebné informace. Právě přípravou otázek lze výrazně zlepšit proces výběrového pohovoru.

- Nestrukturovaný rozhovor – Tento rozhovor může vést zkušený tazatel, který umí posoudit spolehlivost výpovědi pomocí konfrontace verbální a neverbální komunikace uchazeče.

- Polostrukturovaný rozhovor – Podle Kocianové (2010, s. 102) je založen na okruzích předem připravených otázek, které jsou dle potřeby v průběhu rozhovoru rozvíjeny.

Kocianová (2010, s. 101) rozhovory rozlišuje také podle počtu účastníků, jak na straně uchazečů, tak na straně tazatelů.

- Individuální rozhovor (1+1) – Jedná se o nejběžnější metodu rozhovoru. Tento typ rozhovoru poskytuje dokonalou příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi tazatelem a účastníkem. Za mínus se pokládá, že o úspěšnosti uchazeče rozhoduje pouze jediný hodnotící. Aby tazatel lépe poznal uchazeče, může se využít série individuálních rozhovorů.

- Výběrový panel (2 a více + 1) - Do role tazatelů se zpravidla staví personalista a potenciální nadřízený. Tazatelé následně o uchazeči mohou diskutovat, a tím lépe hodnotit jeho výkon. Mínusem je, že při tomto druhu rozhovoru může panovat méně uvolněná atmosféra, než při individuálním rozhovoru.

- Výběrová komise (výběrové řízení, konkurz) – Tato metoda se používá většinou ve větších organizacích nebo pro výběr manažerů a vedoucích pracovníků. Kocianová (2010, s. 101) tuto metodu pokládá za oficiálnější. Účastní se jí větší počet tazatelů a výběrové řízení může mít více kol. Pro uchazeče může být nevýhodou, že předem jmenovaná vícečlenná komise pokládá i neplánované, nahodilé otázky. U této komise mají výhodu většinou sebejistí a výřeční uchazeči vyvolávající příznivý dojem. V tomto

případě hrozí, že komise přehlídí slabiny. Výkon uchazeče také může ovlivnit napjatá atmosféra.

- Skupinový (hromadný) rozhovor – Na jedné straně je jeden nebo více tazatelů a na druhé straně je celá skupina uchazečů. Tento typ rozhovoru se používá spíše pro posouzení dílčích skutečností. Podle Koubka (2007) in Kocianová (2010, s. 102) skupinový rozhovor umožní posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, čímž lze poznat, jak se jednotlivci mohou chovat i v týmu. Tento typ rozhovoru neumožňuje posoudit individualitu.

Postup výběrového rozhovoru

Šikýř (2012, s. 86) zpracoval postup výběrového pohovoru do následujících bodů. V úvodu by měl tazatel uchazeče přivítat, navodit přátelskou atmosféru a projít plánovaný program, hlavní cíle, jednotlivé body a předpokládaný čas pohovoru. Čas je podle Armstronga (2007, s. 373) závislý zejména na složitosti práce na pracovním místě a na jeho postavení v organizaci. V každém případě by pohovor neměl přesahovat jednu hodinu. Dále by měl tazatel podle Šikýře (2012, s. 86) představit zaměstnavatele nebo organizaci a seznámit uchazeče s volným pracovním místem. V tomto kroku se také řeší podmínky práce. Následně se představí uchazeč, prokáže své schopnosti a motivaci. Také dodá, proč se o dané pracovní místo zajímá. Tazatel jej vyzve, aby stručně představil svůj životopis. Po tomto formálním úvodu následují doplňující otázky ze strany tazatele ohledně pracovních zkušeností, vzdělávání atp. Tazatel zjišťuje uchazečovu představu o podmínkách práce a zaměstnání a současně je schopný odpovídat na otázky uchazeče. Podle Armstronga (2007, s. 373) by získávání informací od uchazeče mělo být věnováno přinejmenším 80 % stanoveného času. V závěru rozhovoru se tazatel s uchazečem dohodne na dalším postupu (informace o výsledku), poděkuje a rozloučí se.

Závěr výběrového řízení

Jedná se o poslední fázi procesu výběru pracovníků. V této chvíli by měli být všichni zúčastnění uchazeči kontaktováni organizací o výsledku přijímacího řízení.

O tomto rozhodnutí by měli být informováni i neúspěšní kandidáti. Je vhodné všem neúspěšným uchazečům poděkovat. Uchazečům, kteří postoupili do dalších kol a účastnili se výběrového pohovoru, je slušné oznámit výsledek telefonicky. Nikoliv neosobním e-mailem nebo dopisem. Tímto způsobem si organizace může udržet dobrou pověst.

Úspěšný kandidát je většinou pozván na schůzku a následuje proces přijímání a adaptace. V případě potvrzení nabídky je podle Armstronga (2007, s. 367) vypracována pracovní smlouva.

V subkapitole 2.2 byl popsán proces výběru zaměstnanců. Druhá část subkapitoly se zabývá jednotlivými metodami výběru zaměstnanců. Hluběji je rozpracována metoda výběrového pohovoru, které je v současné době využívána ve společnostech nejvíce a je pokládána za nejefektivnější.

2.3 Metodika

Metodologická část bakalářské práce blíže popisuje použité metody výzkumu a jednotlivé kroky, které bylo pro realizaci výzkumu a navržení doporučení nezbytné uskutečnit. Na počátku si autorka zvolila téma: Metody získávání a výběru zaměstnanců

ve společnosti El nino. Stále rozvíjející se internetový obchod El nino má v posledních letech problémy právě se získáváním a výběrem vhodných pracovníků. Celý proces personálního plánování ve společnosti zatím není ustálený, což vede ke komplikacím, které ovlivňují doposud dobře fungující chod společnosti.

Praktická část bakalářské práce je strukturována do několika subkapitol. V úvodu praktické části je charakterizována společnost El nino. V následujících subkapitolách už je přímo zkoumána problematika získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti. V subkapitole 3.2 jsou zhodnoceny stávající metody získávání a výběru zaměstnanců a následně jsou v subkapitole 3.3 na základě provedeného výzkumu sepsána doporučení ke zlepšení. Kapitola 4 je závěr.

Za základní výzkumnou metodu byl v praktické části bakalářské práce zvolen polostrukturovaný rozhovor. Podle Kociánové (2010, s. 102) je polostrukturovaný rozhovor veden na základě předem připravených otázek, které mohou být dle potřeby tazatele v průběhu dále rozvíjeny. První rozhovor, byl veden s jedním ze společníků v měsíci září, viz příloha 1. Polostrukturovaný rozhovor je rozdělen na dvě části. První část zkoumá samotnou společnost (charakteristika, vývoj, vize do budoucna) a druhá část už se přímo zaměřuje na lidské zdroje ve společnosti (vývoj, požadavky, identifikace volných pracovních míst). V průběhu pohovoru, byly kladeny další doplňující otázky, jejichž odpovědi sloužily zejména ke zpracování charakteristiky společnosti a jejího vývoje. Druhý polostrukturovaný rozhovor vedený též v září byl s personální manažerkou, která je v současné době jedinou kompetentní osobou v oblasti lidských zdrojů ve společnosti, viz příloha 2. Tento rozhovor je rozdělen do čtyř základních bodů: o společnosti, personalistika, získávání pracovníků, výběr pracovníků. V úvodu rozhovoru personalistka stručně charakterizovala společnost El nino. V dalších bodech rozhovoru byly řešeny lidské zdroje a zejména současný systém získávání a výběru pracovníků ve společnosti. Cílem polostrukturovaného rozhovoru bylo kromě popsání jednotlivých metod sestavit hodnotící tabulku současných metod získávání pracovníků v organizaci, sloužící ke zpracování subkapitoly 3.2.1. V dalším bodě personalistka blíže popsala stávající postup výběru pracovníků. Pozornost byla věnována zejména hodnocení životopisů a výběrovým pohovorům. Oba pohovory byly vedeny s respondenty osobně v sídle společnosti v Nové Pace.

Za další výzkumnou metodu bylo zvoleno dotazníkové šetření, viz příloha 5. Cílem dotazníku bylo zjistit, jaké metody byly u současných zaměstnanců v procesu získávání a výběru využity. Společnost El nino doposud neviduje počty náborů, ani to jakým způsobem byly realizovány. Taktéž nemá přehled o tom, zda jsou stávající metody získávání a výběru z pohledu zaměstnanců efektivní. Cílem dotazníku bylo odpovědět na předchozí body. Návratnost dotazníků činila 68 %. Z celkového počtu 150 rozdaných dotazníků na něj odpovědělo celkem 102 respondentů z řad pracovníků zaměstnaných na HPP i DPP. Jednalo se o výběr pracovníků všech oddělení v podniku působících na centrále v Nové Pace i v provozovnách v Praze. Dotazník odevzdalo 69 % žen a 31 % mužů, přestože je ve společnosti struktura z hlediska pohlaví 52 % žen a 48 % mužů (Počty zaměstnanců 2015). Jedná se o vzorek pracovníků ve věkové kategorii 15–65 let. Ve společnosti podle dotazníkového šetření je 59 % zaměstnanců ve věku 21–30 let. Tudíž se jedná z velké části o mladý kolektiv pracovníků. Největší počet pracovníků, 67 % z nich, uvedlo za nejvyšší dokončené vzdělání středoškolské s maturitou. 17 % pracovníků má ukončené středoškolské vzdělání s výučním listem. Jedná se zejména o pracovníky skladu a dopravy. 6 pracovníků vystudovalo vyšší odbornou školu, 4 pracovníci mají titul bakalář a 6 pracovníků ukončilo magisterský studijní program. Jedná se zejména o pracovníky finančního oddělení a referenty

prodeje se znalostí cizích jazyků. Největší počet respondentů, tedy 34, je ve společnosti zaměstnáno po dobu 7-12 měsíců, 31 respondentů je ve společnosti zaměstnaných 0-6 měsíců, 23 respondentů ve společnosti pracuje 1-2 roky, 8 zaměstnanců 3-5 let a pouze 7 zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno po dobu delší než 5 let. Z průzkumu vyplývá, že je ve společnosti zaměstnán velký počet zaměstnanců po dobu kratší než jeden rok. Jedná se zejména o pracovníky skladu, kteří mají smlouvu na dobu určitou. Je zřejmé, že největší fluktuace zaměstnanců je právě v tomto oddělení. Pracovníci, kteří jsou zaměstnaní ve společnosti po dobu delší než 3 roky, mají sepsanou smlouvu na dobu neurčitou.

První část dotazníku v uzavřených otázkách zkoumala, jakým způsobem se pracovníci o možnosti zaměstnání ve společnosti dozvěděli a co je při rozhodování o přijetí ovlivnilo. Dále byly zjišťovány informace o požadovaných dokumentech a výběrových rozhovorech. Zaměstnanci, kteří pohovor ve společnosti absolvovali, ohodnotili jednotlivé body jako ve škole. Jejich hodnocení pomohlo při zpracování doporučení ke zlepšení.

V průběhu psaní bakalářské práce se autorka rozhodla využít další metodu výzkumu, pozorování. Cílem této metody bylo zhodnotit stávající model výběrového rozhovoru a navrhnout doporučení ke zlepšení. Autorka v září přihlížela skupinovému pohovoru s deseti uchazeči na pozici skladníka na DPP pro předvánoční období, viz příloha 7. Pohovor se uskutečnil v zasedací místnosti v centrále společnosti v Nové Pace. V říjnu autorka přihlížela výběrovým rozhovorům na pozici asistentek prodeje, HPP pro pobočku v Praze. Pohovor byl realizován v kavárně v centru Prahy za přítomnosti personalistky a vedoucí prodejen. Dílčím cílem pozorování bylo zhodnotit vystupování personalistky, zda působí na uchazeče mile, vstřícně, profesionálně, zda jsou kladené otázky věcné, adekvátní, zda je důkladně připravena na výběrový pohovor, zda dostatečně představuje společnost a pracovní pozici, zda věnuje pohovoru dostatečný čas a zda dává uchazečům prostor pro dotazy. V posledním bodě bylo hodnoceno prostředí, ve kterém se pohovory konají. Uchazečky o pracovní místo byly autorkou následně kontaktovány e-mailem a na základě výše zmíněných bodů zhodnotily výběrový rozhovor. I jejich odpovědi sloužily jako podklad pro sepsání doporučení ke zlepšení. Veškeré rozhovory byly nahrány na diktafon a následně zpracovány, viz příloha 7.

Pro zpracování praktické části bakalářské práce byly taktéž využity interní dokumenty společnosti poskytnuté jednatelem. Bylo čerpáno zejména ze statistik počtu zaměstnanců, organizačních struktur a výročních zpráv společnosti. Pomocí Microsoft Word a Excel byly do grafické podoby zpracovány počty zaměstnanců v jednotlivých letech, rozdělení zaměstnanců dle oddělení a organizační struktura.

3 Praktická část

V úvodu praktické části bakalářské práce je charakterizována společnost El nino parfum, s. r. o. V této části textu je blíže popsán vývoj společnosti od jejího založení až po současnost i vize do budoucna. Následuje vývoj počtu zaměstnanců (2005–2015), rozdělení zaměstnanců do jednotlivých oddělení a organizační struktura společnosti. V další subkapitole praktické části práce jsou na základě polostrukturovaného rozhovoru popsány a zhodnoceny stávající metody získávání a výběru pracovníků. V závěru praktické části práce jsou navržena doporučení ke zlepšení.

3.1 Charakteristika společnosti El nino Parfum

Společnost El nino parfum, s. r. o. začala fungovat jako internetový obchod v roce 2005 (viz příloha 1). V jejím čele již od vzniku společnosti stojí dva jednatele, kteří jsou současně také společníky organizace (viz příloha 1). Předmětem podnikání je podle výpisu z živnostenského rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Vedení společnosti (viz příloha 1) společnost popisuje následovně: El nino parfum, s. r. o. byla založena se zaměřením na maloobchodní a velkoobchodní činnost v oblasti nákupu a prodeje značkových parfémů přes internet pomocí vlastního e-shopu v tuzemsku a později i v zahraničí, zejména v EU. Společnost byla založena v roce 2003 a začala se plně rozvíjet o dva roky později. Dále společník (viz příloha 1) uvádí: jsme největší východoevropský velkoobchod se značkovými parfémami a kosmetikou. Náš vlastní sklad v Nové Pace má přes 10 000 m² a stále se rozšiřuje. Všechny produkty, které nabízíme, jsou skladem. Nové zboží naskladňujeme pravidelně 3x týdně a veškeré zboží je originální.

Personalistka (viz příloha 2) organizaci popisuje jedním slovem jako rozvíjející se. U společnosti je zaměstnána již 5 let a na pozici personalistky působí druhým rokem. Od chvíle jejího nástupu se počet zaměstnanců zvýšil o více než 110, přibýlo mnoho firemních vozidel, větší sklad, detašovaná pracoviště a nová oddělení. Ve společnosti se člověk může nadále rozvíjet, vymýšlet a aplikovat nové nápady v praxi. Dále uvádí, že má společnost slibnou budoucnost (viz příloha 2).

Podle vlastních webových stránek El nino parfum podniká na internetovém trhu s kosmetikou, parfémami a luxusními pery. V letech 2009 a 2013 společnost obdržela cenu ShopRoku v kategorii nejkvalitnější parfumerie. Na internetu společnost nabízí více než 438 000 kvalitních parfémů skladem v 1 500 kategoriích. Produkty jsou připraveny ihned k expedici. Jedná se o originální parfémami a kosmetiku za příjemné ceny. Veškeré zboží je doručeno do 24 hodin (Elnino.cz, 2015). Dále společnost na webu uvádí, že zboží si lze vyzvednout v sídle společnosti v Nové Pace nebo ve dvou prodejnách v centru Prahy. El nino parfum zasílá na dobírku zboží na Slovensko a odběrní místo má přímo v Bratislavě. Podle Protext (2014) společnost v současné době působí již v sedmi evropských státech.

Hlavním cílem společnosti (viz příloha 1) je stálý rozvoj společnosti v tuzemsku, vyhledávání zajímavých dodavatelů a odběratelů po celém světě a zejména otevírání eshopů po celé Evropě a jejich následný rozvoj.

Od doby založení společnosti se vyvinul systém přijímání a výdeje zboží, prezentace zboží na internetových stránkách, účetní software a velkými změnami také prošla organizační struktura společnosti. Na počátku společnosti (viz příloha 1) byli pouze dva společníci, kteří obstarávali veškerý obchod s parfémami a kosmetikou sami. Po prvním roce podnikání přijali prvního zaměstnance a o dva roky později firma zaměstnávala

15 pracovníků. Po prvních 5 let firma vlastní organizační strukturu neměla. Vedení udává (viz příloha 1), že většina zaměstnanců byla v té době natolik variabilní, že byla schopna vzájemného zastoupení na různých pozicích ve společnosti. Dále vedení popisuje (viz příloha 1), že s rostoucím objemem výkonu byl vytvořen nejprve úsek prodeje, a následně také úsek skladu a ekonomický úsek. V té době veškerý nákup zboží řídili stále jednatelé a dodnes na něj denně dohlíží a kontrolují ho.

Obrázek 3 v příloze 3 popisuje organizační strukturu společnosti v roce 2015. V současné době je organizační struktura společnosti rozdělena do sedmi základních oddělení. Ve vedení každého oddělení stojí vedoucí (ředitel) oddělení. Graf 1 v příloze 3 blíže popisuje rozdělení jednotlivých zaměstnanců do odvětví. Největší počet zaměstnanců pracuje ve skladě (37) a oddělení marketingu a IT (34). V personálním oddělení a oddělení new markets development zatím pracují pouze ředitelé. Tato oddělení se budou postupem času více rozšiřovat. V grafu jsou zachyceni pouze zaměstnanci pracující na HPP v období červenec–srpen 2015. V měsících září–prosinec 2015 společnost plánuje navýšit počet zaměstnanců ve skladě až o 50. Důvodem navýšení počtu pracovníků je plánované zvýšení prodeje před Vánoci.

Graf 2 v příloze 3 představuje vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005–2015. Počet zaměstnanců každoročně stoupá. Zpočátku podnikání organizace zaměstnávala pouhé 4 zaměstnance. V roce 2015 je ve společnosti El nino zaměstnáno 108 pracovníků na HPP. Společnost El nino každoročně zaměstnává až 60 brigádníků zaměstnaných na DPP. Do budoucna se počítá s tím, že se bude počet zaměstnanců navyšovat v závislosti s rozšířením prodeje do zahraničí. Za poslední rok proběhlo ve společnosti již více než 100 náborů pro pracovníky zaměstnané na HPP i DPP.

V subkapitole 3.1 je na základě vlastních webových stránek a polostrukturovaných rozhovorů s vedením a personalistkou charakterizována společnost El nino. V této části textu je stručně popsán vývoj společnosti a její vize do budoucna. Dále je řešena organizační struktura a její vývoj.

3.2 Zhodnocení stávajících metod získávání a výběru zaměstnanců

V současné době je za získávání a výběr pracovníků ve společnosti odpovědná pouze jedna osoba (viz příloha 2). Dál uvádí, že na pozici působí od počátku roku 2014. Do té doby proces získávání a výběru zajišťovali vedoucí jednotlivých oddělení nebo přímo jednatelé. V té době společnost pokládala za nejúspěšnější metodu získávání na základě doporučení současného pracovníka a mnohdy byl celý proces výběru vynechán (viz příloha 1). S růstem společnosti na trhu a stoupající potřeby pracovní síly, bylo nevyhnutelné zaměstnat osobu, která bude za celou agendu zodpovědná.

Z rozhovoru s personalistkou (viz příloha 2) plyne, že je jejím úkolem zajistit celý proces personálního plánování ve společnosti. Na počátku dostane informace o potřebě získání pracovníka pro dané pozice. Tento stimul většinou pochází od vedení společnosti nebo od vedoucích jednotlivých oddělení, kteří již mají od vedení potřebu dalšího pracovníka schválenou. Následně personalistka s vedením vyhodnotí identifikaci pracovního místa a společně se souhlasem liniového manažera stanoví požadavky na danou pracovní pozici a s vedením se domluví na počátečním platu potenciálního zaměstnance. Další kroky už stojí pouze na personalistce a jejích rozhodnutích. Na základě sestavení požadavků na zaměstnance personalistka sepíše inzerát, který následně zašle úřadu práce a zveřejní na webových stránkách společnosti (viz příloha 4). Součástí nabídky zaměstnání (viz příloha 4) jsou jak požadavky na

pracovníka, tak i náplň práce, výhody a platové podmínky. Tyto dvě, výše zmíněné metody považuje personalistka v současné době za neefektivnější. Inzerát v případě, že oddělení potřebuje větší počet pracovníků, vyvěsí i na recepci společnosti. Zde je možnost zasáhnout třeba přímo zákazníky, kteří mají zájem o kosmetiku a vůně, nebo současné zaměstnance, které může nabídka přímo oslovit nebo mohou o nabídce kontaktovat své přátele.

Jediné oddělení, které nezískává a nepřijímá pracovníky na základě spolupráce s personalistkou, je IT (viz příloha 2). Do IT oddělení zatím přijímá pracovníky liniový manažer.

Dále personalistka popisuje (viz příloha 2), že na základě zveřejněné poptávky po zaměstnancích přijímá na e-mail zaslané životopisy, které předem hodnotí. Na osobní pohovor zve potenciální uchazeče telefonicky. Oznámi jim také hlavní požadavky na pracovní místo, a pokud je uchazeči nejsou schopni splnit, je zbytečné je zvat na osobní pohovor. Pohovor vede personalistka sama nebo společně s vedoucím daného oddělení. Změna procesu nastává v předvánoční době, kdy je úkolem personalistky zajistit až 50 brigádníků do skladu. Tento úkol není v malém regionu lehký, a tudíž jsou většinou přijati téměř všichni uchazeči na základě skupinového pohovoru. Tito pracovníci jsou přijímáni pouze na období říjen–prosinec, což některé už při pohovoru odradí a v podstatě se selektují sami. V poslední fázi výběru jsou všichni přijati i nepřijati uchazeči personalistkou telefonicky nebo písemně kontaktováni. Konečné rozhodnutí je pouze na personalistce. Přijaté uchazeče si personalistka pozve na schůzku, kde jsou probrány další náležitosti. Adaptace pracovníka již probíhá přímo v pracovním týmu daného oddělení.

3.2.1 Stávající metody získávání pracovníků

Vedení společnosti (viz příloha 1) uvádí, že v procesu získávání je jejich cílem zejména oslovit vhodné a spolehlivé uchazeče. Metody získávání pracovníků se od počátku uvedení společnosti na trh podstatně změnily. Zpočátku byli ve společnosti zaměstnání jen blízcí přátelé. Tým se skládal jen ze dvou desítek zaměstnanců. Všichni se důvěrně znali a do firmy přicházeli jen zaměstnanci na doporučení. Postupem času se ale společnost rozvíjela a po deseti letech na trhu bylo nezbytné zavést personální oddělení. V současné době firma přijímá v průměru 60 nových pracovníků ročně a doporučení pochopitelně nestačí. I organizační struktura společnosti se od jejích začátků v roce 2003 podstatně změnila. Úkolem personalistky je získávat vhodné zaměstnance pro téměř všechna oddělení. V posledním roce firma vypisovala výběrová řízení na účetní, referenty prodeje s italským, chorvatským, maďarským, polským, francouzským a pochopitelně také německým a anglickým. Pro tyto pozice bylo nutné vybrat pracovníka s dobrou jazykovou výbavou. Mezi další obsazované pozice patří referenti ekonomického oddělení, nákupčí, specialisté na IT i sociální sítě a v neposlední řadě také disponenti dopravy a hlavně pracovníci do skladu, který se stále rozšiřuje. Úkolem personalistky bylo oslovit dané zájemce pro výše zmíněné pozice v požadované kvalitě i kvantitě. Pro různé kategorie musely být využívány také různé metody získávání i výběru.

Proces získávání pracovníků, jak uvádí personalistka (viz příloha 2), je založen zejména na metodě spolupráce s úřady práce, doporučení současného pracovníka a inzerce na webových stránkách společnosti. Další metody získávání zaměstnanců personalistka zhodnotila v tabulce (viz příloha 2). Zde staví na první místo jednoznačně spolupráci s úřady práce, dále pak doporučení. Zatím neprověřenými metodami získávání jsou vývěsky, letáky a účast na veletrhu pracovních příležitostí. Metody jsou v tabulce

seřazeny od nejefektivnějších po nejméně efektivní. U každé z metod jsou také zhodnoceny silné a slabé stránky. Zmíněné metody z tabulky jsou blíže popsány v následující části textu.

Spolupráce s úřady práce

Personalistka ihned po sepsání nabídky práce, náležitostí a požadavků zašle inzerát úřadům práce v regionech Nová Paka, Jičín, Vrchlabí, Lázně Bělohrad a Semily. Úřady práce zveřejní nabídky na svých internetových stránkách a pracovních serverech, např. jicindnes.cz. Z pohledu organizace se jedná o výhodnou a levnou metodu získávání, která dokáže oslovit nezaměstnané v konkrétním regionu. Organizace tímto způsobem oslovuje a přijímá zejména pracovníky do skladu a administrativní pracovníky. Tato metoda, ale není v současné době pro organizaci dostačující, a je potřeba ji kombinovat s dalšími. Výsledkem dotazníkového šetření bylo, že o možnosti zaměstnání ve společnosti El nino se tímto způsobem dozvědělo 16 respondentů (viz příloha 6). Personalistka (viz příloha 2) tuto metodu považuje za jednu z nejefektivnějších, ale v porovnání s výsledky dotazníkového šetření je její představa mylná.

Doporučení současného zaměstnance

I v současné situaci vedení i personalistka (viz příloha 2) za efektivní metodu získávání považují doporučení současného zaměstnance. Z minulosti mají s touto metodou po většině dobré zkušenosti, ale v současné době tato metoda nedokáže pokrýt potřebu pracovníků. I přesto tato metoda získávání oslovila 33 respondentů, čímž se staví na první pozici (viz příloha 6).

Inzerce na webových stránkách společnosti

Od roku 2014, kdy bylo ve společnosti zavedeno personální oddělení, jsou také veškeré inzeráty na volná pracovní místa prezentovány na webových stránkách společnosti v sekci kariéra. Společnost El nino je internetový obchod s parfémami a kosmetikou světových značek za výhodné ceny. Od doby svého vzniku firma oslovila tisíce zákazníků, kteří na produkty nedají dopustit. Vedení věří (viz příloha 1), že inzercí přímo na stránkách společnosti dokážou oslovit věrné zákazníky jako potenciální uchazeče o zaměstnání. Bohužel je sídlo společnosti v Nové Pace, nikoliv v Praze nebo ve středních Čechách, odkud je také většina zákazníků. Tato metoda oslovila 15 % dotázaných (viz příloha 6).

Uchazeči se nabízejí sami

Další, pasivní metoda získávání pracovníků, je ve společnosti ta, kdy se uchazeči nabízejí sami. Ve společnosti El nino metoda funguje tak, že jsou personalistce nebo přímo společnosti na e-mail zasílány nevyžádané životopisy a žádosti o zaměstnání. Aniž by potenciální uchazeči měli informace o tom, že společnost právě hledá nové zaměstnance. V případě, že možný kandidát zašle svůj životopis v předvánoční době, má velkou šanci, že práci ve společnosti dostane. Pokud uchazeč zašle svůj životopis v době, kdy není vypisováno žádné výběrové řízení na pozici vhodnou pro jeho osobu, personalistka slušně odpoví a životopis si uloží. V budoucnu má kandidát šanci, že ho bude společnost s nabídkou práce kontaktovat sama. Metodu vlastního přihlášení využilo 18 respondentů (viz příloha 6).

Inzerování v médiích

Doposud společnost inzerovala nabídky zaměstnání pouze v regionálním tisku. Jednalo se o Nové Noviny, Jičínský deník a Inzerce Jičín. Jedná se o první metodu, kdy společnost při získávání vynaložila finanční prostředky. Zveřejnění inzerátu na

webových stránkách Nových Novin stojí 125,- Kč za dva týdny. Tento způsob využila společnost v roce 2015 čtyřikrát. Inzerce do pátečního tištěného vydání Nových Novin záleží na velikosti inzertní plochy. V roce 2015 zde byly prezentovány čtyři pracovní nabídky v období leden–březen s celkovými náklady 1 800,- Kč bez DPH. Dvě z předchozích pracovních nabídek byly také zveřejněny po šest dnů v březnu v Jičínském deníku za poplatek 6 050,- Kč. O nabídce zaměstnání, se díky regionálnímu tisku dozvědělo 6 respondentů (viz příloha 6).

Spolupráce s personální agenturou

Společnost El nino zatím spolupracovala s personální agenturou pouze jednou. Po dlouhé měsíce se nedařilo získat vhodného kandidáta pro pozici referenta prodeje s němčinou. Společnost oslovila personální agenturu v Hradci Králové. Do týdne byla agentura schopná nalézt vhodného kandidáta. Pro společnost je to zatím nejdražší metoda získávání zaměstnanců a zatím tento způsob získávání nepovažuje za nutný. Personální společnost za vyhledání vhodného kandidáta inkasovala 75 000,- Kč bez DPH.

Nabídka práce pomocí vývěsek a letáků

V letošním roce poprvé společnost využila roznášky letáků po Nové Pace. Inzeráty, na pozici předvánoční brigády do skladu a občasně brigády pro maminky a důchodce, byly umístěny na frekventovaných místech v Nové Pace. Jednalo se zejména o obchody s potravinami a supermarkety, kde se za vyvěšení inzerátu neplatí. V současné době jsou veškeré inzeráty na vypisované pracovní pozice k nahlédnutí na stojánku v recepci společnosti El nino. Tímto způsobem jsou oslovovány interní zdroje.

Veletrh práce

Společnost El nino se letos poprvé zúčastnila regionálního veletrhu pracovních příležitostí, který se konal na počátku září v Jičíně. Na veletrhu s nabídkou práce vystupovali pouze regionální organizace. Podle personalistky byl termín konání veletrhu načasován na špatnou dobu, a tím pádem se ho zúčastnil malý počet potenciálních uchazečů. Společnost nechala pro potřeby veletrhu vytisknout letáky v hodnotě 7 000,- Kč a za místo na veletrhu zaplatila 15 000,- Kč. Do budoucna společnost přemýšlí o účasti na veletrzích práce v Hradci Králové, kde by chtěla oslovit zejména absolventy středních průmyslových škol zaměřených na informační technologie. Žádný průzkum veletrhů ve společnosti doposud neproběhl a účast na veletrzích většího rozsahu je pro organizaci z pohledu financí nákladná.

3.2.2 Stávající metody výběru pracovníků

I proces výběru v průběhu dvanácti let společnosti na trhu prošel jistými změnami. Po několik let závisel veškerý výběr pracovníků zejména na jednatelech společnosti, kteří uvádějí (viz příloha 1), že v prvních letech podnikání byl celý tým složen pouze z přátel, jejichž většina dodnes ve společnosti působí a má k ní loajální vztah. V době, kdy závisel celý proces získávání a výběru pracovníků na vedení se drželi zejména metody doporučení a celý proces výběru byl vynechán.

Personalistka si na pomoc při výběrovém řízení může přizvat vedoucí oddělení, pro které je pracovník vybírán (viz příloha 2). Manažer oddělení má přesnou představu o tom, jakého pracovníka tým potřebuje. Avšak konečný výběr závisí pouze na personalistce. Za nejefektivnější metodu výběru, která je využívána pro všechny pracovní pozice, personalistka považuje hodnocení životopisu. Tento dokument je zpravidla požadován po všech uchazečích.

Hodnocení životopisu

V první fázi výběru dochází k hodnocení životopisů, které jsou zasílány většinou na e-mail personalistce. Veškeré životopisy jsou zhodnoceny ještě před pozváním uchazeče k výběrovému pohovoru. Personalistka, jak uvádí v polostrukturovaném rozhovoru (viz příloha 2), upřednostňuje strukturovaný, stručný, přehledný životopis. Ve správném životopise, by podle personalistky měly být uvedeny i kontakty na osoby, popř. společnosti, u kterých byl v minulosti uchazeč zaměstnán. V případě potřeby je možné požádat o reference. Personalistka hodnotí životopisy dle pracovních zkušeností, vzdělání, dovedností. Zaměřuje se také na znalost cizích jazyků. Upřednostňuje, když uchazeč strávil jistou dobu v zahraničí, kde zdokonalil konverzaci. Mimo to hodnotí, zda je životopis vzhledem k věku a zkušenostem adekvátně dlouhý. Sepíše si vše podstatné a životopis dále využije u výběrového pohovoru, kde se může na podrobnosti blíže zeptat. Výsledkem dotazníkového šetření je, že životopis byl požadován po 90 respondentech (viz příloha 6).

Hodnocení motivačního dopisu

Společnost od potenciálních uchazečů zatím motivační dopisy nepožaduje (viz příloha 2). Někteří uchazeči už tuto formu nabídky zaměstnání považují společně s životopisem za nezbytnou. V případě, že uchazeč zašle do společnosti s životopisem i motivační dopis, ve kterém přímo reaguje na nabídku zaměstnání, může získat u pohovoru plusové body. Podle personalistky lze z přečtení motivačního dopisu mnohdy posoudit, jaké bude vyjadřování daného kandidáta. Motivační dopis společně s životopisem zaslalo pouze 9 respondentů (viz příloha 6).

Testy

V procesu výběru pracovníků společnost nevyužívá žádné psychologické testy, ani testy dovedností (viz příloha 2). Tato forma, byla zatím využívána jen jako součást výběrového rozhovoru. Test vyplňovali kandidáti na pozici referentů prodeje se znalostmi cizích jazyků. Podle dotazníkového šetření šlo o 14 respondentů (viz příloha 6). Právě znalost cizího jazyka byla prověřena vyplněním testu. Většina těchto kandidátů také musela projít pohovorem, který byl veden v příslušném cizím jazyce.

Výběrový rozhovor

Ve společnosti El nino je za nejefektivnější metodu výběru pracovníků považován osobní rozhovor s uchazeči. Jednotlivé výběrové rozhovory se od sebe liší jak formou, tak i délkou trvání.

Ve většině případů se personalistka drží pravidel polostrukturovaného rozhovoru. Tyto otázky má personalistka předem sepsány (viz příloha 2). Uvádí, že v některých případech využije všech předem sepsaných otázek, jindy jen těch, které pokládá u dané pracovní pozice za důležité. V každém případě si nechává popsat předchozí zaměstnání. V průběhu pohovoru hodnotí hlavně oblečení uchazečů, zda jsou upravení. Personalistka společnosti je osoba, která dá na první dojem, proto je důležité, zda se uchazeč dívá přímo do očí. Ze schopností lze při pohovoru poznat, zda je člověk komunikativní, sebevědomí a jak dokáže reagovat.

Délka pohovoru se liší podle druhu pozice. V případě výběru pracovníků do skladu pohovor trvá třeba jen deset minut. Při výběru předvánočních brigádníků jsou z důvodu časových omezení většinou pořádány skupinové rozhovory s více uchazeči. Skupinové pohovory většinou trvají 30 minut. V případě výběru pracovníka na vyšší pozice je pohovoru věnováno 45 minut až jedna hodina.

Veškeré pohovory ve společnosti zpravidla vede personalistka. Společnost využívá pohovorů forem 1+1, 2 a více + 1 a dokonce i skupinových pohovorů. V případě obsazování pozic do skladu, výběrovým pohovorům přihlíží i vedoucí skladu, který např. lépe odhadne fyzickou zdatnost daných uchazečů. Společnost se drží hesla více očí, více ví. Proto i při výběru zaměstnanců do marketingového nebo finančního oddělení, pohovorům přihlíží vedoucí zmíněných oddělení. U vyšších pozic se personalistka při výběru radí i s vedením společnosti.

V průběhu pohovoru jsou někteří uchazeči také zkoušeni ze znalosti cizích jazyků. Personalistka osobně kandidáty zkouší z angličtiny a ostatní cizí jazyky hodnotí jazykově vybavení specialisté z organizace. Pokud je pro vybíranou pozici znalost cizího jazyka nutností, uchazeč musí absolvovat také gramatický test úrovně B1 nebo C1 z učebnice Pearson Longman 2007.

Závěrečná fáze výběrového řízení

Personalistka (viz příloha 2) do týdne oznamuje výsledek všem uchazečům, úspěšným i neúspěšným. Všichni nepřijatí uchazeči jsou kontaktováni o rozhodnutí e-mailem. Přijaté uchazeče vždy informuje telefonicky. V telefonátu se domluví na dalším postupu. Podmínky a shrnutí jsou přijatým uchazečům zaslány pro přehlednost e-mailem.

V kapitole 3.2 jsou na základě polostrukturovaných rozhovorů a vlastního pozorování autorky zhodnoceny stávající metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti El nino. Na základě výše zmíněných hodnocení jsou v následujícím textu navržena doporučení ke zlepšení.

3.3 Doporučení ke zlepšení stávajících metod získávání a výběru zaměstnanců

Následující text popisuje výsledky provedených výzkumů. Jedná se zejména o zhodnocení dotazníkového šetření a pozorování.

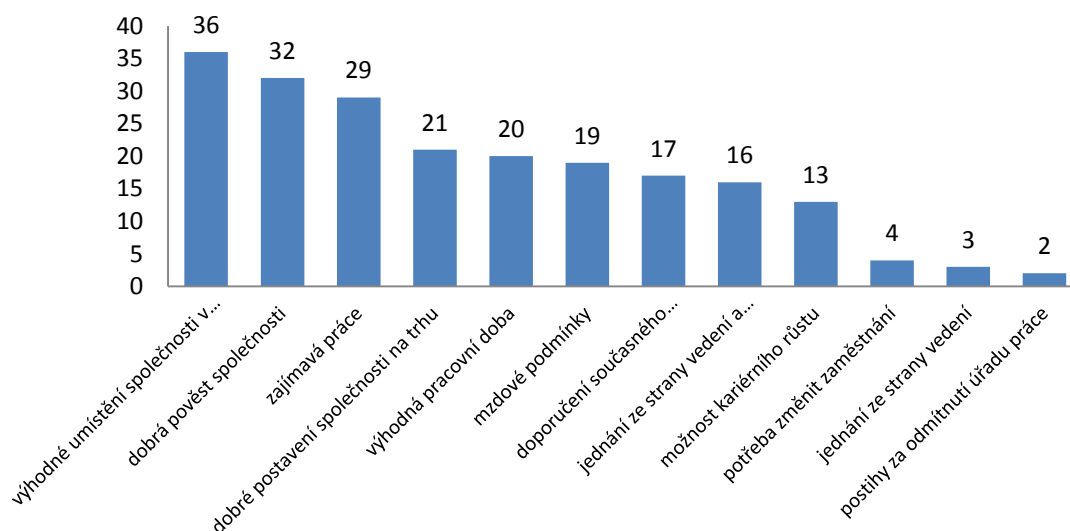
3.3.1 Hodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti El nino v září 2015. Jedním z důvodů, proč bylo realizováno je to, že společnost El nino doposud neevduje, jaké metody získávání současné pracovníky oslovily. Cílem první části dotazníku bylo na tuto otázku odpovědět. O možnosti zaměstnání ve společnosti El nino se 32 % respondentů dozvědělo na základě osobního doporučení současného zaměstnance, 17 % respondentů samo zaslalo žádost o zaměstnání, 16 % respondentů se o nabídce dozvědělo prostřednictvím úřadu práce, nabídka zaměstnání na webových stránkách oslovila 15 % respondentů, 7 % respondentů s nabídkou práce společnost sama oslovila, dalších 7 % oslovil inzerát na facebookové stránce společnosti, pouhých 6 % respondentů oslovil inzerát ve sdělovacích prostředcích. Jediná výše zmíněná metoda, která společnosti způsobuje náklady je inzerce ve sdělovacích prostředcích, která doposud oslovila nejmenší počet pracovníků.

V další části dotazníku respondenti odpovídali na to, co je při rozhodování o přijetí zaměstnání ve společnosti ovlivnilo. Výsledky šetření lze pozorovat na následujícím grafu 4. Největší počet respondentů ovlivnilo výhodné umístění společnosti v lokalitě bydliště. Společnost El nino je v současné době v Nové Pace jedním z největších zaměstnavatelů a stále snižuje nezaměstnanost v regionu. Na základě tohoto zjištění budou zpracována doporučení ke zlepšení metod získávání zaměřených zejména na

oslovení občanů regionu. 32 respondentů ovlivnila dobrá pověst společnosti, 29 respondentů oslovila zajímavá práce, 21 pracovníků se rozhodlo díky dobrému postavení společnosti na trhu, 19 respondentů přilákala výhodná pracovní doba, 17 respondentů uvítalo mzdové podmínky, 16 respondentů ovlivnilo doporučení současného zaměstnance společnosti, 16 pracovníků ovlivnil postoj vedení a personalistky a pouze 4 respondenti přijali práci na základě možnosti kariérního růstu. Mezi další stimuly respondenti uvedli potřebu změnit zaměstnání, jednání ze strany vedení společnosti a postihy za odmítnutí úřadu práce.

Graf 4 Rozhodování o přijetí zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Dílčím cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké dokumenty byly po uchazečích při procesu výběru vyžadovány. Od 90 pracovníků si společnost vyžádala životopis. Vzhledem k tomu, že personalistka uvádí (viz příloha 2), že životopis zasílají všichni uchazeči, našli se i tací, po kterých byl vyžadován pouze občanský průkaz, a to pravděpodobně až v procesu přijímání. Jedná se hlavně o pracovníky, kteří byli přijati na základě doporučení. Společnost vyžadovala doklady o vzdělání pouze po 16 uchazečích a motivační dopis zaslalo na požádání 9 uchazečů. 8 uchazečů muselo předložit i doklady o předchozí praxi a od 5 uchazečů byly vyžadovány reference z předchozího zaměstnání. Poslední čtyři zmíněné dokumenty byly vyžadovány od administrativních pracovníků, nikoliv pracovníků ve skladě.

Dále byl v dotazníkovém šetření zkoumán výběrový pohovor, jako nejvyužívanější metoda výběru. Z celkového počtu 102 respondentů, se účastnilo výběrového pohovoru 78 pracovníků. Pouze 18 % respondentů odpovědělo, že v průběhu pohovoru bylo ústně zkoušeno z cizího jazyka. 12 respondentů bylo zkoušeno z angličtiny, 1 z němčiny a jeden z polštiny. Všech 12 respondentů taktéž muselo absolvovat gramatický test z cizího jazyka. Vzhledem k tomu, že 48 % respondentů, kteří absolvovali pohovor, jsou administrativní pracovníci a většina z nich musí vyřizovat korespondenci a další náležitosti v angličtině, je výsledek zarážející.

Dále respondenti hodnotili personalistku popř. vedení nebo dalšího zaměstnance, který vedl výběrový pohovor. Pracovníci hodnotili 5 bodů jako ve škole známkami 1–5. Hodnocení lze posoudit dle následující tabulky 3. Je nezbytné uvést, že žádný z bodů nebyl hodnocen hůře než 3. V prvním bodě bylo hodnoceno, zda byli zkoušející vstřícní

a milí. Tento bod byl hodnocen velice kladně, a 64 respondentů se rozhodlo pro známku 1, 8 respondentů hodnotilo známkou 2 a 6 respondentů známkou 3. V následujícím bodě bylo hodnoceno, zda zkoušející na uchazeče působili profesionálně a zda byly kladené otázky věcné. 46 respondentů oznámkovalo tento bod 1, poměrně vysoký počet respondentů, celkem 19, se rozhodl pro známku 2 a 13 respondentů ohodnotilo profesionalitu personalistky nebo vedení známkou 3. 40 respondentů odpovědělo, že byli na výběrový pohovor připraveni velice dobře. 22 respondentů připravenost na pohovor hodnotilo známkou 2 a 16 respondentů známkou 3. Z čehož vyplývá, že by se personalistka, popř. jiná zkoušející osoba, měla důkladněji připravovat na jednotlivé kandidáty. Bod 4: dostatečné přestavení společnosti a pracovní pozice byl hodnocen nejhůře. 34 respondentů dalo známku 1. Avšak 22 respondentů ohodnotilo představení společnosti a pracovní pozice známkou 2 a 23 respondentů dokonce známkou 3. Je nezbytné, aby zkoušející důkladně představil jak společnost, tak i pracovní pozici o kterou má uchazeč zájem. V posledním bodě celkového hodnocení byl známkován čas, který věnovali výběrovému pohovoru. Čas zcela vyhovoval 48 respondentů, 16 respondentů hodnotilo známkou 2 a 14 respondentů známkou 3. Nejhorší hodnocení jsou v tabulce znázorněna červenou barvou.

Tabulka 3 Hodnocení výběrového pohovoru

Otázka č.	1	2	3	4	5
1.	64	8	6	0	0
2.	46	19	13	0	0
3.	40	22	16	0	0
4.	34	22	23	0	0
5.	48	16	14	0	0

Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Dále bylo zjišťováno, zda jsou pracovníci spokojeni s prací a komunikací personální manažerky nebo přímého nadřízeného odpovědného za agendu personalistiky. Největší počet respondentů, tj. 57, odpověděl, že se s nimi dá vyjít a jsou s jejich prací víceméně spokojeni. Tato otázka představovala průměr hodnocení. 34 respondentů odpovědělo, že jsou s personalistikou ve společnosti velmi spokojeni a manažerka nebo přímý nadřízený je v tomto oboru ten, kdo dokáže bez obtíží každý problém vyřešit. Velice nespokojeno je 11 respondentů. Přiklonili se k názoru, že je komunikace na bodu mrazu, každý požadavek je pro něj/ni problémem a nejsou to lidé na svém místě.

Pracovníci měli možnost sdělit, zda se splnila jejich očekávání o práci ve společnosti. 64 respondentů se přiklonilo k tvrzení, že přesně takhle si práci představovali. U 29 respondentů práce ve společnosti dokonce předčila veškerá jejich očekávání. 7 respondentů uvedlo, že je práce ve společnosti horší, než očekávali a pouze 2 respondenti uvedli, že byly veškeré jejich představy naprosto mylné. 91 % respondentů je podle dotazníkového šetření s prací ve společnosti spokojeno a dokonce 97 % respondentů by doporučilo společnost El nino jako zaměstnavatele.

Výsledkem dotazníkového šetření je, že firma El nino je z hlediska věkového složení pracovníků velice mladá. V oblasti internetu je to velká výhoda. Právě mladý tým může přinést společnosti nové nápady. Nejvyšším dokončeným vzděláním pracovníků ve společnosti je střední škola s maturitou. Z pohledu získávání pracovníků byl největší počet respondentů získán na základě doporučení současného pracovníka. Většina

pracovníků se rozhodla pro práci ve společnosti El nino díky výhodnému položení společnosti v lokalitě bydliště. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že si většina zaměstnanců váží zejména dobrého jména společnosti, postavení společnosti na trhu a vedení. Taktéž považují společnost za dobrého zaměstnavatele a doporučili by ji svým známým. Ovšem komunikace s personalistkou nebo přímým nadřízeným je hodnocena průměrně.

Na základě zhodnocení dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s jednateli společnosti a personalistkou byla vytvořena následující doporučení. Cílem úprav je především zefektivnit proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti El nino.

3.3.2 Získávání pracovníků

Pro zefektivnění systému získávání pracovníků a oslovení většího počtu potenciálních uchazečů jsou v následujícím textu navržena doporučení ke zlepšení jednotlivých metod. Jedná se zejména o metodu doporučení současného zaměstnance, která je doposud dle vyhodnocení dotazníkového šetření nejpoužívanější a nejefektivnější metodou získávání. I přesto se touto metodou nedaří získat dostatečný počet vhodných uchazečů. Z toho důvodu byla vytvořena motivační tabulka odměn pro současné zaměstnance společnosti. Nabídka práce pomocí vývěsek a letáků je rozšířena zejména v oblasti propagace volných pracovních míst v regionu Nová Paka a Jičín. Dalším doporučením je aktivní účast společnosti na veletrhu pracovních příležitostí pořádaném Univerzitou Hradec Králové.

Doporučení současného zaměstnance společnosti

Na základě zhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 32 % zaměstnanců se o možnosti zaměstnání, dozvědělo díky doporučení současného pracovníka. V tomto případě se většinou jedná o osoby zaměstnané ve společnosti po dobu delší než jeden rok. Na zmíněné pracovníky se společnost může spolehnout. Metoda ušetřila čas i finanční prostředky. Z toho důvodu by bylo vhodné, kdyby společnost zavedla systém odměn za doporučení zaměstnance. Podle internetového zdroje staffing.org (2011) jsou právě programy založené na doporučení současných pracovníků, pokud jde o kvalitu získaných uchazečů, nejefektivnějším náborem. Podmínkou získání odměny je, aby pracovníkem doporučený kandidát pracoval na pozici po dobu delší než půl roku.

Následující tabulka 4 popisuje systém odměn. Nejnižší sazba odměn bude pro pozici skladník, ovšem při doporučení kvalitního IT specialisty s vysokoškolským vzděláním, může zaměstnanec obdržet odměnu až ve výši 10 000,- Kč.

Tabulka 4 Odměny za doporučení

Pracovní pozice/ vzdělání/ znalost cizích jazyků	Výše odměny (v Kč)
Skladník/výuční list	1 000
Skladník/maturita	2 000
Administrativní pracovník/maturita	5 000
Administrativní pracovník/ vysoká škola/ znalost více cizích jazyků na úrovni B1	7 000
IT specialista/maturita	7 000
IT specialista/vysoká škola	10 000

Zdroj: vlastní zpracování

Systém odměn za doporučení byl konzultován s vedením společnosti (viz příloha 1), které je nápadu nakloněno a věří, že pomocí odměn budou pracovníci doporučovat vhodné a hlavně spolehlivé zaměstnance.

Nabídka práce pomocí vývěsek a letáků

Tento způsob inzercce společnost zavedla poprvé v letošním roce. Z toho důvodu není možné přesně určit efektivnost dané metody. 36 respondentů se při rozhodování o přijetí nabídky práce rozhodovalo kladně díky tomu, že se společnost nachází v blízkosti bydliště. Bylo by vhodné inzerci nabídek práce prezentovat zejména občanům daného regionu. V současné době společnost disponuje osmi automobily. Jedná se o dodávky, které jsou určeny k rozvozu zboží do Prahy, Polska a Švýcarska. Zmíněné vozy by mohly být polepeny, společně s reklamou, i inzercí volných pracovních míst, zejména v předvánočním období. Reklamní polep stojí, dle velikosti dodávky, 5 000–8 000,- Kč. Společnost si pronajímá jeden billboard v Nové Pace za 12 000,- Kč měsíčně a další velké reklamní plochy v regionu Nová Paka a Jičín jsou v majetku společnosti. Tyto reklamní plochy by mohly být v předvánočním období (září–říjen) polepeny nabídkou pracovních míst. Tímto způsobem by jistě došlo k většímu zasažení občanů regionu. Dále by společnost nechala vylepit nabídky zaměstnání na veřejných plochách v regionu. Inzertní plocha v Nové Pace stojí 50,- Kč za měsíc. Společnost by mohla využít deset inzertních ploch. Nabídky práce by byly také vyvěšeny přímo na Městském úřadě nebo na Poliklinice.

Veletrh pracovních příležitostí

Vedení (viz příloha 1) popisuje, že jedním z problémů společnosti v oblasti lidských zdrojů, je získat kvalitní specialisty v oblasti IT. Také souhlasí, že by bylo vhodné zaměřit se na studenty VŠ. Univerzita Hradec Králové každým rokem v březnu pořádá na Fakultě informatiky a managementu veletrh pracovních příležitostí HIT kariéra. V následujícím roce se společnost daného veletrhu zúčastní a bude mít možnost získat absolventy oborů IT. Přímo na veletrhu se bude společnost prezentovat a nabídne volná pracovní místa. Předpokládaná cena stánku na veletrhu pracovních příležitostí je 6 000,- Kč. Veletrh pracovních příležitostí je každoročně pořádán také Univerzitou Pardubice, která stanovila registrační poplatek pro firmy ve výši 5 808,- Kč včetně DPH. Za tuto cenu univerzita nabízí celodenní prezentaci firmy na stanovišti, informace o firmě v katalogu, wifi připojení a drobné občerstvení v průběhu veletrhu (upce.cz, 2015). V případě úspěchu při získávání IT specialistů v Hradci, se společnost v případě potřeby bude v roce 2017 účastnit také veletrhu v Pardubicích.

V současné době jsou ve společnosti zaměstnání dva absolventi UHK a doposud s nimi nebyl žádný problém. Právě absolventi v oblasti IT jsou vlastníky nejaktuálnějšího know how a v jejich věku se bezproblémově přizpůsobují novým trendům, technologiím a požadavkům.

Zavedení nových způsobů získávání pracovníků

Pro oslovení většího počtu potenciálních uchazečů jsou navrženy dva zcela nové způsoby získávání pracovníků. Jedná se o spolupráci se vzdělávacími institucemi v regionu a pořádání dnů otevřených dveří.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Společnost El nino zaměstnává mladý tým pracovníků. Podle dotazníkového šetření (viz příloha 6) ve firmě pracují převážně mladí lidé. Vedení dodává (viz příloha 1), že zde panuje přátelská atmosféra a hlavně důvěra. I studenti se v tomto týmu budou cítit dobře a budou mít možnost se zde nadále rozvíjet. Společnost se zaměří na výchovu pracovníků již od střední školy. Přímo v Nové Pace, kde společnost sídlí, se nachází Integrovaná

střední škola, která vyučuje IT. Společnost El nino může nabídnout měsíční stáž studentům studijního oboru Elektrotechnika, zaměřením na informační systémy. Bude se jednat o stáž pro studenty zejména třetích ročníků. V případě spokojenosti bude mít student po složení maturitní zkoušky větší šanci na přijetí do zaměstnání v El ninu. Stejný projekt lze nabídnout Vyšší odborné škole a Střední průmyslové škole nacházející se v Jičíně. Stáž bude možná pro studenty maturitního oboru: Informační technologie. Studenti budou vybráni na základě prospěchu do 1,8 a povinností přijetí ke stáži bude složení testu z informačních technologií a účast na osobním pohovoru s personalistkou a vedoucím IT.

S nabídkou praxe v ekonomickém oddělení společnosti bude oslovena Masarykova obchodní akademie Jičín. Praxe se mohou zúčastnit studenti oborů: Obchodní akademie, Obchodní akademie se zaměřením na jazyky a Informatika v ekonomice. Podmínkou přijetí studenta bude složení testu z ekonomiky a účetnictví, pohovor s personalistkou a vedoucím ekonomického oddělení. Tímto způsobem získá společnost na dobu jednoho měsíce až 4 studenty dle potřeby.

Dny otevřených dveří

Nejvíce pracovníků společnost potřebuje v době před Vánoci. Společnost bude od konce srpna do počátku října pořádat tři dny otevřených dveří pro potenciální zaměstnance i pro veřejnost. Tímto způsobem obyvatelé Nové Paky lépe poznají společnost a je možné, že je náhled do nitra přesvědčí o možnosti zaměstnání právě v El ninu. Vedení (viz příloha 1) uvádí, že o podobné prezentaci společnosti zatím neuvažovali, ale uznává, že to není špatný nápad. Tento způsob prezentace místní občany seznámí s podnikovou kulturou a je pravděpodobné, že se odhodlají přihlásit k výběrovému řízení. Součástí dne otevřených dveří bude krátká přednáška mapující vývoj společnosti a její vize do budoucna, představení produktů, prohlídka skladů a možnost vyzkoušet si jednoduché manuální práce přímo v terénu. Účastníci dne otevřených dveří obdrží vzorečky parfémů a personalistka je také seznámí s aktuální nabídkou volných pracovních míst.

3.3.3 Výběr pracovníků

Na základě dotazníkového šetření a odborné literatury jsou navržena doporučení pro výběrové metody hodnocení životopisu, motivačního dopisu a testů. Pozorováním skupinového pohovoru a pohovoru s uchazečkami o pozici asistentek prodeje a jejich následného hodnocení byla vytvořena doporučení k zefektivnění výběrových pohovorů. Cílem zavedení doporučení je zrychlit proces výběru a zejména vybrat nejvhodnější kandidáty na volná pracovní místa.

Hodnocení životopisu

Tento dokument společnost v současné době vyžaduje po všech uchazečích. Personalistka se ztotožňuje s názorem (viz příloha 2), že nejlépe se hodnotí stručné, věcné a hlavně strukturované životopisy. Uchazeči však zasílají životopisy v různých, mnohdy nepřehledných formátech. Informace uvedené v životopisech jsou nevypovídající. Z toho důvodu bude zaveden jednotný formát dokumentu, na jehož základě bude snadnější a objektivnější hodnotit jednotlivé kandidáty. Životopis bude možné vyplnit a přímo zaslat pomocí aplikace přístupné na webových stránkách společnosti v sekci kariéra. V případě doporučení o něm budou uchazeči informováni současným zaměstnancem. Odkaz na aplikaci bude zasílán uchazečům, kteří sami zašlou životopis a odkaz k vyplnění jednotného životopisu společnosti bude také zveřejněn na webových stránkách úřadu práce. Cílem zavedení jednotného formátu je

získat vypovídající informace o všech kandidátech. Návrh šablony životopisu viz příloha 8.

Úkolem uchazečů pro pozice, kde je nutné ovládat angličtinu na úrovni B1 a vyšší, bude vyplnit a zaslat CV také v anglickém jazyce. Životopis v cizím jazyce bude rovněž možné vyplnit díky aplikaci na webových stránkách.

Hodnocení motivačního dopisu

Tento dokument, ve formě kratšího průvodního dopisu o uchazeči, bude požadován od uchazečů o administrativní práci. Jedná se zejména o referenty prodeje, ekonomického oddělení, asistenty nákupu a prodeje, asistenty a specialisty marketingu, pracovníky zákaznického a reklamačního servisu, vedoucí prodejen a recepční. Právě tito zaměstnanci komunikují jak telefonicky, tak e-mailem se zákazníky a dodavateli. Je nutné, aby ovládali český jazyk perfektně slovem i písmem. Tyto dovednosti lze lépe poznat hodnocením motivačního dopisu. Výsledkem dotazníkového šetření (viz příloha 6) bylo, že doposud motivační dopis zaslalo pouze 9 pracovníků, což je nedostatečný počet.

Testy

Jazykové gramatické testy budou nadále zachovány. Výsledkem dotazníkového šetření bylo, že doposud pohovor v cizím jazyce a gramatický test absolvovali pouze referenti prodeje. Z cizího jazyka bylo zkoušeno pouze 14 osob (viz příloha 6), což je pro rozrůstající se mezinárodní společnost nedostatečné. V současné době ve společnosti pracuje téměř 30 % zaměstnanců, kteří komunikují v cizím jazyce denně (viz příloha 2). Gramatický test a pohovor v cizím jazyce budou muset absolvovat budoucí uchazeči pro oddělení IT, marketingu, nákupu, prodeje a ekonomického oddělení, jejichž náplní práce je v daném cizím jazyce komunikovat jak v písemné, tak i v ústní podobě.

Pro odborné pozice v oddělení IT, marketingu a ekonomického oddělení bude také zaveden systém testování uchazečů z pohledu odborných znalostí. Testy budou vytvořeny řediteli jednotlivých oddělení, a jejich cílem bude zhodnotit, zda uchazeč dovednosti a zkušenosti zmíněné v životopise dokáže aplikovat i v praxi. Například u uchazečů o ekonomické a účetní pozice bude testována znalost daňového systému ČR, právní úprava, účtování v s. r. o. atp.

Výběrový rozhovor

Na základě dotazníkového šetření (viz příloha 6) bylo zjištěno, že 76 % dotazovaných absolvovalo výběrový pohovor ve společnosti El nino. Jedná se o vzorek pracovníků zaměstnaných ve společnosti na HPP i DPP. Ovšem pouze 18 % účastníků rozhovorů absolvovalo pohovor v cizím jazyce. Společnost El nino se postupně stává mezinárodní společností. Působí na evropském trhu, a proto je nezbytné, aby zejména pracovníci nákupu a prodeje, IT, marketingového a ekonomického oddělení ovládali angličtinu na komunikativní úrovni. Zda uchazeč aktivně hovoří cizím jazykem, jak uvádí v životopise, se dá zjistit jedině v průběhu výběrového rozhovoru.

Respondenti měli možnost u jedné z otázek dotazníků hodnotit průběh výběrového pohovoru. Personalistka, vedení či další členové komise byli hodnoceni jako ve škole známkami 1–5. Z čehož nejhorší hodnocení bylo známkou 3. 13 respondentů tak ohodnotilo například bod č. 2: působili profesionálně, kladené otázky byly věcné. Z odpovědí se dá usuzovat, že komise například odbíhala od tématu. Personalistka se musí držet zásad pro vedení výběrových pohovorů, klást pouze etické otázky související s pracovní pozicí a daným uchazečem. 16 respondentů ohodnotilo známkou

3 připravenost personalistky na výběrový pohovor. Je nutné, aby měla personalistka předem prostudovaný a vytištěný životopis, popř. motivační dopis, sepsané nebo alespoň předem promyšlené otázky na konkrétního uchazeče. Poměrně velká skupina 23 respondentů ohodnotila známkou 3 bod č. 4: dostatečně představili společnost a pracovní pozici. V případě, že se výběrového pohovoru účastní člověk z externích zdrojů je nezbytné, aby personalistka představila společnost a zejména pracovní pozici včetně jejich pravomocí a základních úkolů. Posledním bodem hodnocení bylo, zda věnovali pohovoru dostatečný čas. Známkou 3 hodnotilo 14 respondentů. Jednalo se, zejména o skladníky zaměstnané na DPP. V tomto případě není nutné, aby pohovor trval delší dobu. Možnosti a schopnosti uchazečů pro tuto pozici lze poznat rychleji.

Autorka BP se účastnila jako přisedící skupinových pohovorů pro skladníky zaměstnané na DPP v předvánočním období (viz příloha 7). Skupinového pohovoru se účastnilo 12 uchazečů. Pohovor byl realizován v zasedací místnosti společnosti El nino za přítomnosti personalistky a vedoucího skladu. Personalistka kladla postupně všem uchazečům stejné otázky typu: Jste ochotni pracovat o víkendu?; Jste ochotni strávit v zaměstnání 12 hodin denně?, Jak se do zaměstnání budete dopravovat?; Není pro vás problém pracovat 23. 12. atp. Pohovor tímto způsobem trval 45 minut. Výše zmíněné otázky budou odpovězeny v kratší době díky dotazníku, kde se může bez přítomnosti konkurentů, potenciální uchazeč více rozepsat. Personalistka tímto způsobem ušetří čas a veškeré odpovědi budou sepsané. Tento dotazník bude předem zaslán e-mailem a bude sloužit k předvýběru uchazečů. Na výběrový skupinový pohovor budou pozváni pouze uchazeči splňující základní kriteria daného pracovního místa.

Autorka se dále účastnila výběrového pohovoru na pozici asistentky prodeje pro pobočku v Praze (viz příloha 7). Na pohovor byly pozvány 4 uchazečky. Rozhovor se uskutečnil v rušné kavárně v centru Prahy. Na každou z uchazeček si personalistka stanovila čas 45 minut a první uchazečka byla pozvána na 10:00. Personalistka společně s vedoucí prodejen dorazila v 10:15. Zpozdit by se rozhodně neměli uchazeči, ani komise. Pohovory byly realizovány z části v angličtině. Uchazečkám byl ještě téhož dne odpoledne zaslán krátký e-mail, kde v několika bodech mohly zhodnotit výběrový rozhovor (viz příloha 7). Na základě pozorování autorky bylo zjištěno, že personalistka opravdu dá na první pohled. Což se následně odrazilo, jak ve způsobu kladení otázek, tak v následném hodnocení. Jedna z uchazeček dokonce ohodnotila známkou 4 bod č. 1: byla vstřícná, milá. Všechny uchazečky ohodnotili připravenost personalistky známkou 2. Občas se stalo, že si personalistka uchazečky spletla a ptala se chybně např. na vzdělání nebo zaměstnání. To by se rozhodně stát nemělo a už vůbec ne v případě pouhých čtyř kandidátů. V tomto případě všechny kandidátky hodnotili kladně představení společnosti a pracovní pozice. 3 uchazečky známkou 1 také ohodnotili dostatečný čas věnovaný pohovoru. Všechny uchazečky ohodnotili známkou 2 a 3 bod 6. Autorka sama dokládá, že personalistka nedala uchazečkám dostatečný čas nejen na zodpovězení otázek, ale také na jejich dotazy. Ovšem nejhůře bylo hodnoceno prostředí, ve kterém byl pohovor uskutečněn. Jednalo se o kvalitní kavárnu, ale byl zde značný ruch. Uchazečky neslyšely kladené otázky a personalistka je musela několikrát poprosit, aby mluvily hlasitěji, protože je také neslyšela. Následně se hlasitost projevu také objevila v hodnocení jednotlivých uchazeček, což je neobjektivní. V kavárně byl daleko větší hluk kolem poledne, než zpočátku. První dvě uchazečky byly zejména kvůli projevu hodnoceny lépe. I přesto, že má společnost El nino sídlo v Nové Pace, nikoliv v Praze, bude vhodnější realizovat pohovory se zaměstnanci pro pobočky v Praze přímo v prodejnách, kde je vhodné zázemí před otevírací dobou. Zde je také možnost uchazečky z vybraných produktů testovat.

Na základě hodnocení uchazeček a pozorování byla navržen následující doporučení. Vedení bude více dbát na informace o společnosti, které jsou prezentovány personalistou například neplánovanou účastí na výběrových pohovorech. Personalistka bude vždy důkladně připravena na všechny výběrové pohovory, bude chodit včas, důsledně prezentovat společnost i pracovní pozici potenciálních kandidátů, nedá na první dojem a všechny uchazeče bude hodnotit stejným metrem. Personalista bude poskytovat dostatečný čas na zodpovězení kladených otázek a dá prostor pro případné dotazy uchazečů. Výběrové pohovory budou konány zejména v klidném prostředí, nejlépe přímo v sídle společnosti.

4 Závěr

Tématem bakalářské práce byl systém získávání a výběr pracovníků v konkrétní společnosti. Pro zpracování bakalářské práce si autorka zvolila společnost El nino, která prodává kosmetiku a parfémy světových značek, zejména v internetovém prostředí.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit efektivnost současného systému získávání a výběru pracovníků ve společnosti El nino a následně zpracovat návrhy na zlepšení. Tento systém je zhodnocen z pohledu vedení, personalistky, zaměstnanců i na základě vlastního pozorování. Návrhy na zlepšení jsou zpracovány na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a pozorování. Dílčím cílem bakalářské práce bylo charakterizovat společnost, její vývoj, vize do budoucna a blíže se zaměřit na vývoj lidských zdrojů v organizaci.

V úvodu praktické části bakalářské práce je na základě polostrukturovaných rozhovorů s vedením a personalistkou charakterizována společnost El nino. Zde je popsán vývoj společnosti a vize do budoucna. Důraz je kladen zejména na charakteristiku lidských zdrojů v podniku. Na základě interních materiálů poskytnutých vedením společnosti je vytvořen graf popisující vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Následně je popsána organizační struktura společnosti, která se postupně dále rozvíjí.

Na základě zhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jsou ve společnosti zaměstnání zejména mladí lidé. Z vybraného vzorku zaměstnanců je většina ve společnosti zaměstnána po dobu kratší než 3 roky. Hlavní motivací přijetí pozice je umístění společnosti v lokalitě bydliště a většina zaměstnanců byla získána na základě doporučení současného pracovníka. Dále respondenti hodnotili metodu výběrového rozhovoru. Bylo zjištěno, že pohovor v cizím jazyce absolvoval nedostatečný počet zaměstnanců, ačkoliv velká část zaměstnanců cizí jazyk při výkonu práce denně používá. Výběrový pohovor byl z pohledu zaměstnanců nejhůře hodnocen v bodě představení společnosti a pracovní pozice. Výběrový pohovor byl následně hodnocen výzkumnou metodou pozorování. Autorka práce přihlížela skupinovému pohovoru i pohovoru s jednotlivci. Bylo zjištěno, že personalistka v průběhu pohovorů nedodrží jisté zásady, např. objektivitu (Personalistka je ovlivněna prvním dojmem, který je mnohdy určen vzhledem uchazeče, následně daného uchazeče v průběhu pohovoru znevýhodňuje). Nemá dostatečně zjištěné, připravené a utříděné informace o jednotlivých kandidátech. Na jeden z pohovorů přišla pozdě.

Na základě popisu a vyhodnocení stávajících metod byl navržen soubor doporučení ke zlepšení. Pro zefektivnění metody získávání pracovníků na základě doporučení současného pracovníka je navržen systém odměn pro současné zaměstnance. Společnost El nino metodu doporučení pokládá za jednu z nejefektivnějších. Vedení je systému odměn za doporučení vhodných kandidátů nakloněno. Na základě zhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců společnosti se pro přijetí nabídky práce rozhodla zejména díky výhodnému umístění společnosti v lokalitě bydliště. Z toho důvodu je pozornost věnována metodám získání, pomocí nichž společnost s nabídkou zaměstnání osloví zejména občany regionu. Jedná se o zefektivnění metody inzerování volných pracovních míst na místních plochách a firemních automobilech. Dále je navržen zcela nový způsob získávání zaměstnanců zaměřený na prezentaci společnosti a volných pracovních míst v průběhu dnů otevřených dveří. Tato akce bude konána každoročně jednou měsíčně od srpna do října, kdy společnost potřebuje získat pracovníky v době předvánoční. Společnost má dlouhodobě problém získat kvalitní programátory. El nino je mladá a živá společnost

a v budoucnu může pracovat na výchově vlastních talentů. Jedním z návrhů je spolupráce se vzdělávacími institucemi. Jedná se o střední školy vyučující informační technologie, ekonomiku a účetnictví. Společnost nabídne studentům vzdělávacích institucí možnost měsíční stáže. V případě, že bude s praktikanty spokojena, budou mít po absolvování střední školy větší šanci na sjednání hlavního pracovního poměru. Vysokoškolští absolventi a studenti oborů zaměřených na informační technologie budou s nabídkou zaměstnání osloveni na veletrhu pracovních příležitostí konaném Univerzitou Hradec Králové.

Pro systém výběru byla navržena doporučení ke zefektivnění metod hodnocení životopisu, hodnocení motivačního dopisu, testování a výběrový pohovor. Pro zefektivnění metody hodnocení životopisu je vytvořen jednotný formulář životopisu, který budou uchazeči vyplňovat pomocí aplikace na webových stránkách společnosti. Pro vybrané pracovní pozice bude nutné odeslat vyplněný životopis také v cizím jazyce. Od uchazečů pro vybraná pracovní místa bude též vyžadován motivační dopis a dále tito uchazeči budou testováni, jak z cizího jazyka, tak i ze znalostí v oboru. Tímto způsobem bude zjištěno, zda uchazeči opravdu ovládají dovednosti a mají schopnosti, které prezentují. Další důležitá doporučení jsou zaměřena na zefektivnění metody výběrový pohovor. V budoucnu bude více dbáno na to, zda se personalista drží zásad pro vedení výběrových pohovorů, zda dostatečně prezentuje společnost i pracovní pozici, zda dává dostatečný prostor pro dotazy kandidátů. Kontrolu bude občasně provádět vedení, nebo jimi pověřená osoba. Pohovory budou konány v klidném prostředí zpravidla v sídle společnosti. Všichni uchazeči na pozice, kde je nutné užívat znalosti cizích jazyků, budou v průběhu výběrových pohovorů z daného cizího jazyka ústně zkoušeni.

V případě, že se společnost El nino bude držet výše zmíněných návrhů a doporučení, bude systém získávání i výběru na požadované úrovni. Zavedením systému se podaří získat dostatečný počet kvalitních a schopných pracovníků. Společnost bude mít šanci dosáhnout díky schopnějším pracovníkům vyššího výkonu, a také se zlepšit konkurenceschopnost podniku. Pomocí důkladnějšího a efektivnějšího hodnocení kandidátů se ušetří náklady na adaptaci nevhodných pracovníků.

Literatura

ARMSTRONG, M., KISLINGEROVÁ E. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. Překlad Koubek J. ISBN 9788024714073.

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. Management v informační společnosti. ISBN 9788024719788.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JAY, R. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 138 s. ISBN 978-80-247-1944-3.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

KUBEŠ, M. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 147 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

MARTINOVICOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

PÜTTJER, Ch., SCHNIERDA, U. *Přijímací pohovor v angličtině: 200 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 187 s. ISBN 978-80-247-5159-7.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

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

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

Internetové zdroje

Elnino.cz *Parfémy - Elnino.cz nejkvalitnější parfumerie* [online]. 2003-2015. 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z WWW: <https://parfemy-elnino.cz/>

Personalista.com *Jak se nespálit při výběru zaměstnance* [online], 28. 06. 2015 [cit. 2015-07-15]. Dostupné z WWW: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/jak-se-nespalit-pri-vyberu-zamestnance-.html>

Protext.cz *Česká společnost el nino parfum, s.r.o. spustila jako první v USA online parfumerii Parfimo.com.* STRÁNSKÁ, Michaela. [online]. 12. 11. 2014. Praha, 2014 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z WWW: <http://protext.cz/zprava.php?id=21932>

upce.cz *Registrační poplatek*, VESELÁ, Ivana [online]. 20.2.2015. Pardubice, 2015 [cit. 2015-11-13].

Dostupné z WWW: <http://www.upce.cz/spoluprace/prumysl/kontakt/poplatek.html>

STAFFING.ORG, INC. [online]. 2011 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z WWW: <http://.staffing.org>

uhk.cz *Veletrh pracovních příležitostí* [online]. 2015, 17.3.2015 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z WWW: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/FIM/Spoluprace-s-praxi/Veletrh-pracovnich-prilezitosti>

Přílohy

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Polo-strukturovaný rozhovor s vedením společnosti
- Příloha č. 2: Polo-strukturovaný rozhovor s personalistkou
- Příloha č. 3: Organizační struktura společnosti, Rozdělení zaměstnanců, Vývoj počtu zaměstnanců
- Příloha č. 4: Nabídka zaměstnání
- Příloha č. 5: Dotazník pro zaměstnance El nino parfum, s. r. o.
- Příloha č. 6: Vyhodnocení dotazníkového šetření
- Příloha č. 7: Pozorování
- Příloha č. 8: Šablona životopisu

Příloha č. 1

Polostrukturovaný rozhovor s vedením společnosti

O SPOLEČNOSTI

1) Jak byste společnost charakterizoval?

„Společnost el nino parfum, s. r. o. působí na trhu od roku 2005. Původně byla založena jako společnost se zaměřením na malo a velkoobchodní činnost v oblasti nákupu a prodeje značkových parfémů přes internet, prostřednictvím vlastních e-shopů v tuzemsku i v zahraničí. Dnes jsme největší východoevropský velkoobchod se značkovými parfémy a kosmetikou. Náš vlastní sklad má přes 10 000 metrů čtverečných. Všechny naše produkty jsou skladem. Nové zboží naskladňujeme 3x týdně. Všechny naše produkty jsou originály a neprodáváme padělky.“

2) Jaké jsou vize společnosti do budoucna?

„Naším hlavním cílem je stálý rozvoj firmy a vyhledávání zajímavých dodavatelů a odběratelů po celém světě. Stále zakládáme nové e-shopy po celé Evropě.“

3) Popište organizační strukturu společnosti a její vývoj:

„Firmu jsme založili pouze ve dvou, zpočátku jsme pracovali sami dva a zhruba po roce jsme přijali prvního zaměstnance, v roce 2007 pro nás pracovalo celkem 15 zaměstnanců a postupně, s rozšiřováním činnosti přibývali další. V prvních pěti letech podnikání jsme organizační strukturu společnosti neřešili. Většina našich zaměstnanců byla natolik variabilní, že zvládala vzájemné zastupování bez nejmenších problémů. S rostoucím objemem výkonů byl vytvořen úsek prodeje (příjem objednávek, kontakt se zákazníky, fakturace zboží), úsek skladu (příjem a expedice zboží), úsek ekonomický (zpracování účetnictví, programátoři). Nákup zboží jsme řídili my, společníci. I v dnešní době denně dohlížíme a kontrolujeme nákup zboží.“

PERSONALISTIKA

1) Jak probíhal proces získávání a výběru pracovníků v době, kdy společnost neměla personalistku? Kdo byl za získávání a výběr odpovědný?

„V době založení společnosti byl celý pracovní tým složen pouze z našich přátel. Většina z nich ve společnosti působí dodnes a k firmě mají velice loajální vztah. Zhruba po dvou letech bylo nutné zaměstnat další pracovníky na nově vytvářené pozice. V té době jsme se obraceli pouze na blízké přátele. Žádná výběrová řízení organizována nebyla a takřka všechny, kteří se nám líbili, jsme zaměstnali pouze na základě doporučení.“

2) Co je cílem vaší společnosti v procesu získávání a výběru pracovníků?

„V souvislosti s důrazem na rozvoj firmy není výběr zaměstnanců v posledních letech vyvolán jen okamžitou potřebou nových pracovníků, ale důraz je kladen na úzkou odbornost, jazykové vybavení, úroveň vzdělání a způsob vystupování, vyjadřování a schopnost vzájemné spolupráce. Naším cílem je zejména oslovit vhodné a spolehlivé uchazeče. Bohužel se nám v poslední době nedaří nalézt dostatečný počet vhodných uchazečů, kteří by byli schopni vykonávat práci na požadované úrovni. Naše společnost stále expanduje a potřebujeme kvalitní zaměstnance, kteří se nedopustí větších chyb, které by nás mohli ohrozit. Za nejdůležitější zkoušku bereme tříměsíční výpovědní lhůtu, ve které se často rozhodne o následném fungování daného pracovníka v organizaci. Bohužel se v mnoha případech stává, že nás pracovníci právě v této době opouští. To bychom chtěli do budoucna změnit.“

Osobně i v dnešní době pokládám za nejúspěšnější metodu získávání na základě doporučení. Jelikož jsme internetový obchod, propagujeme volná pracovní místa taktéž na vlastních webových stránkách. Myslím, že tímto způsobem bychom mohli oslovit věrné zákazníky, kteří třeba touží pro naši společnost pracovat. Do budoucna bychom se chtěli více zaměřit na studenty a absolventy středních a vysokých škol jak v ekonomických oborech, tak i v IT. Doposud jsme zatím žádný průzkum SŠ a VŠ neuskutečnili. Jsem si vědom toho, že i do lidských zdrojů a zejména výběru kvalitních pracovníků budeme muset, s nárůstem zisku a lepšího postavení společnosti na trhu, investovat více finančních prostředků. Jsme otevřeni novým možnostem a investici do kvalitních uchazečů se nebráníme.

Samostatnou částí výběrových řízení je přijímání IT pracovníků, lidi pro toto oddělení není jednoduché získat, finanční požadavky zájemců jsou vysoké, ale kvalita jejich práce bohužel našim požadavkům často neodpovídá, zhruba 25 % přijatých IT specialistů muselo opustit společnost ve zkušební době. V současné době je však oddělení IT stabilizováno.“

Byli byste ochotni zavést systém odměn založený na získávání pracovníků díky doporučení současného zaměstnance?

„V mnoha společnostech na naší úrovni je systém podobných odměn využíváný. Jsem si jist, že by naši pracovníci v případě odměny doporučovali opravdu vhodné a spolehlivé uchazeče. Samozřejmě by bylo nutné systém promyslet a doporučení by se vztahovalo jen na některé pozice. Určitě tento způsob považuji za méně nákladný než využívání personálních agentur.“

Byli byste ochotni pořádat DOD pro potenciální uchazeče o zaměstnání a veřejnost?

„Přiznám se, že tento způsob nás jako metoda získávání pracovníků doposud nenapadl. Musím uznat, že to není špatný nápad. Jsme firma na malém městě a občané města jsou pochopitelně zvědaví a bohužel mnohdy i závistiví. Myslím, že tento způsob prezentace společnosti by je přesvědčil jednak o dobrém postavení společnosti na trhu, o dobré pověsti a je pravděpodobné, že by se někteří účastníci odhodlali přihlásit i k výběrovému řízení.“

3) Jak probíhá proces schválení nových pracovních míst a identifikace potřeby daného pracovníka z vaší strany?

„Pokud vedoucí oddělení administrativní části potřebuje posílit oddělení, požadavek musí projednat s majiteli a personalistou, v první řadě se snažíme danou pozici obsadit na základě doporučení současného pracovníka, pokud je tato metoda neúspěšná, obrátíme se na úřad práce a zveřejníme inzerát v regionálním tisku. Nové pracovníky do skladu schvaluje pouze personalista a vedoucí skladu.“

Příloha č. 2

Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou

O SPOLEČNOSTI

1) Jak byste charakterizoval/a společnost?

„Jedním slovem rozvíjející se. Kdybych to měla blíže specifikovat, jsem ve společnosti téměř 5 let a za tu dobu se rozrostla o více jak 110 zaměstnanců, spoustu firemních vozidel, větší sklad, detašované pracoviště a nová oddělení. Má potenciál i do budoucna, jsou velké plány, které se budou realizovat, člověk má vidinu posunu na lepší místo, vyšší úroveň. Pořád se může učit novým věcem a nestagnovat. Občas má člověk pocit, že po 5 letech by měl změnit „písek“, ale já ho v El nino nemám. Pořád je co dělat, vymýšlet, kam růst a hlavně cítím, že to má smysl.“

PERSONALISTIKA

1) Kdo je ve vaší společnosti odpovědný za získávání a výběr pracovníků?

„Zatím pouze já.“

2) Má společnost své vlastní personální oddělení?

„Ano, má ho oficiálně od ledna 2014. Do té doby si zaměstnance vybíral „kde kdo“. Jednatelé, vedoucí skladu, marketingový ředitel. Většinou na doporučení známých, ze známosti. Od ledna 2014, kdy začal největší personální růst, jsou to již hodně pracovníci získaní z externích zdrojů.“

3) Jaké kompetence máte v procesu získávání a výběru pracovníků?

„V první řadě dostanu informace od vedení nebo od konkrétního oddělení o tom, že je potřeba sehnat pracovníky na dané pozice. Od vedoucích oddělení nebo přímo od majitelů získám identifikaci pracovní pozice a požadavky na pracovní místo. Následně sepisují nabídky práce, které prezentují na webových stránkách společnosti. Inzerát je vždy odeslán také na územní pracoviště úřadu práce. Následně obdržím veškeré životopisy, vybírám koho pozvat/ nepozvat na pohovory, vedu pohovory a rozhoduji, zda člověka přijmeme. Většinou mám předem s jednatelem odsouhlaseno mzdové ohodnocení. Pokud mám dojem, že je uchazeč velmi dobrý a požaduje větší plat, vždy se radím s jednatelem.“

ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

1) Jaké metody získávání zaměstnanců ve společnosti Elnino parfum v současné době využíváte?

„V současné době využíváme metody, kdy se nám nabízejí uchazeči sami, doporučení současného zaměstnance, nabídka práce pomocí vývěsek a letáků, inzerce v médiích a na internetu, spolupráce s úřady práce. Ve dvou případech jsme již využili i pomoci personální agentury a v letošním roce jsme se zúčastnili veletrhu práce v Jičíně.“

2) Jak jsou užívané metody získávání pracovníků realizovány?

Uchazeči se nabízejí sami: *„Potenciální uchazeči většinou kontaktují firmu přes e-mail. Ten mi je následně přeposlán a dále už komunikuji s uchazečem sama. Jedná se o uchazeče, kteří zpravidla nereagují na žádný z inzerátů, jen hledají zaměstnání. Od uchazeče si vyžádám životopis. V případě, že usoudím, že by daný člověk mohl být pro firmu v některé pozici užitečný, pozvu si ho na pohovor. Pokud zrovna nevypisujeme volná pracovní místa, slušně odpovím a životopis pro případ budoucí potřeby uložím.“*

Doporučení současného zaměstnance: „Tato metoda byla po dlouhé roky ve společnosti tou nejpoužívanější. V dnešní době však organizace potřebuje více zaměstnanců a proto se musí využívat i jiné metody získávání. I přesto je tato metoda pro jisté pozice využívána, ale i v tomto případě se pro jisté pozice uchazeči musí účastnit pohovoru.“

Nabídka práce pomocí vývěsek a letáků: „V této předvánoční době organizace potřebuje větší počet brigádníků, zejména do skladu. Rozhodla jsem se tedy vyvěsit inzeráty na frekventovaných místech v regionu. Inzerát je zveřejněn v místních supermarketech, obchodech, na recepci naší společnosti a dalších neplacených plochách. V minulosti tato metoda zatím ve velkém využívána nebyla.“

Inzerování v mediích: „Nabídku zaměstnání zveřejňuji v Nových novinách a Jičinském deníku, Inzerce Jičín. Jedná se o regionální tisk. V radiu ani v televizi jsme zatím inzeráty neprezentovali.“

E-recruitment: „Nabídky práce jsou vždy prezentovány na webových stránkách společnosti. Dalším pracovním portálům většinou inzerát poskytuje zdarma úřad práce.“

Spolupráce s úřady práce: „Veškeré nabídky práce dle zákona vždy v první řadě poskytujeme úřadu práce.“

Spolupráce s personálními agenturami: „Personální agentura nám v minulosti sehnala referenta prodeje s němčinou. Jejich služeb jsme využili až v nouzovém stavu, kdy se nám po několik měsíců vhodného kandidáta nedařilo nalézt. Agentuře jsme poskytli odměnu ve výši tří platů přijatého pracovníka. Jednalo se o personální agenturu se sídlem v Hradci Králové. S jejich výběrem jsme spokojeni.“

Veletrhy práce: „Letos se poprvé společnost účastnila veletrhu práce v Jičíně. Zítra mám schůzku s paní organizátorkou na nějaký feedback. Rozhodně ji řeknu, že příště bude lepší, pokud se to uskuteční v prostředí týdně. Ted' to bylo v pátek a odpoledne bylo mrtvé. Bylo tam hodně studentů SŠ, což třeba prváci a druháci pro nás nejsou použitelní, bohužel. Mluvila jsem tam hodně s lidmi z úřadu práce (Paka, JC, Semily, Lomnice, Hořice) což bylo super, protože dostali letáky a vědí, co nás ted' nejvíc pálí a co mají nabízet. Jinak moc „použitelných“ lidí nebylo, což je dáno tím, že ted' je práce dostatek. Z JC firem tam byl jen největší Continental (překvapilo mě, že třeba PFT, Seco, Ronal atd) se neúčastnili. Jinak z Paky my, Enika, SQS. A všichni jsme se shodli na tom, že ted' kvalitní lidi prostě nejsou. Pro nás, jako El nino to mělo přínos i v tom, že jsme se prezentovali jako firma, pořád nás spousta lidí nezná, rozdávali jsme i vzorečky vůní a mám dojem, že pro předvánoční prodej jsme určitě získali další zákazníky. Na jiné veletrhy jsme zatím nešli, ale uvažujeme, že na jaře 2016 pojedeme do HK, lanařit budoucí programátory.“

3) Jak byste metody získávání zaměstnanců ve vaší společnosti ohodnotila. (Od nejefektivnější po nejméně efektivní) = Tabulka hodnotící metody získávání pracovníků.

- hodnocení sestavte podle nákladů, počtu získaných žádostí, času (od zveřejnění po obsazení místa), míry fluktuace.

Tabulka 2 Hodnocení metod získávání pracovníků

1	Spolupráce s úřady práce	+ poskytnou inzerát vhodným uchazečům v regionu, inzerce zdarma, zveřejní inzerát na pracovních portálech, nejlépe dokáže pokrýt potřebu pracovníků, levná metoda
2	Doporučení současného zaměstnance	+ nejvyužívanější metoda v minulosti, na pracovníky získané na základě doporučení byl většinou spoleh - v současné době tato metoda nedokáže pokrýt potřebu pracovníků, levná metoda
3	E-recruitment	+ inzerát je zveřejňován přímo na našich stránkách, potenciální uchazeči jsou většinou znalí firmy a jejich produktů, levná metoda - nedokáže zasáhnout požadovaný počet kandidátů
4	Uchazeči se nabízejí sami	+ levná metoda - uchazeči se nabízejí v nevhodnou dobu
5	Inzerování v mediích	+ osloví uchazeče hledající práci v regionu - musíme vynaložit finanční prostředky na zveřejnění
6	Spolupráce s personální agenturou	+ agentura dokázala najít vhodného a spolehlivého pracovníka - jedná se o dražší metodu
7	Nabídka práce pomocí vývěsek a letáků	zatím nelze ohodnotit úspěšnost metody
8	Veletrh práce	zatím nemáme feedback, nelze ohodnotit úspěšnost této metody

Zdroj: vlastní zpracování podle polostrukturovaného rozhovoru

4) Uvažujete do budoucna o využití dalších metod získávání pracovníků (spolupráce se vzdělávacími institucemi, přímé oslovení vyhlédnutého kandidáta, rozšíření e-recruitment...)?

„Do budoucna bychom chtěli nabídnout zaměstnání absolventům středních průmyslových škol. Jsme e-shop, a tím pádem potřebujeme kvalitní, mladé programátory s novými nápady. Žádný průzkum těchto škol a kandidátů zatím neproběhl. Co se týká přímého oslovení, myslím si, že by tato metoda mohla být také vhodná pro oblast IT. O rozšíření internetové inzerce jsme zatím neuvažovali.“

5) Jaké dokumenty a informace požadujete od potenciálních uchazečů?

„Jediný dokument, který požaduji od všech potenciálních uchazečů je strukturovaný životopis. Ostatní materiály nechám přímo na uchazečích a u výběrového řízení získávají plusové body, když zašlou např. doklady o vzdělání nebo motivační dopis. Ve výjimečných případech si od uchazečů vyžádám reference z předchozího zaměstnání. Osvědčení o zdravotním stavu od uchazečů nepožadujeme. Všichni zaměstnanci musí, v průběhu prvních týdnů ve společnosti, navštívit podnikového lékaře.“

Jsou tyto informace prověřovány?

„Záleží na případě. Pokud se mi některé informace zdají nerelevantní, ověřím si je.“

6) Jak vypadá nabídka zaměstnání?

Viz příloha 4 - nabídka zaměstnání. „Zpravidla v nabídkách zveřejňujeme náplň práce, datum nástupu, druh pracovního úvazku, požadavky na zaměstnance, plat a co nabízíme.“

VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

1) Jaké metody výběru v současné době ve společnosti El nino parfum využíváte?

„Výběr pracovníků je založen hlavně na hodnocení životopisu, popř. motivačního dopisu. V případě, že jsou uchazeči zváni na pohovor, hodnotím jejich vzhled, vystupování, komunikační dovednosti, přehled o společnosti. V případě, že je nutné, aby uchazeč hovořil cizím jazykem, musí v průběhu pohovoru napsat krátký jazykový test.“

2) Jak byste metody výběru zhodnotila.

„Za nejdůležitější považuji osobní kontakt s uchazečem. V případě předvánočních brigád ocením i osobní účast na skupinovém pohovoru.“

3) Co zejména hodnotíte v životopisech?

„V životopisech hodnotím pracovní zkušenosti (praxi), vzdělání, zda se uchazeč hodí pro inzerovanou pozici. Dále se zaměřuji na znalost cizích jazyků, zda uchazeč žil po jistou dobu v zahraničí. Dávám přednost stručně a přehledně sepsaným strukturovaným životopisům s fotografií. Sleduji také, zda je CV přiměřeně dlouhé k věku a praxi uchazeče. Z hodnocení motivačního dopisu se dobře pozná slovní zásoba a schopnost vyjadřování psanou formou.“

4) Jak probíhají ve vaší společnosti výběrové rozhovory s potenciálními uchazeči?

„Výběrový pohovor je pro každou inzerovanou pozici trochu jiný. Jednotlivé pohovory se od sebe liší, jak délkou, tak i obsahem, ale nejčastěji se ptám na tyto otázky.

Proč máte zájem o vypsanou pozici? Proč jste se rozhodla zareagovat na náš inzerát?

Co očekáváte od práce, o kterou se ucházíte?

Proč odcházíte z předchozího zaměstnání?

Co Vás v posledním zaměstnání nejvíce bavilo nebo naopak štvalo?

Co bylo ve Vašem posledním zaměstnání nejsložitější?

Co víte o naší společnosti, produktech, službách?

Jaké vlastnosti by měl mít Váš nadřízený?

Kdy k nám můžete nastoupit?

Jaký byl Váš nejoblíbenější předmět ve škole?

Popište, jak si představujete Vaše ideální zaměstnání?

Kde se vidíte za 2 roky?

Kde se vidíte za 5 let?

Jak dlouho byste chtěl pracovat pro naši společnost?

Čeho chcete v kariéře dosáhnout?

Jaké jsou Vaše představy o výši platu?

Někdy použiji všechny otázky, jindy jen ty, které mě zajímají. Vždy záleží na situaci a kandidátovi. Vždy si nechávám popsát předchozí zaměstnání, občas mne zaujme stáž v zahraničí, či jiná praxe, tak se na ně více zaměřím. Vše je individuální. Někteří uchazeči se rozmluví a jiní jsou naopak nemluvní a těžko z nich informace dostávám.“

Co v průběhu pohovoru na uchazečích hodnotíte?

„Jsem osoba, která dá na první dojem. Hodnotím hlavně, jak jsou oblečení a upravení. Je pro mne důležité, zda se mi dívají do očí nebo naopak mluví do zdi nebo do země. Podle pozice na kterou se hlásí, hodnotím, zda jsou komunikativní, sebevědomí a jak dokážou reagovat.“

Jak dlouho pohovor zpravidla trvá?

„Pohovor pro uchazeče na pracovní místo ve skladu trvá zpravidla 10 minut. Ostatním uchazečům se věnuji 30 minut až hodinu.“

Kontrolujete v průběhu pohovoru údaje zmíněné v životopisech?

„Opět záleží na konkrétním případě. Občas si zavolám pro reference k bývalému zaměstnavateli, ale není to pravidlem. Hodně se spoléhám na zkušební dobu, za 3 měsíce se ukáže, zda je to člověk na svém místě. Těžko hodnotit za 45 minut pohovoru. Někdo je nervózní a nervozita ho nepřejde, přitom může být velmi kvalitní zaměstnanec.“

V jakých cizích jazycích pohovory vedete?

„Osobně zkouším kandidáty z anglického jazyka. Ostatní cizí jazyky přenechám zkušenějším kolegům. V případě pohovoru v cizím jazyce, musí uchazeč absolvovat také gramatický test. Jedná se o rozřazovací test úrovně B2 nebo C1 z učebnice Pearson Longman 2007.“

Kdo další výběrovým pohovorům přihlíží nebo rozhoduje o přijetí?

„V případě pohovoru na pracovníky skladu se mnou vybírá vedoucí skladu. Více očí více ví. Pro výběr zaměstnanců do marketingového oddělení se pohovorů účastní také ředitel marketingu, a to platí i pro oddělení financí. U vyšších pozic, pokud si nejsem jistá, chci znát ještě pohled přímo jednatelů.“

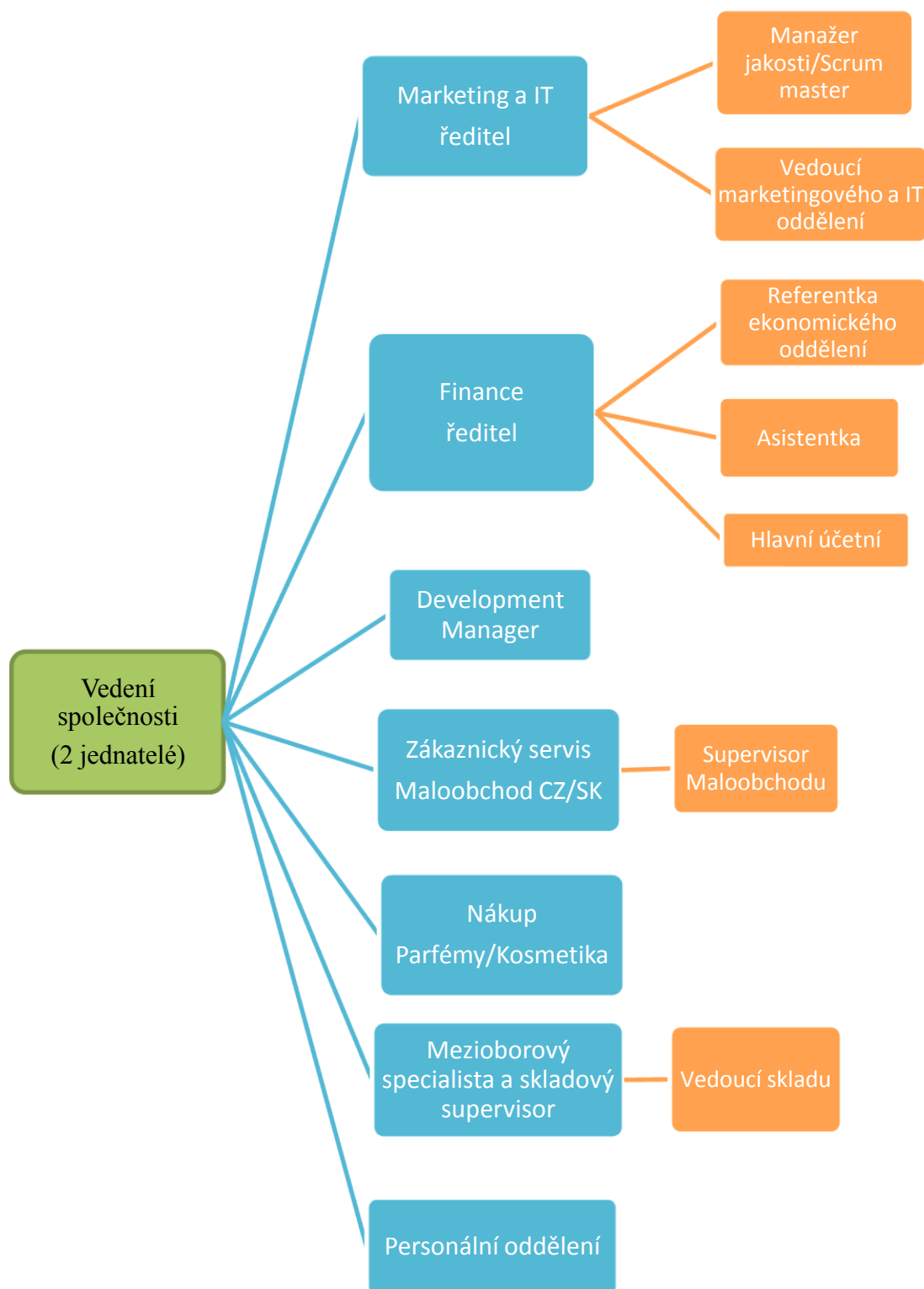
5) Jakým způsobem probíhá závěrečná fáze výběrového řízení? (oznámení o přijetí/nepřijetí)?

„Oznámení o obdržení životopisu emailem. Oznámení o termínu pohovoru – telefonicky. Oznámení o nepřijetí – emailem jsou kontaktováni všichni nepřijetí uchazeči. Oznámení o přijetí – telefonicky + pak ještě zasílám podmínky/ shrnutí emailem“

Příloha č. 3

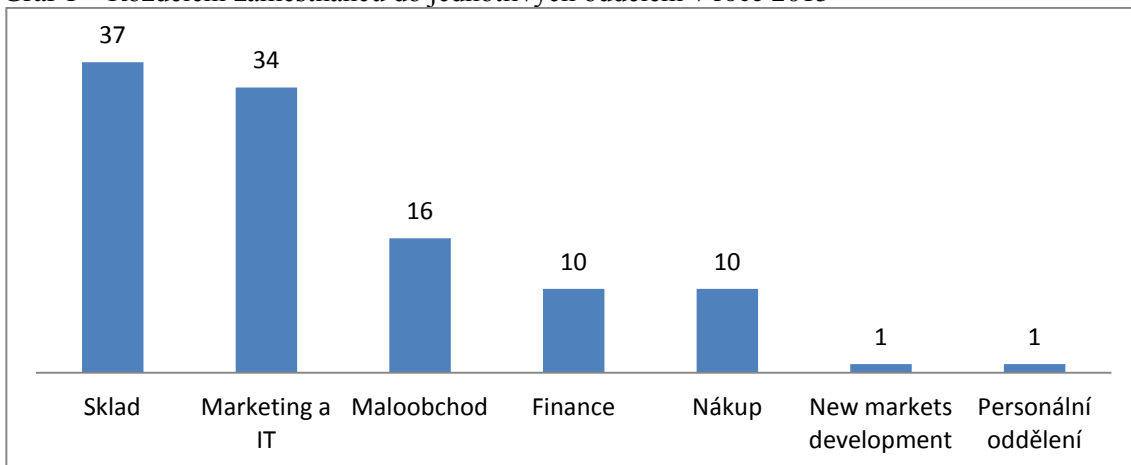
Organizační struktura společnosti, Rozdělení zaměstnanců, Vývoj počtu zaměstnanců

Obrázek 3 Organizační struktura společnosti 2015



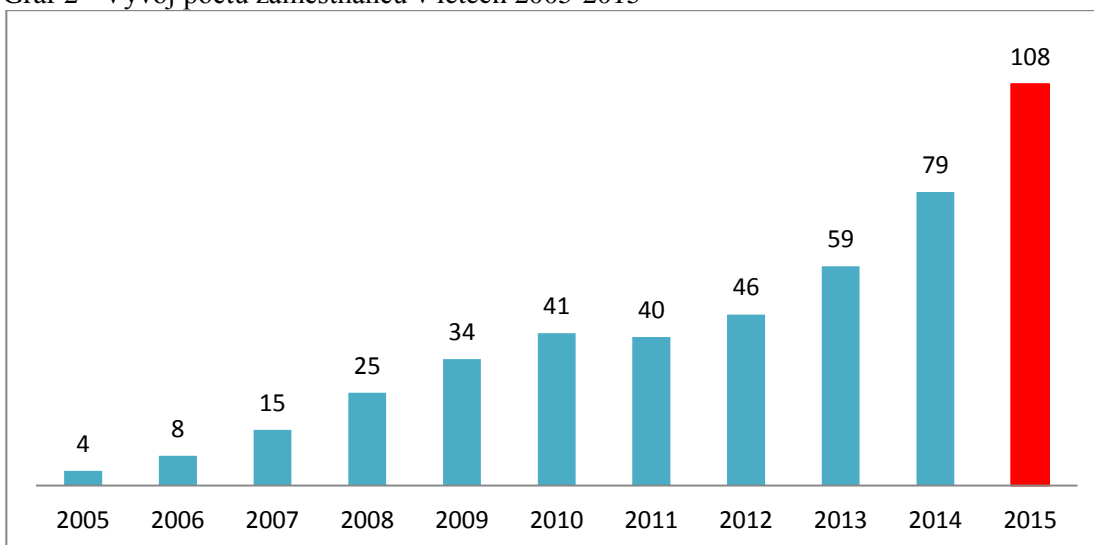
Zdroj: vlastní zpracování podle organizační struktury společnosti (2015)

Graf 1 – Rozdělení zaměstnanců do jednotlivých oddělení v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování podle organizační struktury společnosti (2015)

Graf 2 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005-2015



Zdroj: vlastní zpracování podle souhrnné finanční analýzy společnosti (2005-2014)
-Zaměstnanci a produktivita

Příloha č. 4

Nabídka zaměstnání

Společnost El nino parfum, s.r.o. hledá vhodného kandidáta na pozici:

Pracovník skladu – HPP do 30. 12. 2015

Hledáme muže i ženy do skladu pro předvánoční období. Požadujeme pečlivost, spolehlivost, skutečný zájem pracovat. Práce v tomto období časově náročná (možno i víkendy), v listopadu a prosinci možnost 2 směn. Zkušební doba 1 měsíc.

Možnost prodloužení pracovní smlouvy i na rok 2016

Náplň práce:

- nakládka a vykládka zboží
- příjem zboží
- příprava objednávek k expedici
- balení objednávek konečným zákazníkům
- vyrovnávání zboží do regálu

Plat: 14.000,- Kč hrubého

Datum nástupu: ihned, smlouva do 30. prosince 2015

Místo výkonu: Nová Paka, Česká republika

Pracovní úvazek: HPP

Kontakt: Marcela Hamšíková

tel.: 493 655 568, email: job@elnino.cz

Více informací na www.parfemy-elnino.cz/kariera

Zdroj: interní dokumenty společnosti – nabídky zaměstnání

Příloha č. 5

Dotazník pro zaměstnance El nino parfum, s. r. o.

Dobrý den,

jmenuji se Adéla Lišková a jsem studentka Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze. Piši bakalářskou práci na téma: Systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti El nino. Jelikož jste snad všichni těmito kroky prošli, je pro mne při psaní práce Váš názor důležitý. Tímto Vás žádám o vyplnění krátkého dotazníku, jehož hodnocení bude součástí mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní.

Předem Vám děkuji za čas a ochotu.

1) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o možnosti zaměstnání ve společnosti El nino? Zakroužkujte:

- a. sám/sama jsem zaslal/a žádost o zaměstnání
 - b. osobním doporučením současného zaměstnance
 - c. společnost mne s možností zaměstnání sama oslovila
 - d. z inzerátu ve sdělovacích prostředcích (tisk, televize, radio...)
 - e. prostřednictvím úřadu práce
 - f. o možnosti zaměstnání mne informovala personální agentura
 - g. z inzerátu na webových stránkách společnosti
 - h. z inzerátu na facebookové stránce společnosti
 - i. na veletrhu práce
 - j. jiným způsobem
- uveďte _____

2) Co vás při rozhodování o přijetí zaměstnání ve společnosti ovlivnilo? (Zakroužkujte, možno i více odpovědí)

- a. dobrá pověst společnosti
 - b. dobré postavení společnosti na trhu
 - c. jednání ze strany vedení a personalistky
 - d. výhodné umístění společnosti v lokalitě bydliště
 - e. mzdové podmínky
 - f. zajímavá práce
 - g. možnost kariérního růstu
 - h. možnost dalšího vzdělávání
 - i. výhodná pracovní doba
 - j. doporučení současného zaměstnance společnosti
 - k. jiná odpověď:
- uveďte: _____

**3) Jaké dokumenty od vás při procesu výběru organizace požadovala?
Zakroužkujte:**

- a. doklady o vzdělání
- b. doklady o předchozí praxi
- c. životopis
- d. reference z předchozího zaměstnání
- e. motivační dopis
- f. jiné dokumenty

prosím uveďte: _____

4) Absolvoval/a jste před přijetím do zaměstnání výběrový pohovor?

- a. ano
- b. ne

Otázky 5-7 vyplňte jen v případě, že jste absolvoval/a výběrový pohovor:

5) Byla část výběrového rozhovoru realizována i v cizím jazyce?

- a. ano, uveďte v jakém: _____
- b. ne

6) Musel/a jste v průběhu výběrového řízení absolvovat jazykový test nebo test hodnotící vaše schopnosti/dovednosti?

- a. ano
- b. ne

7) Jak na vás při výběrovém pohovoru působilo vedení, personalistka nebo další zaměstnanci organizace? Oznamkujte jednotlivé body jako ve škole (1-5).

- byli vstřícní, milí
- působili profesionálně, kladené otázky byly věcné
- byli důkladně připraveni na výběrový pohovor
- dostatečně představili společnost a pracovní pozici
- věnovali pohovoru dostatečný čas

8) Jako zaměstnanec společnosti jsem s prací a komunikací personálního manažera nebo přímého nadřízeného odpovědného za personalistiku:

- a. velmi spokojen, je vstřícný/á a každý problém dokáže bez obtíží vyřešit
- b. vcelku spokojen, dá se s ní/m vyjít
- c. velice nespokojen, komunikace je na bodu mrazu, každý požadavek je pro něj/ni problémem, není to člověk na svém místě
- d. jiné připomínky,
uveďte: _____

9) Splnila se vaše očekávání o práci ve společnosti:

- a. ano, práce ve společnosti předčila veškerá má očekávání
- b. ano, přesně takhle jsem si práci ve společnosti představoval/a
- c. ne, práce ve společnosti je horší, než jsem očekával/a, ale dá se to přežít
- d. ne, veškeré moje představy byly naprosto mylné

10) Doporučila byste společnost jako zaměstnavatele svým známým:

- a. ano
- b. ne

**11) Jakou pracovní pozici v současné době ve společnosti El nino zastáváte?
Uveďte název:**

12) Jak dlouho u společnosti El nino pracujete? Uveďte počet let, příp. měsíců:

13) Jste:

- a. muž
- b. žena

14) Řadíte se do věkové kategorie:

- a. 15-20 let
- b. 21-30 let
- c. 31-40 let
- d. 41-50 let
- e. 51-60 let
- f. 60 a více let

15) Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání:

- a. základní
- b. středoškolské bez maturity
- c. středoškolské s maturitou
- d. vyšší odborné
- e. vysokoškolské bakalářské
- f. vysokoškolské magisterské

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku. Vážím si času, který jste mu věnovali i Vašich odpovědí.

Přeji příjemný zbytek dne!

S pozdravem

Adéla Lišková

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 6

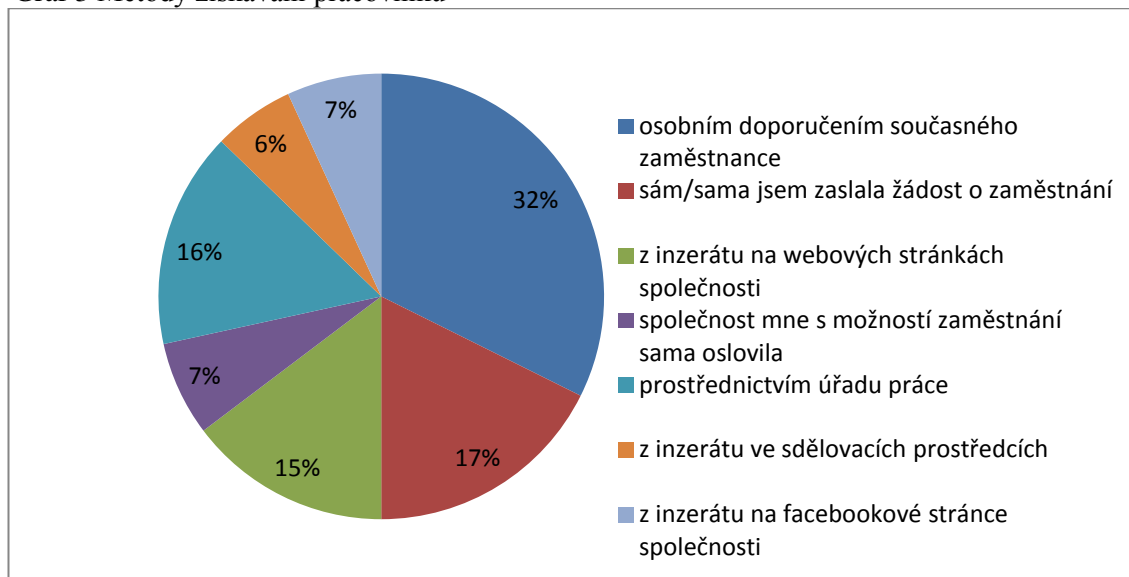
Vyhodnocení dotazníkového šetření

Celkem respondentů: **102** – pracovníci zaměstnaní na HPP i DPP, čísla udávají počty odpovědí respondentů

1) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o možnosti zaměstnání ve společnosti El nino?

osobním doporučením současného zaměstnance	33
sám/sama jsem zaslala žádost o zaměstnání	18
z inzerátu na webových stránkách společnosti	15
společnost mne s možností zaměstnání sama oslovila	7
prostřednictvím úřadu práce	16
z inzerátu ve sdělovacích prostředcích	6
z inzerátu na facebookové stránce společnosti	7

Graf 3 Metody získávání pracovníků

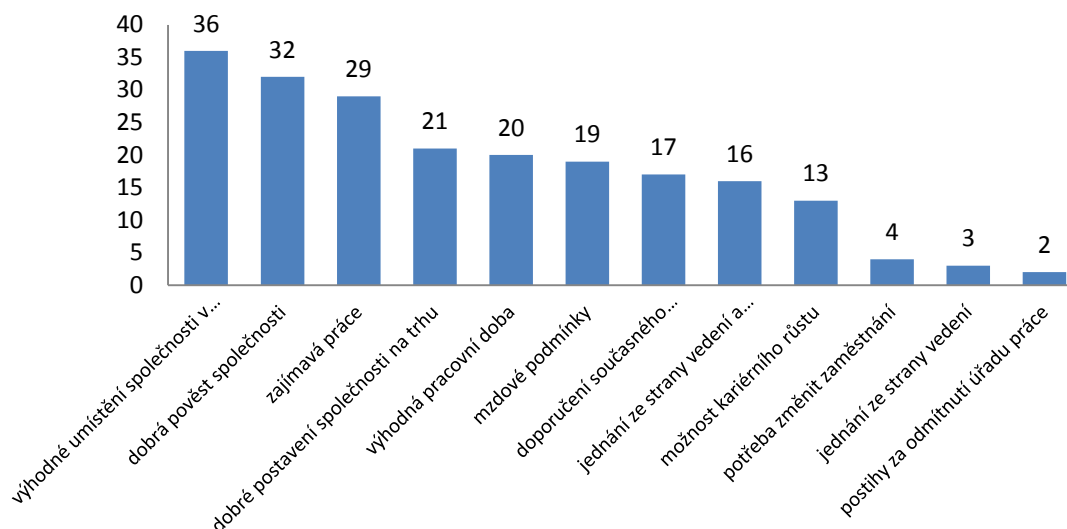


Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

2) Co vás při rozhodování o přijetí zaměstnání ve společnosti ovlivnilo?

výhodné umístění společnosti v lokalitě bydliště	36
dobrá pověst společnosti	32
zajímavá práce	29
dobré postavení společnosti na trhu	21
výhodná pracovní doba	20
mzdové podmínky	19
doporučení současného zaměstnance společnosti	17
jednání ze strany vedení a personalistky	16
možnost kariérního růstu	13
<i>potřeba změnit zaměstnání</i>	4
<i>jednání ze strany vedení</i>	3
<i>postihy za odmítnutí úřadu práce</i>	2

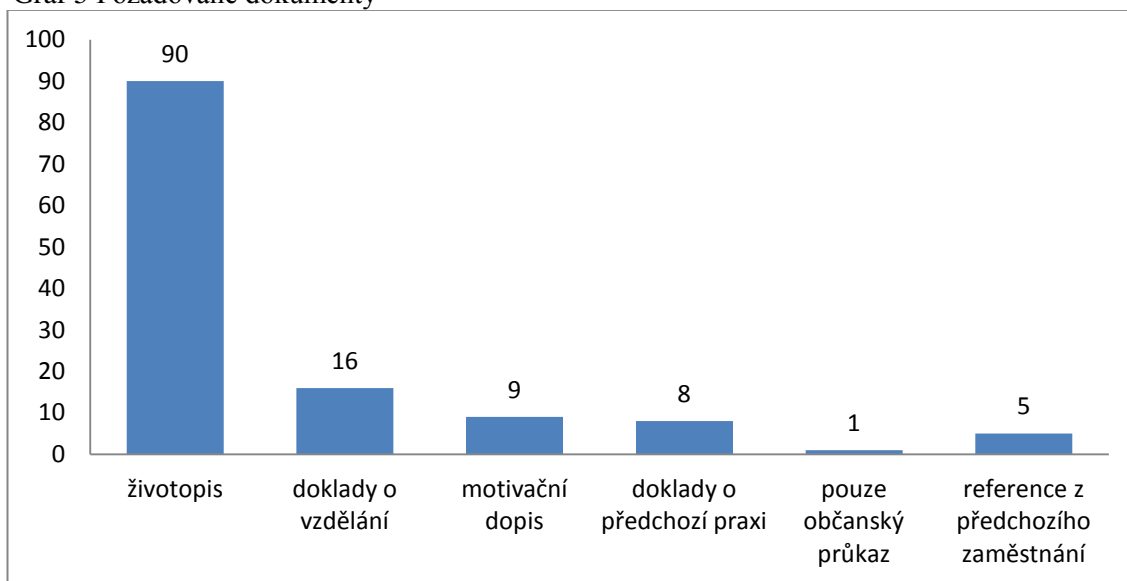
Graf 4 Rozhodování o přijetí zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

3) Jaké dokumenty od vás při procesu výběru organizace požadovala?

Graf 5 Požadované dokumenty



Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

4) Absolvoval/a jste před přijetím do zaměstnání výběrový pohovor?

ano	78
ne	24

Graf 6 Výběrový pohovor



Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

5) Byla část výběrového pohovoru realizována v cizím jazyce?

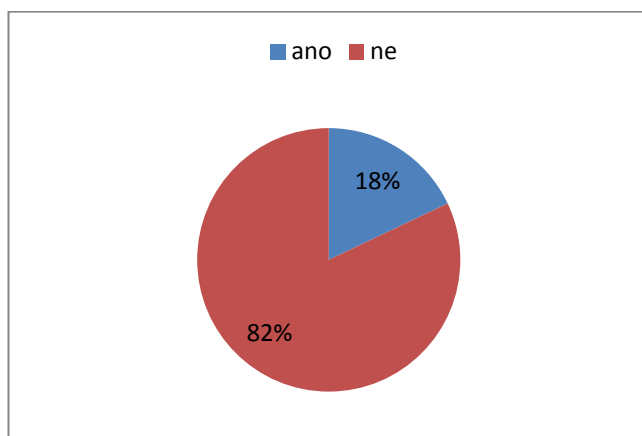
ano

14

ne

64

Graf 7 Cizí jazyk



Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

V jakém cizím jazyce byl pohovor veden?

AJ - 12

NJ - 1

PJ - 1

6) Musel/a jste v průběhu výběrového řízení absolvovat jazykový test nebo test hodnotící vaše schopnosti a dovednosti?

ano

14

ne

64

7) Jak na vás při výběrovém pohovoru působilo vedení, personalistka nebo další zaměstnanci organizace?

Oznámujte jednotlivé body jako ve škole (1-5)

1. byli vstřícní, milí
2. působili profesionálně, kladené otázky byly věcné
3. byli důkladně připraveni na výběrový pohovor
4. dostatečně představili společnost a pracovní pozici
5. věnovali pohovoru dostatečný čas

Tabulka 3 Hodnocení výběrového pohovoru

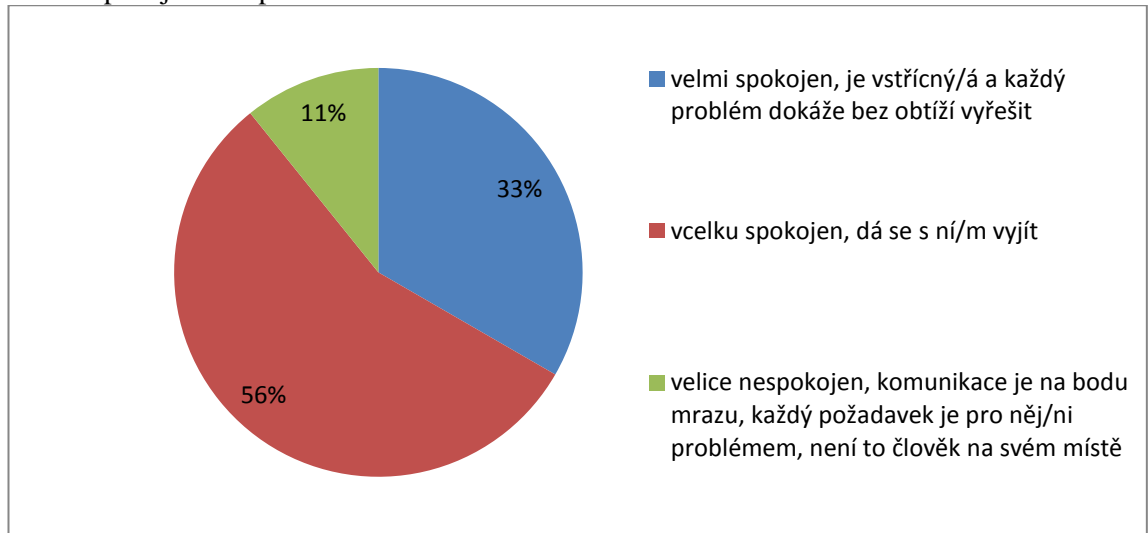
Otázka č.	1	2	3	4	5
1.	64	8	6	0	0
2.	46	19	13	0	0
3.	40	22	16	0	0
4.	34	22	23	0	0
5.	48	16	14	0	0

Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

8) Jako zaměstnanec společnosti jsem s prací a komunikací personálního manažera nebo přímého nadřízeného odpovědného za personalistiku:

velmi spokojen, je vstřícný/á a každý problém dokáže bez obtíží vyřešit	34
vcelku spokojen, dá se s ní/m vyjít	57
velice nespokojen, komunikace je na bodu mrazu, každý požadavek je pro něj/ni problémem, není to člověk na svém místě	11

Graf 8 Spokojenost s personalistikou

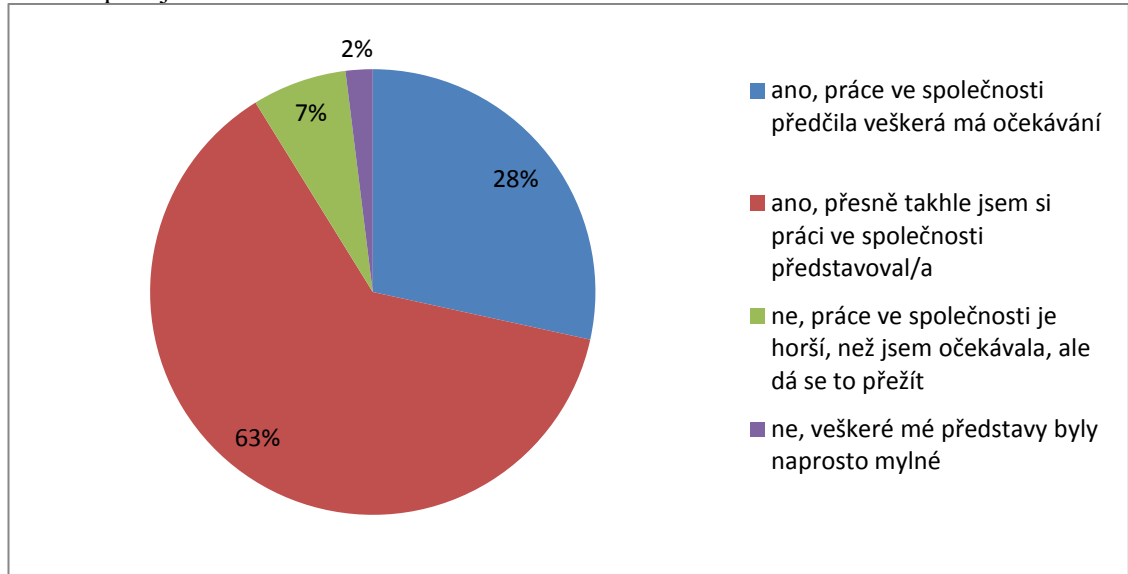


Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

9) Splnila se vaše očekávání o práci ve společnosti

ano, práce ve společnosti předčila veškerá má očekávání	29
ano, přesně takhle jsem si práci ve společnosti představoval/a	64
ne, práce ve společnosti je horší, než jsem očekávala, ale dá se to přežít	7
ne, veškeré mé představy byly naprosto mylné	2

Graf 9 Spokojenost v zaměstnání

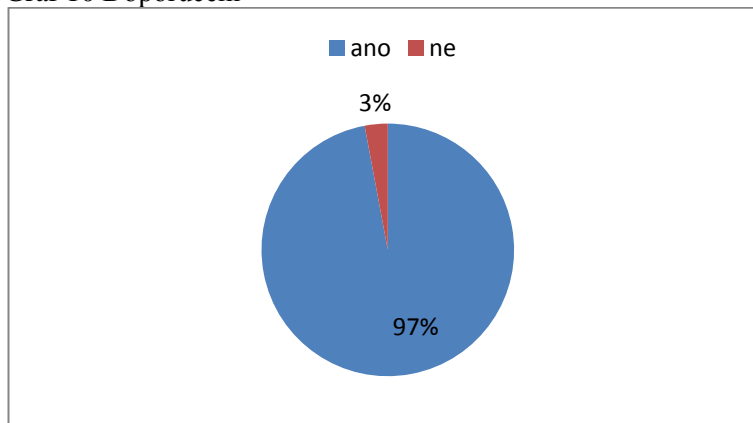


Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

10) Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svým známým?

ano	99
ne	3

Graf 10 Doporučení

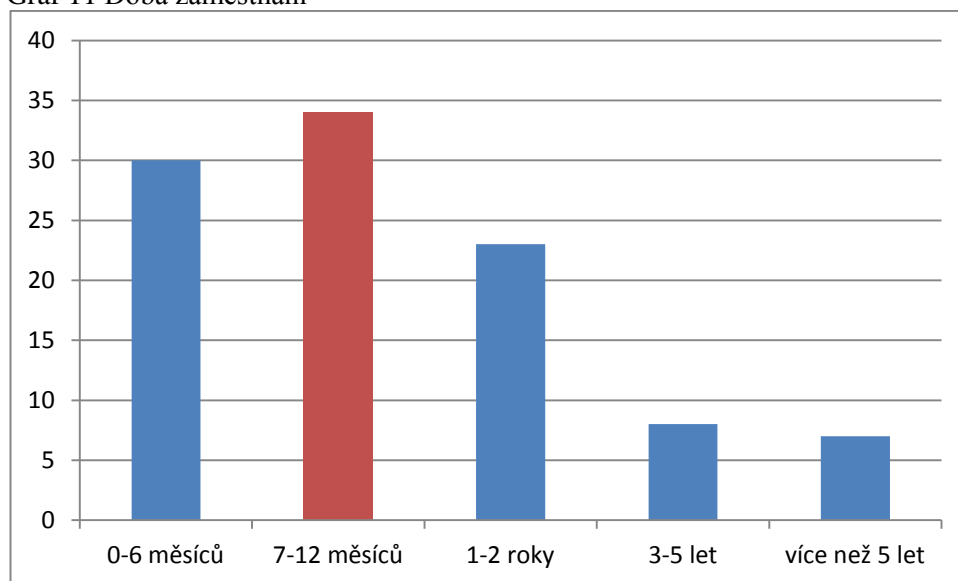


Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

11) Jak dlouho ve společnosti El nino pracujete?

0-6 měsíců	30
7-12 měsíců	34
1-2 roky	23
3-5 let	8
více než 5 let	7

Graf 11 Doba zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

12) Jste:

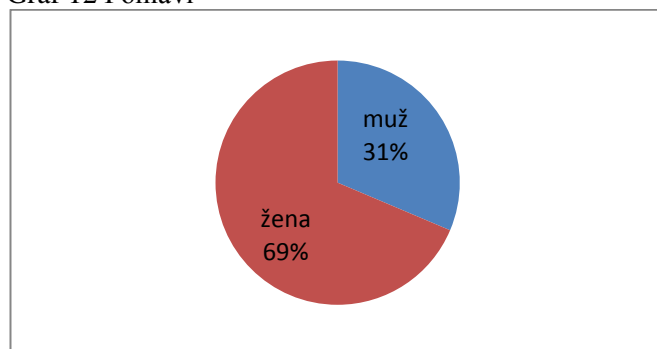
muž

32

žena

70

Graf 12 Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

14) Řadíte se do věkové kategorie

15-20 let

4

21-30 let

60

31-40 let

17

41-50 let

15

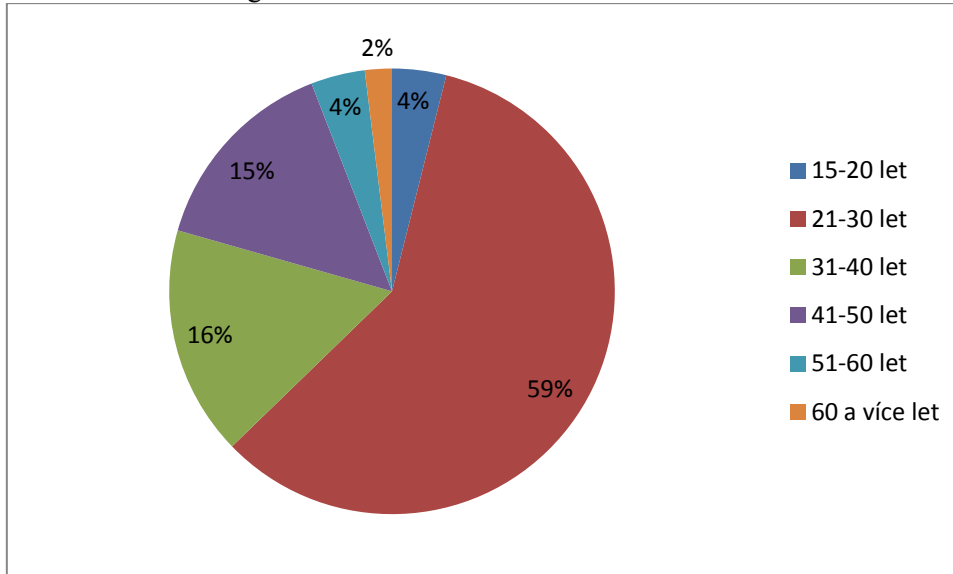
51-60 let

4

60 a více let

2

Graf 13 Věkové kategorie

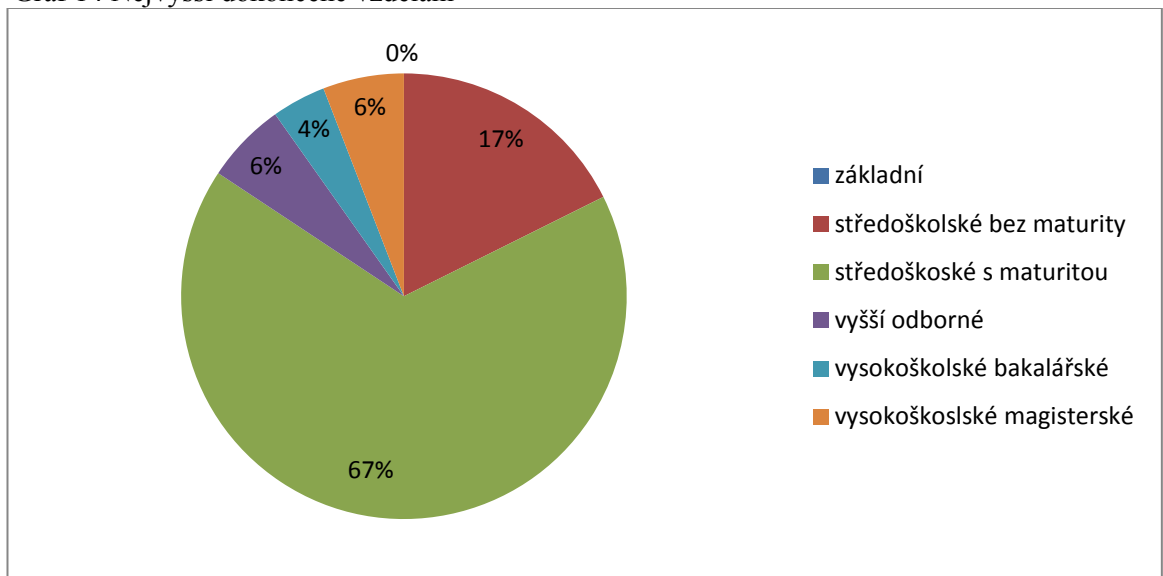


Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

15) Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání:

základní	0
středoškolské bez maturity	18
středoškolské s maturitou	68
vyšší odborné	6
vysokoškolské bakalářské	4
vysokoškolské magisterské	6

Graf 14 Nejvyšší dokončené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování podle dotazníkového šetření

Příloha č. 7

Pozorování

Skupinový pohovor – skladník DPP

Na pohovor, který byl uskutečněn 16. září 2015, bylo pozváno 12 uchazečů. 11 žen a 1 muž. Pohovor byl realizován za přítomnosti personalistky a vedoucího skladu v zasedací místnosti společnosti v sídle v Nové Pace. Uchazeči se posadili k zasedacímu stolu a personalistka jim pro lepší identifikaci rozdala jmenovky. Následně se všech uchazečů postupně ptala na stejné otázky:

- 1. Jste ochotni pracovat o víkendech?*
- 2. Jste ochotni pracovat 23.12.?*
- 3. Nevadí vám práce přesčas?*
- 4. Dokážete pracovat 12 hodin denně?*
- 5. Dokážete pracovat na směny?*
- 6. Jak se budete do zaměstnání dopravovat?*
- 7. Není pro vás problém nastoupit do zaměstnání v průběhu příštího týdne? atp.*

Pod nátlakem za přítomnosti konkurentů odpovídali všichni uchazeči vždy ano. Pohovor trval 45 minut a výsledek byl uchazečům oznámen do 24 hodin. Ihned po skončení se o rozhodnutí jednalo. Personalistka rozhodla, že společnost potřebuje najmout 50 brigádníků, z toho důvodu přijme všechny kromě jedné paní. Důvodem jejího neúspěchu byl pro personalistku její vzhled a domněnka, že má problémy s alkoholem.

Výběrové rozhovory s uchazečkami o pozici asistentek prodeje, HPP

K výběrovému rozhovoru, konanému 8. října 2015 v kavárně v centru Prahy, byly pozvány 4 uchazečky. Úkolem personalistky bylo vybrat dvě nejhodnější uchazečky, které budou zaměstnány na HPP po dobu jednoho roku. Potenciální pracovnice byly získány na doporučení současné vedoucí jedné z poboček v Praze. Uchazečky zaslali průvodní e-mail s životopisem personalistce, která jim následně zaslala datum, čas a místo konání výběrového pohovoru. Pohovor byl uskutečněn za přítomnosti hlavní vedoucí prodejen. Začátek prvního pohovoru byl stanoven na 10:00. Personalistka pomocí SMS oznámila autorce práce, že společně s vedoucí prodejen dorazí na pohovor s několika minutovým zpožděním. Autorka BP měla příležitost přivítat první uchazečku, a aby nevládlo ticho, zeptala se na důležité údaje z životopisu. Personalistka s vedoucí a omluvou dorazily v 10:15 a výběrové pohovory už bez problému mohly začít. Personalistka se vždy ujistila, zda jde o konkrétní uchazečku, zda a jak zná současnou vedoucí, která ji doporučila a dále se už začala přímo ptát na otázky:

Jak dlouho byste do zaměstnání dojížděla?

Kde jste v průběhu letošního roku pracovala a jaká byla náplň vaší práce?

Proč jste odešla z předchozího zaměstnání?

Co si představujete, že by bylo náplní vaší práce v El ninu?

Byla jste se na prodejně podívat?

Prohlédla jste si webové stránky naší společnosti? Co nabízíme?

Byla jste někdy v Nové Pace? Víte kde to je?

Následně vysvětlila, jak probíhá rozvoz zboží na pobočky, kde se prodejny nachází a blíže popsala náplň práce.

Víte kdo, je náš největší konkurent?

Jakou máte zkušenost s prodejem parfémů a kosmetiky?

Umíte pracovat s pokladnou a bankovním terminálem?

Jste ochotna pracovat o víkendech?

Víte jaká, je pracovní doba na prodejně?

Jste ochotna pracovat 23.12. popř. i dopoledne 24.12.?

Jak ovládáte počítač? Umíte pracovat s Microsoft Excel, Word?

Znáte hodnoticí systém Heureka.cz?

Co myslíte, že je vaší předností? Proč bychom si měli vybrat právě vás.

Máte rozjednanou práci u jiné společnosti?

Dále personalistka česky požádala první dvě uchazečky, aby se anglicky představily a popsaly svůj dnešní den. Úkolem uchazeček bylo konverzovat v angličtině na téma: výběr parfému pro manželku.

Máte nějaké dotazy?

Uchazečky se ptaly na platové podmínky, možnost nástupu do zaměstnání, zda je smlouva na dobu určitou.

Personalistka a vedoucí za účast na pohovorech uchazečkám poděkovaly a oznámily, že jim bude výsledek oznámen do 14 dnů.

Po odchodu poslední uchazečky se personalistka s vedoucí předběžně domluvily o tom, jaké uchazečky jsou pro dané pozice nejvhodnějším.

Dotazník pro uchazeče o pozici asistenta prodeje

Dobrý den,

včera jsem přihlížela výběrovému pohovoru společnosti El nino, kterého jste se účastnila.

Piši bakalářskou práci na téma: Metody získávání a výběru pracovníků v dané organizaci.

Součástí odborné práce je také hodnocení pohovorů. Byla bych Vám moc vděčná, kdybyste odpověděla na následující otázky.

Nemusíte se bát, Vaše odpovědi budou výhradně sloužit jako podklad ke zpracování BP, a na Vaše hodnocení nemají žádný vliv.

1) Jak na Vás při výběrovém pohovoru působila personalistka? Oznámujte jednotlivé body jako ve škole (1-5).

- 1. byla vstřícná, milá
- 2. působila profesionálně, kladené otázky byly věcné
- 3. byla důkladně připravena na výběrový pohovor
- 4. dostatečně představila společnost a pracovní pozici
- 5. věnovala pohovoru dostatečný čas
- 6. dala Vám dostatečný prostor pro dotazy a vlastní vyjádření

2) Jak na vás působilo prostředí, ve kterém byl výběrový pohovor uskutečněn? Oznámujte jako ve škole (1-5).

- 7.

Děkuji za čas, který věnujete vyplnění, a přeji příjemný zbytek dne.

S pozdravem

Adéla Lišková

Vyhodnocení dotazníku

Celkem respondentů: 4

Tabulka 4 Hodnocení výběrového pohovoru na pozici asistentky prodeje

Otázka č.	1	2	3	4	5
1.	2	0	1	1	0
2.	2	1	1	0	0
3.	0	4	0	0	0
4.	4	0	0	0	0
5.	3	0	1	0	0
6.	2	2	0	0	0
7.	0	1	3	0	0

Zdroj: vlastní zpracování podle odpovědí respondentů

Příloha č. 8

Šablona životopisu

Jméno a příjmení:

Bydliště:

Telefon:

E-mail:



Fotografie

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI:

Období:

Název společnosti, kontakt:

Název pracovní pozice:

Náplň práce:

DALŠÍ PROFESNÍ ZKUŠENOSTI:

VZDĚLÁNÍ:

Období:

Název vzdělávací instituce, adresa, ukončeno:

DALŠÍ VZDĚLÁNÍ A KURZY:

Období:

Název:

ZNALOST CIZÍCH JAZYKŮ:

Jazyk:

Úroveň:

Zdroj: vlastní zpracování