

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Řízení procesu náboru a výběru

Bakalářská práce

Yan HUANG

Vedoucí práce: Mgr. Ludmila Šmejkalová



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Yan Huang**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Řízení procesu náboru a výběru**

Cíl: Cílem práce je analýza konkrétní firmy a optimalizace procesu náboru a výběru pracovníků. Dle výsledků provedené analýzy navrhnout opatření k optimalizaci procesu náboru a výběru pracovníků dané firmy.

Rámcový obsah:

1. Současné přístupy k náboru a výběru zaměstnanců
2. Formy, metody a proces náboru a výběrů zaměstnanců
3. Představení konkrétní společnosti
4. Empirický výzkum – výzkumné otázky, vzorek zkoumání, metodologie výzkumu
5. Sběr dat, jejich vyhodnocení a interpretace, návrh případných opatření
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

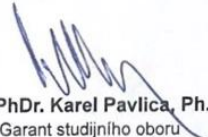
1. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.
4. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance.: Základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. BÉLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
6. TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století, Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

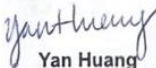
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


Mgr. Ludmila Šmejkalová
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Yan Huang
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce Mgr. Ludmile Šmejkalové, za její odborné vedení, cenné rady a usměrňování při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Byron Hengovi, Evě Levorové, Kateřině Klanicové a Markétě Hausnerové za jejich poradce na češtinu a pomoci s korekturou prací. Rovněž bych chtěla poděkovat panu Jiřímu Vančurovi a panu Ben Yang za pomoci při získání potřebných informací od firmy G a ochotným konzultacím.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem řízení procesu náboru a výběru. Cílem práce je analýza konkrétní společnosti a optimalizace procesu náboru a výběru zaměstnanců. Dle výsledků analýzy navrhuji opatření k optimalizaci procesu náboru a výběru zaměstnanců dané firmy.

Práce se dělí do dvou částí, které jsou na teoretickou a praktickou. Teoretická část uvádí definice personální práce a současné jednotlivé přístupy k náboru a výběru zaměstnanců, formy a metody náboru a výběru, poté se nachází popis konkrétní společnosti. V empirické části dodává výsledky výzkumu za pomoci rozhovorů a firemních materiálů, dále na základě získaných informací analyzuje problémy a navrhuje jednotlivé řešení, aby byl optimalizován proces náboru případné společnosti.

Klíčová slova

Interní a externí nábor, online recruitment, personální práce, pohovory, současná fáze náboru, testování kandidátů a výběru, získávání zaměstnanců

Abstract

The bachelor thesis deals with the topic of management of the recruitment and selection process. The purpose of this work is to describe and analyze the process of recruitment and selection of a specific small and medium company. According to the results of the analysis, illuminate the current problems then list some suggestion, in order to optimize the process of recruitment and selection of employees of the company.

The work is organized into two parts, theoretical and practical. The theoretical part indicates the definition of personnel work, the current process of recruitment and selection, using forms and methods of recruitment and selection then presents the description of a specific company. In the empirical part research by using the company's materials as well as interviews. Based on the research, analyze particular problems and prepare suggestions for optimizing the process of the company.

Key words

Human resource, internal and external recruitment, job interview, online recruitment, selection, social media for recruiting, test candidates

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část	9
1 Personální práce v malém a středním podniku	9
1.1 Řízení lidských zdrojů a personální práce	9
1.2 Definice malého a středního podniku.....	10
1.3 Charakteristiky řízení lidských zdrojů v menším podniku.....	10
2 Současný přístup náboru a výběru zaměstnanců	12
2.1 Definice a cíle náboru zaměstnanců.....	12
2.2 Současná fáze náboru a výběru	13
3 Formy, metody náboru a výběru zaměstnanců	16
3.1 Zdroje získávání zaměstnanců.....	16
3.2 Metody získávání zaměstnanců	17
3.3 Formy a metody výběru zaměstnanců.....	21
4 Představení konkrétní společnosti	26
4.1 Současný proces náboru a výběru.....	27
4.2 Nástroje vyhledávání zaměstnanců	29
5 Empirický výzkum	30
5.1 Cíle výzkumu	30
5.2 Metodologie výzkumu.....	30
5.3 Výzkumné otázky.....	30
5.4 Výsledky výzkumu	31
6 Doporučení a návrh pro optimalizaci procesu	36
7 Závěr	40
Seznam literatury.....	41
Seznam obrázků a tabulek.....	45
Seznam příloh.....	46

Úvod

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analýza a optimalizace procesu náboru a výběru pracovníků konkrétní firmy. Dle výsledků získané z analýzy navrhuji opatření k optimalizaci procesu náboru a výběru pracovníků v dané firmě.

Nábor je považován za základní roli a funkci řízení lidských zdrojů, označuje komplexní program plánování, získávání a vybírání dostatečných kandidátů na pracovní místa v organizaci. Nejdříve zveřejní informace o náboru dle potřeb a plánování. Díky vývoji technologií je oslovováno dostatečné množství kandidátů. Personalista proto musí provést řadu výběrových aktivit, např. zpracování životopisů, pohovory a diagnostické testy. Získávání vhodných zaměstnanců nesouvisí pouze s řešením obsazení současných pozic, ale ovlivňuje i budoucí vývoj společnosti a jejích strategických cílů.

Díky rozšířenému okruhu podnikání u malého a středního podniku se zvyšuje potřeba nových zaměstnanců z různých odvětví, která přináší současnému náborovému procesu velké výzvy. V současné době vybraná společnost nemá komplexní a standardizovaný náborový proces, ve kterém by identifikovala, zda kandidáti odpovídají jejich potřebám. I přes to všechno, je úspěšnost náboru zároveň relativně nízká. Proto je nutné optimalizovat celkový proces, aby se zlepšila efektivita procesu náboru a výběru.

V teoretické části jsem na základě dostupných zdrojů roztřídila teorie související se získáváním a vybíráním zaměstnanců, plánováním lidských zdrojů a charakteristikou malých a středních podniků. Dále popisuji současné jednotlivé přístupy v procesu náboru, vysvětluji důležité pojmy a zhodnotím teoretické znalosti, aby sloužily jako podklad pro empirickou část.

Ve druhé části mé práce představím vybranou společnost a popíšu aktuální proces náboru za pomoci dostupných materiálů z firmy. V empirické části nejdříve představím metodologii práce, tou jsou polostrukturované rozhovory se zaměstnanci v dané firmě. Na základě získaných informací provedu analýzu metody výběru, a dále zjištěné problémy vysvětlím. Na závěr doporučím optimalizaci procesu náboru a výběru.

Teoretická část

1 Personální práce v malém a středním podniku

1.1 Řízení lidských zdrojů a personální práce

Definice řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2015) představuje „*Strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování zaměstnanců v organizacích*“. S cílem podpory dosažení strategických cílů organizace, přispívá k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, udržení talentů, dále jsou zajištěny pozitivních pracovních vztahů a podpory uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Koubek (2011) dodává pojem o personální práci, který je „*personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje*.“ Podle jeho názoru, že hlavním úkolem řízení lidských zdrojů každé firmy je, aby splnila své cíle strategie, byla výkonná, zlepšovala si své konkurenceschopnosti na trhu, dosahovala žádoucího zisku, proto mezi tím je klíčem vykonávat personální práci. Následující popisuje Koubek jednotlivé úkoly personální práce:

- Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly;
- Usiluje o optimální využívání zaměstnanců;
- Formulace firemních kolektivů, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy na pracovišti;
- Zajištění personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců;
- Dbát na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Aby vykonávali uvedené úkoly personální práce, musí provádět různé personální činnosti ve firmě, které jsou popsány níže texty: (Koubek, 2011)

- Vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců a pracovních výkonů
- Rozmístování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
- Odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Péče o zaměstnance a řízení kariér zaměstnanců

1.2 Definice malého a středního podniku

Níže popisuje, že podle jakých kritérií jsou definovány malé a střední firmy: primárním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele je velikost ročního obrátu a bilanční suma v rozvaze, tzn. velikost aktiv a počet zaměstnanců. Malé a střední podniky jsou také přesně definovány v právu Evropské unie, proto v rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které pracují méně než 50 osob a bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR (Czechinvest). Z propojení teorie personální činnosti a uvedených definice malých a středních podniků se následující hlavně zabývá specifikami menších podniků v rámci personální činnosti.

1.3 Charakteristiky řízení lidských zdrojů v menším podniku

V oblasti řízení lidských zdrojů se malé a střední podniky zjevně liší od velkých podniků ve své jednoduché struktuře a menším počtu zaměstnanců. Hlavní důvod k této charakteristice je, že se menší podnik obvykle vyznačuje menším množstvím zaměstnanců a organizační struktura je typická liniiová (BusinessInfo.cz). S rozvojem globalizace je konkurence mezi malými a středními podniky silnější než v minulosti, tato konkurence se týká jakékoliv oblasti, jednou z nich je konkurence lidských zdrojů.

Příležitostné provedení personální činnosti

Podle Koubka (2011) je třeba všechny uvedené personální činnosti provádět ve všech firmách bez ohledu na jejich velikosti. Přestože se někdy jedná o úzký okruh personální činnosti v menším podniku, tzn. podmínky k vykonávání personálních činností jsou spíše omezené, odlišnosti pouze představují v rozsahu a periodicitě jejich provádění. Jinak řečeno, že některé provedené personální činnosti v menších podniků jsou uplatňovány při určité příležitosti, méně soustavně.

Významnější lidské faktory

Je důležité pro podnikatele a vedoucí pracovníky malých firem si uvědomit, že personální práce je v jistém slova smyslu důležitější než ostatní manažerské činnosti (Koubek, 2011). Důvodem k tomu je, že v postatně všechny výsledky podniku a dosažení jejich pracovních úkolů a cílů jsou závislé na lidském faktoru, tato závislost je významnější než u velkých firem.

Flexibilní řízení lidských zdrojů

Většina menších podniků má charakteristiku větší nezávislosti a samostatnosti při běžném řízení lidských zdrojů, která u velkých společností chybí. Mimo jiné jsou také flexibilnější v rámci odměňování a mzdy, čím větší je příspěvek zaměstnance ve společnosti, tím větší bonus odbrží (SHRM, 2018).

Větší fluktuace zaměstnanců

V porovnání s většími společnostmi mají menší podniky nevýhodu ve větší fluktuaci zaměstnanců. To znamená, lidé odcházejí. V malém a středním podniku mohou být práce více stresující, jedním z důvodů je menší počet zaměstnanců, kteří vykonávají více pracovních úkolů. Důsledkem časové vytiženosti a narůstajícímu pracovnímu stresu může dojít k odchodu zaměstnanců.

1.3.1 Charakteristiky náboru a výběru v menším podniku

Získávání pracovníků do menšího podniku někdy nemohou nákladnější a dovolit si efektivnější způsob náboru. A proto volí často jednodušší metody nebo nástroje pro získávání zaměstnanců. Problém občas spočívá v tom, že v řadě případů potřebují právě pracovníky, kterých je na trhu práce nedostatek. Navíc v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod nebývají velké možnosti, např. péče o zaměstnance a odměny, neboť zdroje u menších podniků jsou často omezené (Koubek, 2011).

Výběr zaměstnanců, tuto činnost označili Moltz a Palomino (SHRM, 2018), kde zdůrazňuje nezbytnost správného výběru osoby, mimo jiné to znamená identifikovat osobu se správným potenciálem, a poté tuto osobu proškolit. Koubek (2011) vystihuje jeho riziko v menší firmě, že *„Výběr pracovníků v menší firmě v míře větší než kdekoliv jinde rozhoduje o výkonu, úspěšnosti a konkurenceschopnosti, může přispět ke zlepšení, ale i k vážnému narušení pracovních a mezilidských vztahů v menším firemním týmu“*. Větší riziko ohrožující menší podniky, a proto musí věnovat více pozornosti. Na druhou stranu zaměstnanci v menší firmě nebývají dostatečně odborně připraveni provádět kvalifikovaný výběr a nemohou si často dovolit externí odbornou pomoc (Koubek, 2011).

2 Současný přístup náboru a výběru zaměstnanců

2.1 Definice a cíle náboru zaměstnanců

Koubek (2014) dodává, že pojem náboru obecně definuje jako stanovení pravidel a další postupu pro získávání lidí do podniku, výběrový proces znamená použití různé metody na posuzování uchazečů předvedším konečné rozhodnutí přijmat či nepřijmat. Dále také popisuje, že náborová práce pro personálisty je klíčem ke kvalitnímu výběru, který je schopnost odlišit rovinu názoru, postoje od roviny reálného chování.

Význam náboru zaměstnanců

Patří mezi jednu ze základních personálních činností nábor představuje důležitou funkci a má velký význam v řízení lidských zdrojů. Výsledky náboru, mohou ovlivnit rozvoj podniku. Jedním ze strategických cílů podniku je získávání a trénování vysoce kvalitních a vysoce kvalifikovaných zaměstnanců nebo ponechání těchto v rezervě pro budoucí rozvoj podniku s cílem dosažení rozvojových cílů podniků a udržování konkurenčních výhod.

Proces náboru a výběru v podstatě je obousměrný proces, a proto má různé významy pro zaměstnavatele i kandidáty (Pechová, 2012). Pomáhá kandidátům poznávat podniku porozumět jeho firemní kultuře, poskytuje jim příležitost pracovat ve spravedlivém prostředí a zaměstnání. Při náboru je také důležité sebepoznání, jinými slovy, pomocí řady metod a metod vědeckého hodnocení kandidátů mohou mít uchazeči hlubší porozumění sami sobě, aby objevili příležitost pro potenciální rozvoj. Na druhé straně každá náborová práce je zároveň jakási propagace podniku. Kvalita podnikového náboru a úroveň efektivitu náboru mohou mít určitý dopad na uchazeče o zaměstnání. Efektivní náborový proces vede podniky k vyšší oblíbenosti, s tím přilákat lepší a vhodnější lidi k práci ve své organizaci.

Cíle náboru a výběru zaměstnanců

V předchozím obsahu byl definován základní pojem o náboru a jeho významu. Podniky by měly nejdříve určit zásady náboru podle svého rozsahu rozvoje, vývojové fáze, ve které se nacházejí, poté odpovědět na otázku týkající se účelu náboru. Zde popisuje Koubek (2007) úkol náboru: *„má za úkol zajistit dostatek vhodných a kvalifikovaných uchazečů pro danou práci, a to v žádoucím termínu a s přiměřenými náklady.“* Koubek (2014) uvádí, že celkový proces

náboru a výběru byl měl představovat logický postup. Hovoří o některých cílech náboru a výběru, kterými jsou definována kritéria při výběru, identifikování správných lidí, oslovení dostatečně velkého počtu lidí s cílovými skupinami, doporučení vhodných uchazečů a poskytnutí informací o možnostech výběru manažerovi.

Z výše zmíněných úkolů a cílů vyplývá, že nábor je termín pro vyhledávání vhodných pracovníků pro rozvoj podniku. Pomocí různých nástrojů nalezneme inzeráty a sdílení informace o daných uchazečích, kteří mají velkou šanci a potenciální k získávání pracovní pozice v podniku.

2.2 Současná fáze náboru a výběru

Nábor a výběr v podniku potřebují konkrétní a specifické fáze jako průvodce, mohou se řadit dle času jako: přípravné práce před nábořem, implementace náboru a výběru, hodnocení po náboru. Podle Armstronga (2015) ve své knize uvádí konkrétně proces získávání a výběru zaměstnanců, které se dělí do následujících kroků:

1. Potvrzení požadavků náboru: identifikovat potřeby a specifikace pracovní role a stanovení požadavků na kandidáty.
2. Získávání a oslovování kandidátů: potvrzení zdrojů získávání a nástrojů, inzerování a sběr informací kandidátů, vyřizování a rozřídění kandidátů.
3. Vybírání a prozkoumání kandidátů: vedení rozhovorů, metody testování, hodnotící systém, získávání referencí a kontrolování kandidátů.
4. Potvrzení nabídky a sledování nového zaměstnance: rozhodnutí přijat či nepřijít kandidátů, uzavření pracovní smlouvy, sledování jejich adaptace

Potvrzení požadavků náboru

Je přípravná práce před zahájením náborového procesu. V této fázi by měli personalisté stanovit počet a kategorie lidí dle plánu lidských řízení, které organizace potřebuje (Armstrong, 2015).

Níže jsou formulace zadání při identifikaci potřeb podle Koubka (2014):

- Vyhledáme pracovníky se zkušeností nebo nováčky?
- Rozsah odpovědnost pracovního místa
- Požadavky na schopnosti, dovednosti a osobnosti a kritické požadavky
- Cílová skupina na inzerování
- Techniky a doba pohovoru

Odpovídá na otázku „*Jak definuje profil pracovní role?*“ Armstrong (2015) ve své knize, popisuje profil pracovní role obsahuje účel pracovní role, vztah s vedoucím nebo spolupracujícím a hlavní pracovní úkoly. Kromě toho také doplňují informace o pracovních podmínkách, např. mzda, pracovní doba nebo zaměstnanecké výhody, další speciální požadavky jako možnosti cestování. Někdy také mohou vymezit příležitosti ke rozvoji a další vzdělávání, aby nabrali časem více kandidátů (Armstrong, 2015). Kromě toho stanovení požadavků na zaměstnance je možné obsahovat potřebné relativní pracovní zkušenosti.

Během stanovení požadavků Armstrong (2015) především vyzdvihuje, že v praxi náboru je důležité nepřehánět s požadavkami na zaměstnance, naopak aplikovat metodu již naučených a přirozených schopností. Stanovení příliš vysokých požadavků může mít za následek způsobení příliš vysokého tlaku na personál a následně ztráty potenciálních kandidátů. V opačném případě, stanovení nízkých požadavků může snížit efektivitu práce, to však do určité míry mít tak negativní dopad jako v předchozím případě.

Získávání a oslovování kandidátů

Je následným postupem po specifikaci požadavků a je zahájením termínu náborového procesu. Součástí náborového procesu je implementace náboru a výběru, vykonávání různých aktivit, např. identifikace zdrojů a metod získávání kandidátů, zda používat interní nebo externí zdroje. Následují inzeráty pomocí techniky zveřejnění, zahájení komunikace s kandidáty, stanovení a implementace kritérií výběru (Koubek, 2014).

V inzerátě nezveřejňuje jen požadavky a informace o pracovní pozici, ale i základní představení firmy, její firemní kulturu a další zajímavé nabídky. Koubek (2007) poskytuje následující zadání při tvoření nabídek na inzerování, popisy pracovního místa zahrnuje:

- Název pracovního místa, pracovní výkon
- Definuje pracovní úkoly, pracovní místa nebo kde vykonávat pracovní výkon
- Možnosti vzdělávání a speciální požadavky při práci
- Základní pracovní podmínky, zejména mzdové rozmezí nebo základní mzdy

Zvolí vhodné platformy na zveřejněné nabídky, podle jejích požadavků se zaměří na interní zdroje nebo externí zdroje, např. career day ve škole nebo nábor nových zaměstnanců přes internet a sociální sítě. Více metod získávání bude vysvětleno v následujících kapitolách.

Během zpracování musí vykonávat proces rozřídění, které se provádí na základě porovnání dostupných informací o kandidátech (životopisy) a vymezených požadavcích na zaměstnance. Vymezené požadavky podle Armstronga (2015) mohou být rozděleny do tří skupin: první kritéria jsou nezbytná, která musí splňovat všichni potenciální kandidáti. Na druhém místě jsou velmi žádaná kritéria, tzn. bude upřednostněn kandidát, který tato kritéria splňuje. Na posledním místě jsou žádaná kritéria, pod tímto pojmem se rozumí, pokud bude potenciální kandidát tato kritéria splňovat, představuje to velké plus pro podnik. Nicméně, většina kandidátů splní výše dvě uvedená kritéria, žádaná kritéria mohou být sestavována až v závěrečném výběru, kdy se vybírá nejvhodnější kandidát.

Na druhé straně někdy probíhá druhé prozkoumání, tzn. Na kandidáty mohou být kladeny požadavky o doplnění strukturovaných informací v standardizované formě (Armstrong, 2015). Toto doplnění strukturovaných informací představuje forma dotazníku, vysvětluje Armstrong *„dotazníku pro uchazeče, ve kterém popisuje základní informace jako dosažené vzdělání, další schopnosti a dovednosti.“* Podle něj tyto základní informace zajišťují, že všichni kandidáti jsou posuzováni na základě srovnatelných informací vůči informacím, které poskytuje specifikace požadavků na zaměstnance.

Vybírání a prozkoumání kandidátů

Jak bylo zmíněno dříve, Pechová (2012) ve své knize uvádí, že výběr v podstatě je oboustranná záležitost, *„zaměstnavatel si sice vybírá kandidáty podle požadavků, a kandidát si zároveň vybírá svého zaměstnavatele“*. Vysvětluje cíl výběru pro zaměstnavatele, kterým je důležité vybrat optimálního kandidáta na danou pracovní pozici. Při výběru tedy musí brát v úvahu nejen profesní znalosti, ale i osobnostní vlastnosti kandidáta. Je nezbytné, aby kandidát byl schopen flexibility a měl schopnosti potenciálního rozvoje v rámci firmy (Pechová, 2012).

Vybírání kandidátů je vedení relativních pohovorů, prozkoumání kandidátů, získávání reference a kontrolování spolehlivosti uchazečů (Armstrong, 2015). Uskutečňování této činnosti, zahrnuje místo pro posouzení, čas, metody, potřebné údaje atd. Místo konání je obvykle podle počtu kandidátů a charakteristik pozice uvedené v nabídce. Při určování termínu konání je důležité dbát na naléhavosti požadované polohy a podle toho určit, zda preferovat centralizované vybírání nebo vybírání krok za krokem.

Metody prozkoumání často zahrnují dotazníky, pohovory, výběrové testy a reference, to záleží na velikosti podniku (Armstrong, 2015). Zároveň záleží, o jakou pozici kandidát usiluje, lze aplikovat různé druhy pohovorů za účelem hodnocení kandidáta. Mezi běžně používané metody pohovorů patří strukturovaném pohovoru, modelové situaci atd. (BusinessInfo.cz). Během prozkoumání kandidátů se nesmí zapomenout na včasné oslovení a způsob oslovení. Po oslovení je nezbytné pro personalisty informovat uchazeče v dané lhůtě o tom, zda úspěšně postoupili do dalšího kola výběru, nebo neuspěli. Ideální by bylo informovat ve formě přátelské komunikace, která vyvolá mezi kandidáty pozitivní mínění o firmě (Armstrong, 2015).

Potvrzení nabídky a pozorování nového zaměstnance

Po sériích prozkoumání kandidátů je konečnou fází rozhodnutí o jejich přijetí či nepřijetí, Armstrong (2015) zdůrazňuje nezapomenout během zpracování potvrzené nabídky na dokument o zdravotní způsobilosti. Když jsou všechny dokumenty zpracované a obě strany jsou spokojené, přichází fáze uzavření pracovní smlouvy.

Po náborovém a výběrovém procesu následuje pozorování zaměstnance, jak se adaptuje v pracovním prostředí a hodnotí se jeho výkon. O tom Koubek (2014) uvádí, že „*smyslem je budování vztahu mezi pracovníkem a organizací a vytvoření co nejlepších předpokladů pro bezproblémový a efektivní pracovní výkon v následujícím období.*“ Zatímco pozorování zaměstnance je také důležitou součástí kontrolních nástrojů a hodnocení náborového a výběrového procesu zaměstnanců. Dojde-li k nějakým nedostatkům, bylo by potřeba zjistit příčinu chyby a popřípadě na základě zpětných vazeb zhodnotit, jak do budoucna zlepšit proces náboru (Armstrong, 2015).

3 Formy, metody náboru a výběru zaměstnanců

3.1 Zdroje získávání zaměstnanců

V předchozích kapitolách byly představeny jednotlivé kroky náborového a výběrového procesu. Tato kapitola se zaměřuje na formy a metody aplikované v tomto procesu. Popisuje Pechová (2012) zdroje získávání zaměstnanců, které se skládají ze dvou základních forem: interní zdroje a externí zdroje.

Úsilí získávat zaměstnance z vnitřních zdrojů tedy zlepšuje návratnost těchto investic. Tímto způsobem utěšuje jakási jistota pracovní pozice a upevní se vztahy mezi zaměstnanci a firmou. Níže jsou jejich výhody a nevýhody: (Pechová, 2012)

Výhody:	Nevýhody:
Otevření možností postupu (zlepšuje se podnikové klima)	Omezený počet zaměstnanců
Cena nábory je nižší	Vyšší náklady na vzdělání a proškolení
Uchazeč zná podnik a spolupracovníky	Podnik chybí novou silu
Rychlejší obsazení místa	Zklamání kolegů, méně uznání, rivalita
Vědomí vlastních schopností	Povýšení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání
Mensí fluktuace	Obavy z odmítnutí dlouholetého (kmenového) pracovníka
Uvolnění místa pro mladé zájemce	„Automatické“ povyšování

Tab. 1 Výhody a nevýhody vyhledávání z interních zdrojů dle Pechové (2012)

Externí zdroje, jejich výhody a nevýhody: (Pechová, 2012)

Výhody:	Nevýhody:
Širší možnost výběru	Vyšší náklady na vyhledávání
Širší zkušenosti a lepší náhled oblast	Zvyšování fluktuace v podniku
Příchozí je rychleji uznán nová síla	Neznalost podniku
Přinést nové informace	Blokace povýšení stávajících pracovníků

Tab. 2 Výhody a nevýhody vyhledávání z externích zdrojů podle Pechové (2012)

3.2 Metody získávání zaměstnanců

Pechová (2012) uvádí různé metody získávání pracovníků, je vhodné použít kombinaci několika metod. Následující nástroje patří k nejčastěji používaným:

- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- Inzerce na internetu a využití sociálních medií, např. pracovní portál
- Spolupráce s úřady práce
- Využívání služeb od poradenské společnosti, např. headhunting
- Veletrhy pracovních příležitostí
- Vývěsky a dny otevřených dveří v organizaci

Online recruitment:

Podle Armstronga (2015) „*online recruitment využívá internet k inzerování volných pracovních míst, poskytuje informace o pracovních místech a organizaci*“. Online recruitment se rychle stal preferovaným prostředkem vyhledávání zaměstnanců v posledním desetiletí. Výsledkem je, že mnoho společností nyní věnuje větší pozornost jejich online náborovým strategiím, přičemž sociální média se ukázala jako obzvláště efektivní způsob získávání nových zaměstnanců. Za tímto trendem nestojí pouze inovace v technologii, ale i další faktory. Na to uvádí Tegze (2019), že kromě inovace v technologii v současné době je rozvoj proměnlivosti potřeb lidí, rozmanitost tlaků ze sociálního, ekonomického a ekologického prostředí.

Tyto způsoby získávání zaměstnanců určitě mají své výhody a nevýhody. K velkým výhodám patří v určité míře snížení nákladů a zkrácení náborové doby. Oproti tradičním nástrojům je e-recruitment dobře zdokumentován, šetří tedy čas a peníze. Jak Pechová (2012) uvádí, že nabízí možnost oslovit širší okruh potenciálních uchazečů.

I přes výhody e-recruitmentu existuje také několik výzev, kterým musí čelit personalista. Počet uchazečů získaných prostřednictvím pracovních portálů je často extrémně velký, to způsobí těžší rozřídění těchto uchazečů. Zadruhé, existují také obavy z narušení důvěrných dat a zabezpečení, neboť mohou platformy ukládat životopisy pro pozdější odkazy (Dutta, 2018). Za třetí, náklady na spuštění a údržbu online náborových systémů jsou vysoké a vyžaduje to zaměstnance schopné zabývat se touto technologií. Se snazším ucházením o práci na internetu přináší vyšší riziko se setkáváním nekvalifikovaných kandidátů (Phillpott, 2019).

Využití sociálních medií

Z výše zmíněných způsobů e-recruitmentu, sociální média hrají důležitou roli. Tady je popis provedení činnosti tohoto platformu od Armstronga (2015) „*potenciální uchazeči někdy využívají blogy stávajících zaměstnanců, kteří sdílejí své zkušenosti z práce v organizaci*“. V současné době mezi nejpoblárnější a nejvyužívanější sociální média v oblasti řízení lidských zdrojů patří LinkedIn, Facebook a Twitter. Tyto kánaly jsou rovněž často používané při vyhledávání kandidátů personalisty. Za popularitou těchto sítí je především zlepšení technologie, což to samé platí i u online recruitmentu (Horváthová, 2016).

Horváthová (2016) také označuje obavu z rizika, která mohou sociální media přinášet. V některých případech může dojít k poškození pověsti společnosti při použití sociálních médií při náboru, neboť největším rizikem může být chování zaměstnanců, např. dávají komentáře pod portály, které nejsou vhodné a prospěšné pro organizaci a může dlouhodobě poškodit její reputaci.

Tuto pověst společnosti na sociálních médiích Trost (2020) označuje, že role sociálních médií pro zaměstnavatele je spíše jako „Brand ambassadors“. Z toho důvodu se musí při inzerování přes sociální média dávat pozor na obsah inzerátů. Během využití sociálních médií na náboru, Headworth (2015) poskytuje několik klíčových bodů. S cílem vytvořit zajímavý obsah, který si lidé přečtou a budou mít zájem se s firmou spojit. Aby se lidem obsah líbil, musí to být relevantní pro cílové skupiny, přitažlivé pro získání jejich pozornosti a ve vztahu k aktuálním událostem (včasné). Proto je pochopení cílového publika naprosto zásadní pro úspěšné vykonávání náborové aktivity v sociálních médiích. Bez toho budou veškerá úsilí vynaložená na vytváření obsahu a pokusu o interakci s publikem zbytečná. Vizuální média fungují velmi dobře na sociálních médiích a zdá se být poutavější. Obrázky a videa jsou velmi efektivní při sdílení informací o kultuře firmy nebo pracovních místech, které mohou seznámit uchazeče se zaměstnáním ve firmě.

LinkedIn

Armstrong (2015) citoval data průzkumu od Firm (2013), výsledek uvádí, že více než 90% zaměstnavatelů využívá LinkedIn při hledání kandidátů, která je zároveň jako nejprofesnější platformou oproti ostatním sociálním sítím. Na konci roku 2019 dosáhl počet členů LinkedIn v ČR 1,5 milionu, a je již i mezi českými zaměstnavateli standardem náboru zaměstnanců (Langerová, 2019). K tomu LinkedIn funguje jako nástroj při hledání nových zaměstnanců. V LinkedIn existuje rozšířené vyhledávání uživatelů, pomocí které může zaměstnavatel vyhledávat potenciální uchazeče podle klíčových slov, pozice, oboru atd. Při vyhledávání se soustředí na to, aby do výsledků hledání dostali maximální množství možných kandidátů (Kadlec, 2015). Kromě toho, Langerová (2019) ještě dodává, že jeho funkce je více než získávání kandidátů, ale i propojování lidí, kteří uvidí ve vzájemném propojení přínos, smysl, užitek, nebo sdílení dokumentů. Obecně lze říct, že LinkedIn je nejen pro zaměstnavatele jako ambasador firmy, ale pro uchazeče prostředek k bližšímu poznání společnosti, pro kterou chce pracovat.

Facebook

Facebook má na palubě více než 400 milionů uživatelů využívá mnoho společností k náboru zaměstnanců nákladově efektivním způsobem (EDUCBA). U této platformy funguje, že se připojují ke skupinám souvisejícím se zaměstnáním, zveřejňují své pracovní požadavky a volná místa a čekají na komentáře a dotazy uchazečů. Mohou také používat své osobní stránky pro stejné nebo správce reklam na Facebooku k oslovení velkého počtu kandidátů. Mohou říct, že Facebook je ideální místo pro náboráře, aby se z „přítele na Facebooku“ stal kandidát. Každý „přítel“ se může stát profesionálním kolegou (Freeman, 2015). Nicméně, při inzerování nebo ucházení se o zaměstnání je problém rozpoznat rozdíl profesionální kariéry a osobní život uchazeče, a proto je potřeba mít na paměti u uchazečů, aby neposkytovali žádné informace, které by společnost neměla znát. Na druhou stranu by neměla společnost požadovat informace, které nejsou v souladu s pracovněprávní legislativou (EDUCBA).

Využívání služeb od poradenské společnosti

K dispozici jsou služby poradenských společností, které mají zaměstnavatelům ulehčit ve výběrovém procesu. Armstrong (2015) popisuje tento pojem, že *„Poradenské společnosti provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předběžný výběr vhodných uchazečů. Tyto společnosti poskytují odborné znalosti a usnadňují realizaci procesu získávání a výběru zaměstnanců.“* Díky těmto službám snadno obdrží firma seznam vhodných kandidátů, avšak samotné žádosti si musí vyřídit firma sama.

Před zahájením spolupráce s poradenskou společností, která je zaměřená na nábor, musí o tom firma popřemýšlet a prozkoumat, aby zajistila kvalitní spolupráci. Během prozkoumání poradenské společnosti je pověst a zkušenost jedna z kritérií, dalšími mohou být porovnávání cen služeb, oslovení se specialisty nebo zhodnocení kvality práce. Častým obsahem kontraktu jsou podmínky spolupráce, informování situace o volných místech a jejich požadavky o poskytnutí specifikace a informace o nabídkách. Čím konkrétnější budou tyto informace, tím dosáhne firma lepších výsledků. V poslední řadě je určení odměny a dodržovat komunikace s poradcem při práci (Armstrong, 2015).

Headhunting

Headhunteri jsou schopni poskytnout společnostem nejen velké množství kandidátů, ale pomocí své formy diagnostiky mohou nabídnout kandidáty s různými kvalifikacemi přesně podle potřeb firem, např. nabízí různé odborníky v odlišných odvětvích. Z pohledu Bělohávk

(2016) dodává „*firma by měla spolupracovat s agenturami, které jsou ve smlouvách vázány zárukou za nevhodné uchazeče, kteří opustí organizaci*“. Stejně jako využívání služeb od poradenské společnosti, tato spolupráce by měla být uzavřena v případě, že budou mít obě strany dostatečné informace o náboru, pouze tak může fungovat dobře a efektivně.

Spolupráce s úřady práce

Armstrong (2015) popisuje, že „*úřady práce se běžně využívají pro získávání manuálních a administrativních pracovníků*“, např. zaměstnanec, po kterém se nepožaduje vyšší kvalifikace a náplň jeho práce je pouze vykonávání základních pracovních úkolů. Úřady práce slouží nejen osobám, které aktivně hledají zaměstnání, ale i organizacím, kterým zaměstnanci chybí. Výhoda spočívá v bezplatnosti této služby, nicméně, uchazeči z úřadu práce jsou vhodní spíše pro méně kvalifikované pozice, kde nejsou kladeny vysoké nároky při výběru (Kocianová, 2012).

3.3 Formy a metody výběru zaměstnanců

Cílem výběru je vybrat nejvhodnějšího kandidáta na nabízenou pracovní pozici, klíčovým problémem této personální činnosti může být právě posuzování míry vhodnosti kandidátů. Kritéria výběru pracovníků dodává Kocianová (2010):

- Osobní postoje a fyzické vlastnosti – vzhled, oblečení, mluva, tělesná stavba.
- Vědomosti a dovednosti – pracovní zkušenosti, odbornost a vzdělání.
- Inteligence a zvláštní schopnosti – intelektuální schopnost, manuální zručnost.
- Zájmy a dispozice – praktické, tvůrčí, umělecké a společenské, spoléhání sám na sebe, vytrvalost, schopnost ovlivňovat ostatní nebo leadership, přizpůsobivost(adaptace).

Koubek (2014) uvádí zásady kvalitního výběru pracovníků, které mohou posílit kvalitu vybraných zaměstnanců v organizaci. Zaprvé, výběr je jako transplantace, tzn. nevybíráme nejlepšího z kandidátů, ale nejvhodnějšího. Za druhé, veškeré postupy a metody použité při výběru musí být transparentně popsány. Dále přehledností, srozumitelností a předvídatelností výběru si organizace buduje pověst u všech kandidátů. Následně využívá princip vícera očí, to znamená při výběru zaměstnanců na manažerské pozice nebo tam, kde bude zásadní jejich kontakt s lidmi, držet se zásady alespoň tří různých úhlů pohledu. Multisituacní přístup často využití většího počtu dobře zacílených metod, např. rozhovor, prezentační situace.

Metody výběru zaměstnanců

Kategorizace metod výběru a posuzování pracovníků se dělí do několika hlavních skupin, kterými jsou pohovory, testování kandidátů o zaměstnání, biografické informace od uchazeče (životopisy). Dalšími kroky jsou reference, psychologické testy a assessment centra (Armstrong, 2015). Jsou potřeba různé metody na posuzování kandidátů, občas se hodí dokonce využívání kombinace několika metod, v případě velkého množství kandidátů je možné sestavit jednotlivé kroky.

3.3.1 Pohovory

Armstrong (2015) popisuje, že diskuse face to face, je nejpoužívanější metodou pohovorů, uvádí jeho účel *„je získat o uchazečích takové informace, které umožní předpovědět jejich budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče.“* Má face to face pohovor sloužit k posouzení vlastností uchazeče osobně a potvrdit, zda je vhodným člověkem pro konkrétní pozici. Pohovor slouží nejen k získání dodatečných a hlubších informací o kandidátovi, ale i poskytnutí zpětných informací o firmě a její práci kandidátovi. Cílem je dát uchazeči realistickou představu o pracovním místě, může přispět k vytvoření dobré pověsti firmy i u odmítnutých uchazečů. Navíc je pro personalistu šance poznat další rysy a případně potenciál pro růst (Koubek, 2011).

Na druhé straně může tato forma pohovorů podle Armstronga (2015) vést k nevýhodám. Diskuse face to face nemá dostatečnou platnost ve smyslu předpovědi budoucího výkonu kandidátů. To znamená, je snadné zapomenout na vše probrané během pohovoru, a proto tu chybí spolehlivost. Dalším faktorem je dovednost a odbornost tazatelů, neboť hladký průběh pohovorů plně závisí na dovednostech tazatelů. Faktory neúspěšných pohovorů mohou být nevyužití dostatečně strukturovaného pohovoru, nestandardní proces, anebo subjektivní posuzování kandidátů tazatelem.

Strukturovaný pohovor

Výše byly uvedeny faktory k neúspěchu pohovoru náboráři, následující text bude popis toho, jak zorganizovat úspěšný pohovor. Armstrong (2015) uvádí, že organizování pohovoru je preferovaným provedením strukturovaného pohovoru, který *„je založen na vymezeném rámci, součástí tohoto rámce bývá soubor předem určených otázek.“* Využitím strukturovaného pohovoru jsou všem uchazečům kladeny stejné otázky týkající se vlastností a chování požadované k úspěšnému vykonávání práce.

Nejčastějšími otázkami pohovoru je specifikace požadavků na zaměstnance. To znamená, tazatel pokládá otázky, které ověří informace poskytnuté kandidátem, poté posoudí, zda schopnosti a vlastnosti odpovídají požadavkům organizace na danou pozici. Strukturované pohovory mohou být zároveň zaměřeny na otázky ohledně pracovních zkušeností, kde kandidát popisuje, jak určité situaci v minulosti zvládl na základě jeho znalostí a schopností. Nebo může tazatel položit kontrétní otázky související s reálnou situací a bude po kandidátovi chtít, aby vysvětlil a popsal, jak by daný problém vyřešil na místě nabídnuté pracovní pozice. Aplikováním strukturovaného pohovoru může přinést v určité míře vyšší prediktivní validitu (Armstronga, 2015).

Pohovor 1+1

Pojem pohovor 1+1 podle Koubka (2011) uvádí, že je snadná domluva mezi kandidátem a tazatelem, účelem tohoto pohovoru je uklidnit kandidáta v případě noervozity, aby projevoval jakýsi přirozený stav. Dalším faktorem je snadná kontrola nad celým procesem pohovoru. Může to mít i značné nevýhody, např. pohovor může proběhnout po neformální stránce, důsledkem může být, že se důležité informace nemusí dostat k uchazeči, tudíž nebude dobře informován o své pracovní roli. Další nevýhodou je příliš unavující pohovor, pokud probíhá pouze mezi čtyřmi očima, časově je též náročný pro obě strany. V tom případě může náborář vynechat některé důležité otázky a uchazeč nemusí předvést stoprocentní výkon. Za účelem uskutečnit co nejefektivnější 1+1 pohovor, je nezbytné mít jednoho tazatele a jednoho asistenta, který by sloužil pouze k zapisování klíčových poznámek. Tímto se může tazatel plně soustředit na pohovor (Koubek, 2011).

3.3.2 Testování kandidátů

Jeho interpretace podle Armstrong (2015) je „*výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí.*“ Následující typy testů často využívané při výběru podle Šikýř (2016), které

zahrnuje:

Testy inteligence

- Prozkoumat individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech kandidátů.
- Prověřují jejich verbální myšlení, numerické myšlení nebo krátkodobou paměť .

Testy osobnosti

- Posuzení charakteristiky osobnosti kandidátů, které jsou nezbytné vlastnosti podle požadavky.
- Formou jako dotazníka, zkoumat jejich dílčí charakteristiky i celková struktura osobnosti kandidátů.

Testy schopnosti

- Zajišťují specifické znalosti a dovednosti.
- Formou je obvykle modelové situace, např. hraní role, případové studia atd.

Obr. 1 Testování dle Šikýř (2016)

Testování schopností patří k nejdůležitějším, důvodem je vypořádání se s různými typy informací a obtížemi, které musí zaměstnanec vyřešit. Spousta výzkumů vychází ze vztahu schopnosti a pracovní úspěšnosti, výsledek ukazuje, že schopnosti jsou označeny jako jeden z nejsilnějších prediktorů k úspěšnosti bez ohledu na věk, rod, etnickou, kulturní či národnostní příslušnost. Důsledkem toho jsou prospěchy ve vzdělání a pracovní výkonnost zařazeny mezi nejčastější sledovaná kritéria úspěšnosti (Bělohlávek, 2016). Kromě toho se někdy zabývá testu osobnosti, posuzuje osobnosti kandidátů, aby se predikovaly pravděpodobně jejich chování v roli. Existuje mnoho různých typů testů osobnosti, zahrnují vlastní-report osobnostní dotazníky nebo další dotazníky, které měří zájmy, hodnoty nebo pracovní chování (Armstrong, 2017).

3.3.3 Modelová situace

Cvičení v modelových situacích nejčastěji zahrnují: (BusinessInfo.cz)

- Hraní role, např. dialogy se spolupracující, se klienty.
- Odbornou prezentací, např. na základě popisu a dat případové studie.
- Skupinovou diskusi, které jsou zaměřené na práci v jednom týmu.
- Osobní prezentaci, např. na téma plánování osobní růst.

3.3.4 Životopisy

Životopis neboli biografické údaje o uchazeči, je soubor objektivních informací o dosavadním vzdělání, zaměstnání a odborných schopnostech člověka, které by měly souviset s budoucí práci na základě úspěšného pracovního výkonu z minulosti. Podle chování v minulosti lze

predikovat budoucí rozvoj daného uchazeče. Například lze předpokládat, že pokud uchazeč pracoval v minulosti dlouhou dobu v jednom zaměstnání, bude i nadále stabilním zaměstnancem v nové pozici. Nebo kdo měl dobrý prospěch na vysoké škole anebo měl bohatou pracovní zkušenosti, předpokládá se, že bude vykonávat dobře svoji práci (Bělohlávek, 2016). Podle Breugh (2014) ověřil ve výzkumu ve knize Bělohlávka (2016), že lidé, kteří podali vyšší pracovní výkon než ostatní uchazeče, měli následující charakteristiky ve své životopisu: vysoké zájem o zaměstnavatele, během posledních pěti let nevyměnili zaměstnání, krátké dojíždění za práci.

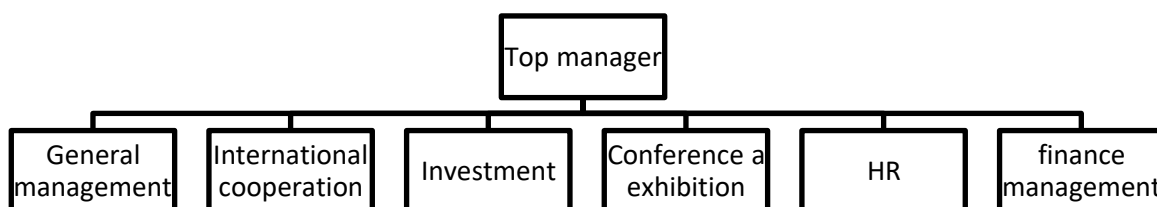
4 Představení konkrétní společnosti

Firma G, která byla založena v roce 2013. Činila zároveň 18 zaměstnanců. Věnuje se strategickému poradenství pro klienty z veřejného i soukromého sektoru, a to ve všech částech – od výběru správné strategie, přes pomoc při její implementaci, až po dotažení strategie ke zdárnému konci. Hlavním cílem společnosti je seznámit obchodní partnery se současným stavem domácí i zahraniční hospodářské problematiky a následně pro ně navrhnout efektivní postupy. Mezi nejčastější aktivity společnosti patří příprava pro mezinárodní obchod a partnerství, organizování konferencí či B2B setkání, investiční poradenství atd. (Govin).

Zároveň hlavním zájmovým teritoriem společnosti je Asie, proto se většina projektů a akcí zaměřuje právě na asijský trh. Cílem je zvyšování povědomí o asijském regionu, vstupu na asijské trhy a rozvoj vzájemného businessu mezi ČR a Asií. Pořádá množství seminářů, konferencí a vzdělávacích akcí jak pro odbornou, tak pro širokou veřejnost, ve spolupráci s českými státními i soukromými společnostmi a institucemi, které mají vazby na asijský trh. Kromě toho, také v souvislosti s podporou malých a středních podniků zpracovává tržní analýzy, poskytuje právní poradenství a pomáhá těmto firmám ke snazšímu vstupu na asijské trhy. Dále zjišťuje příležitost studentům, a proto často spolupracuje s vysokými školami a univerzitami (Govin).

Organizační struktura

Její organizační struktura se dělí do šesti oddělení dle pracovní funkcí (obr. 2). Zahrnují *general management, investment, conference and exhibition, international cooperation, HR, finance management*. Jak již bylo zmíněno z teoretické části, že firma má charakteristiku menších podniků, které představují jednoduchá struktura a liniový typ.



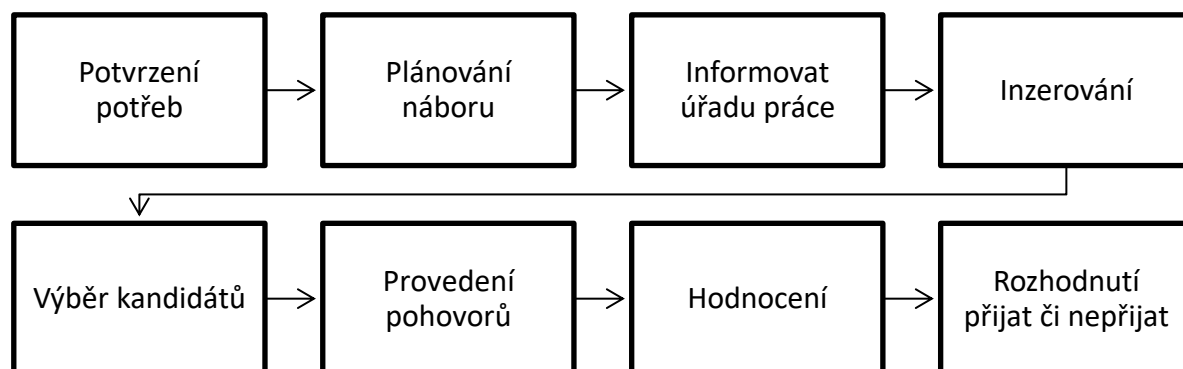
Obr. 2 Organizační struktura firma G (vlastní zpracované)

Každé oddělení vykonává různé funkce. General management je hlavně zodpovědný za řešení nekonvenčních věcí. International cooperation se zaměřuje na komunikaci a setkání mezi obchodními partnery od různých zemí. Dále je investment, jeho pracovní úkol je obchodní akvizice, ocenění a pořízení firmy, kterým bude pořízen klientem či obchodním partnerem. Konference je zodpovědný za řízení různých konferencí a seminářů. Oddělení lidských zdrojů je podobně jako většina malých a středních podniků, že se zejména zabývá pracovním poměrem. To zahrnuje evidence docházek zaměstnanců a pracovní doby, zpracování sociálních a zdravotních pojištění, mzdy a nábor.

Současné potřeby nových zaměstnanců

Většina projektů a akcí se zaměřuje na asijský trh, obzvláště na oblast průmyslu a materiálu, v současné době tudíž chybí zaměstnanci, kteří mají relativní odborné znalosti.

4.1 Současný proces náboru a výběru



Obr. 3 Současná fáze v procesu náboru a výběru ve firmě G (vlastní zpracování)

4.1.1 Potvrzení potřeb

Zprv je potvrzení potřeb i volného místa. V tomto procesu musí popisovat a potvrdit pracovní úkoly a požadavky na volné místo příslušné oddělení manažerů, poté se podá do oddělení lidských zdrojů, personalista sbírá všechny potřeby a základní požadavky na volné pracovní místo a připravuje se na schůzku s příslušným oddělením pro detailnější informace a potvrzení, začínají tedy plánovat proces náboru a výběru.

4.1.2 Plánování procesu náboru a výběru

1. Potvrzení názvu pozice a počtu požadovaných zaměstnanců
2. Potvrzení požadavků dané pozice
3. Předpokládaný rozpočet na volné pozice
4. Informovat úřadu práce o volných pracovních pozicích
5. Potvrzení metody získávání zaměstnanců
6. Stanovit datum nástupu
7. Editace obsahu inzerátu
8. Potvrzení rozpočtu náboru

Oddělení HR sleduje celkový proces náboru podle uvedených postupů. Při fázi potvrzení požadavků volných pozic obvykle spolupracuje s příslušným manažerem, aby se domluvili přesnější a jeho preferenci na zaměstnání, kdy například, jaké jsou nezbytné osobnosti u výkonu pracovních míst, jaké jsou mzdy rozmezí u této pozice. Po dohodě pokračuje tedy náborovou prací personální oddělení.

4.1.3 Inzerování

Podle zvolení metod získávání zaměstnanců tedy zvolí platformy na inzerování. Inzerát obsahuje základní představení firmy, název volné pozici, popis pracovního úkolu a po čemu se požaduje firma (PŘÍLOHA 1). Vezme personalista e-mailovou korespondenci s kandidáty, pomocí email kandidát může udržovat složky se všemi souvisejícími záznamy a dokumenty.

4.1.4 Výběr kandidátů

Po inzerování se očekávají reakce kandidátů a sbírají jejich životopisy. Zde se zahajuje první cyklus výběru, vybírají vhodné kandidáty, kteří budou pozváni k pohovorům jako druhý cyklus. Je podobné jako zmíněné teorie dříve, že tato fáze začínají kontakty s kandidáty standarním formou, tzn. Využit formální email na odeslání pozvánky nebo slušné odmítnutí (PŘÍLOHA 2), potom je s kandidáty domluven termín pohovoru. Uvedené činnosti se provádí oddělení HR.

4.1.5 Provedení pohovorů

Za tuto činnost je zodpovědné personální oddělení a příslušné oddělení, které se podal o žádost na obsazení volného pracovního místa. Během pohovoru pokládá základní obecné otázky týkající se charakteristiky osobnosti a základních schopnosti, zatímco příslušný manažer nebo oddělení pracovníka věnuje prozkoumá odborné znalosti a pracovní zkušenosti kandidátů. Po

pohovoru se musí vyplnit formulář hodnoceného kandidáta, a poté odevzdat personálnímu oddělení tento formulář a životopis kandidátu.

4.1.6 Hodnocení

Podle doplnění formuláře hodnocení (PŘÍLOHA 3), personální oddělení a příslušné oddělení na to probíhají diskuzi, aby došly porovnání a analýzy konečně výsledky hodnocení, vyšší pozice někdy také zúčastní vedoucí.

4.1.7 Rozhodnutí přijat či nepřijat

Podle výše komplexního výsledku hodnocení a návrhy souvisejícího oddělení, je potvrzen finální seznám, ve kterém se uvádí, kteří uchazeči budou přijati a kteří odmítnuti, vedoucí dokument podepíše. Následně personální oddělení formálně informuje uchazeče o termínech nástupu a doložení potřebné dokumentace k přijetí do pracovního poměru.

4.2 Nástroje vyhledávání zaměstnanců

Kvůli firemní velikosti vede metodě získávání zaměstnanců hlavně na externí zdroje, a možnost interního je relativně malá. V současné době nástroje vyhledávání zaměstnanců zahrnují: doporučení známosti, online recruitment, zejména využití sociálních médií týkajících pracovních skupin na Facebooku. Někdy rovněž spolupracuje s úřady práce a v mnohem menší míře využívá odborné poradenské společnosti.

5 Empirický výzkum

5.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zjištění a analýza reálné situace náboru a výběru ve firmě G pomocí teoretických znalostí. Aby rozhovory a interní firemní materiály poukázaly na to, jak se se zaměstnanci provádí pohovory, jaké jsou problémy dle současného procesu náboru a výběru. Dalšími částmi jsou popisy a analýzy problémů v daném procesu. Závěrem je doporučení o optimalizaci procesu náboru a výběru u Firmy G.

5.2 Metodologie výzkumu

Sběr dat hraje důležitou roli při výzkumu. Použijte především následující dvě metody:

- Analýza současné firemní situace za pomoci firemních materiálů, s cílem popsat základní firemní informace.
- Rozhovory s vedoucím a manažerem firmy G, které byly provedeny polostrukturovaně a každý rozhovor trval po dobu 30 až 40 minut pomocí předem připravených otázek, které zkoumaly současný proces náboru a výběru a jejich specifika.

5.3 Výzkumné otázky

Bylo položeno 8 připravených otázek, které byly orientovány do následujících oblastí:

- Názory na charakteristiky u malých a středních podniků, jaké jsou specifiky během provedení personální práce?
- Současné využití zdrojů na získávání zaměstnanců.
- Jakým životopisům dávají přednost při výběru kandidátů? mají nějakou preferenci?
- Jaká je náborová skupina během pohovoru? (kdo se zúčastní během pohovoru)
- Jak se připravuje na pohovor a vybírají otázky?
- Jak probíhá celkový pohovor a zda je strukturovaný?
- Existují další metody výběru kandidátů?
- Podle jakých kritérií vybírá a hodnotí kandidáta?

5.4 Výsledky výzkumu

Následuje vyhodnocení získaných informací od firmy G a návrhy opatření. Nejprve analýza metod výběru, které byly využívány během pohovoru, jaké jsou kritéria při výběru a jak zhodnotit kandidáty, poté uvádím jednotlivé problémy v současném procesu. Na konci navrhuji opatření pro optimalizaci procesu náboru a výběru.

5.4.1 Analýza výběru zaměstnanců

Analýza pohovoru



Obr. 4 Proces pohovoru (vlastní zpracování)

Při výběru kandidátů probíhá zpracování životopisů jako předvýběr, který je obvykle prováděn po dobu pěti až sedmi dnů, tento termín je však závislý na počtu kandidátů. Manažer HR Ben uvádí, že dává přednost životopisu, který je v rámci jednoho nebo dvou stránek obsahu s jednoduchou, logickou a jasnou konstrukcí. Díky tomu se o tazateli rychle dozví, jaké jsou základní charakteristiky v jeho životopisu. A tím je ušetřen čas, kdy se zaměří na nejdůležitější informace pro něj, tedy jejich stávající pracovní zkušenosti nebo odborné znalosti, které souvisejí s očekávaným pracovním výkonem.

Personalista věnuje pozornosti uchazeči, který projevil vysoký zájem o firmu a jeho bydliště není daleko od pracoviště. Charakteristiky uvedené v životopisu, poskytují personalistovi možnost predikace o kandidátovi do budoucna. Další fází je vytvořit seznam kandidátů, kteří budou pozváni k pohovoru.

Během oslovení kandidátů se provádí pohovor ve formě 1 + 1, nebo 1 vs 2, který se skládá z jednoho tazatele od příslušného oddělení a dalšího z oddělení HR. Před zahájením pohovoru si tazatelé připravují obecné otázky dle životopisu. Uchazeče, s cílem provést úspěšný pohovor a získat přesné informace ve vymezeném času. Na začátku je kandidát uveden zaměstnancem oddělení HR do určité místnosti, poté se posadí a vyčkává, zatímco je manažer informován o jeho příchodu a je mu přinesen kandidátův životopis a další potřebné materiály.

Manažer HR Ben zmínil „*Bych byl rád, kdyby byla kandidátovi předložena brožura firmy, aby si kandidát mohl nastudovat během té doby, co vyčkává v místnosti, profil společnosti*“. Podle něj, tímto způsobem lze prozkoumat dovednost čtení a rychlost zpracování informace, neboť následně se kandidáta zeptá na první dojem o firmě. Tato malá část trvá pouhých pět až osm minut. Až přijdou všichni tazatelé, začnou pohovor.

Celkový pohovor se dělí do tří částí. Zaprvé, kandidát krátce představí sám sebe, poté jsou personalistou kladené obecné otázky v rámci kandidátových vlastností a základních schopností. To vše za účelem posouzení schopností a vlastností které by měly odpovídat nezbytným kritériím na danou pozici a byly již definovány na začátku schůzky. Některé otázky je možné položit až na konci pohovoru, tyto otázky bývají citlivé a přímé, obvykle jaký je důvod opuštění předchozí pozice.

Druhá část je zaměřena na otázky odborných znalostí a předchozích pracovních zkušeností, které provádí příslušný manažer nebo zaměstnanec, aby si ověřil skutečné schopnosti a dovednosti kandidáta. V rámci ověření je aplikována analýza případové studie, během minulého studia nebo předchozího zaměstnání. Dále je zkoumána pracovní zkušenost, kdy byly kandidátovi položeny otázky jako například: jaká je relativní zkušenost pro přípravu konference, jaké problémy mohou nastat během konference a jak by dané problémy kandidát vyřešil? Zde tazatel Vančura zmínil, že očekávaná odpověď by měla být ta, aby byl kandidát schopný vytvořit vlastní metodiku na řešení daného problému, tzn. aplikovat teorii v praxi, v takovém případě tazatel zjistí, že kandidát disponuje potřebnými znalostmi i zkušenostmi a splňuje očekávané požadavky na pracovní pozici.

Třetí částí je modelová situace probíhající ve formě osobní prezentace, kdy například kandidát o místo asistenta manažera dostane úkol, který zpracuje ve vymezeném čase za určitých podmínek a předpokladů, zatímco personalista sleduje, jak kandidát pracuje s informacemi a jaká jsou jeho kritéria na pořadí úkolů atd. Tato metoda je obvykle používána na administrativní pozici. Když se kandidát uchází o manažerskou pozici, jsou upřednostňovány schopnosti vedení lidí nebo zkušenosti o provedení projektů, např. způsoby kontrolování prací u podřízených, jak je motivuje k práci, jak řeší konflikty mezi kolegy v týmu a podobně.

Obecně lze říct, že metody pohovoru se týkají obecných otázek a z části modelové situace. Přestože jsou přípravné práce pro pohovor, tak se věnuje tomuto pohovoru hodně času. Otázky pro pohovor jsou jednoduché a soubor vymezených otázek chybí.

Analýza hodnocení

Vzhledem k tomu, že každé oddělení sestavuje různé požadavky volných pozic, proto personální oddělení uspořádá schůzku s příslušným oddělením po pohovoru, aby společně prodiskutovali dimenzi vyhodnocení pohovoru. Na konci jsou vyplněny formuláře, které poskytují informace o porovnání všech kandidátů na základě daných požadavků. Např. pokud zaměstnanec provádí organizování konferenci, je vhodnější a více preferován extrovertní kandidát s lepší komunikační schopností, neboť většina prací bude prováděna s klienty. Naopak v oblasti investice je preferována schopnost sbírání a analyzování informací.

Kritéria na vybírání kandidáta

Jak již bylo zmíněno dříve, kritéria na vybírání kandidátů souvisí především s požadavky pozic a jednotlivou specifikou manažera, tzn. specifické odborné znalosti. Nicméně, vedoucí dává přednost člověku, který je spíše samostatný (*self-driving*) při práci a má schopnosti rychlého samoučení. Hlavním důvodem je, že se zaměstnanci s touto charakteristikou mohou svobodně rozhodovat a odpovídat za svá rozhodnutí na pracovišti, tudíž jsou spokojenější a jejich pracovní výkon je produktivnější než u ostatních, také s vyšší mírou kreativity během složitých úkolů, zároveň roste jejich spokojenost (Práce. cz).

5.4.2 Analýzy problémů v procesu

Chybí dlouhodobé plánování lidských zdrojů

Jedním ze základních faktorů úspěšnosti řízení lidských zdrojů je to, jak se sestavuje a vykonává plán lidských zdrojů dle firemní strategie, aby byla efektivně a rychle poskytnuta podpora pro provozní činnosti (Armstrong, 2015). Armstrong uvádí jinou skutečnou situaci, která představuje „*potřeby lidí vyplývají z momentální situace, kdy se vytvářejí nová místa, rozšiřuje se okruh zajišťovaných činností nebo se nahrazují odcházející zaměstnanci*“ z výše uvedeného lze vyvodit, že ve skutečnosti personalista obvykle provádí krátkodobé plánování lidských zdrojů.

Podobně jako v uvedené situaci, v současné době chybí dlouhodobé plánování personální práce firmy. Jinak řečeno, u nových projektů, nebo kvůli odcházejícím stávajícím zaměstnancům, může dojít k uvolnění či přidání volného místa, personální oddělení poté začne vyhledávat zaměstnance, díky tomu je nábor velmi pasivní(trpný). Zadruhé, to vede k nedostatku v oblasti odměňování, vzdělávání a motivace zaměstnanců, navíc dochází k absenci personální rezervy. Důsledkem nedostatku motivace a péče o nové zaměstnance může dojít k odchodu zaměstnanců po krátké době, což vede k vyšší fluktuaci zaměstnanců.

Velká poptávka po náhodném náboru zaměstnanců

Díky novému trhu vytvoří více nových projektů a množství pracovních úkolů, což má na starosti personální oddělení. Personální oddělení má zároveň pouze dvě možnosti: manažer se obrátí na oddělení HR, aby požádal o obsazení volného místa co nejdříve. Nicméně, nábor je jako termínový proces, tj. nemohou získat vhodné nové zaměstnance okamžitě dle požadavků. Jedná se tedy o vyhledávání zaměstnanců z interního zdroje, ale tento způsob firma málo využívá firma. Pokud nelze povýšit stávajícího zaměstnance, tak vybírá jiného vhodného zaměstnance z jiného oddělení firmy, ale někdy schopnosti stávajícího zaměstnance neodpovídají požadavkům pozice.

Omezené metody během získávání nových zaměstnanců

Firma G při vyhledávání nových zaměstnanců používá nejčastěji osobní kontakty (doporučení po známosti), rovněž inzerování přes úřad práce, a také využívá sociální média, především pracovních skupin na Facebooku, které jsou sice nákladnější, ale nezajišťují odbornou kvalifikaci kandidátů. Současné metody pro získávání nových pracovníků však neuspokojí novou potřebu pro nábor, který se zaměřuje na oblast průmyslu a materiálu, nebo na člověka, který má pracovní zkušenosti v souladu s asijským trhem.

Nezajímavý inzerát a absence zaměstnaneckých benefitů

Současný inzerát se skládá ze základních představení firmy, popisu pracovních úkolů a konkrétních požadavků u dané pozice. Celkový obsah je uveden stručně, není zajímavý a chybí nabídka zaměstnaneckých benefitů, která by mohly přilákat více potenciálních kandidátů.

Jednoduché metody výběru

V rámci metod výběru se používá pouze pohovor, na kterém se kladou otázky a uvádí se modelová situace. Chybí testování znalostí, zejména využití kancelářských balíků, nazývaných „hard skill“. Kdy například zpracuje data v excelu, na základě nich vloží graf, a poté vytvoří prezentaci pro vedoucí (Benedikt). Otázky v rámci pohovoru nejsou kladeny strukturovaně. Přestože proběhla příprava na pohovor, je časově velmi náročný. Chybí tedy ucelený soubor otázek, dle kterého je možné se na pohovor efektivně, rychle a řádně připravit.

6 Doporučení a návrh pro optimalizaci procesu

Na základě analýzy získaných informací z výzkumů a srovnání s odbornou literaturou, jsem došla k návrhu opatření. V této kapitole popisují doporučení a návrhy na optimalizaci procesu náboru a výběru podle firemního strategického řízení a současných potřeb. To vše za účelem lepší efektivity náboru a zkrácení náborového cyklu, aby byla firma schopná využít komplexně různé diagnostiky, napsat atraktivnější inzeráty a vytvořit soubor potenciálních kandidátů.

Sestavení dlouhodobé plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů se obecně dělí do tří částí, které zahrnují odhady budoucích činností, analýzy dat a sestavení plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2015). V rámci rozvoje by měla firma G odhadovat budoucí podnikatelské činnosti co nejdříve, aby mohla predikovat potřeby zaměstnanců, tzn. kolik a jaký druh zaměstnanců organizace potřebuje a bude potřebovat (Berger, 2018). Vzhledem k liniové organizační struktuře firmy jsou kontakty mezi odděleními, těsné a vzájemně závislé. Jinak řečeno, většina prací či projektů spolu úzce souvisí a probíhá současně. Aby zaměstnanci úspěšně a produktivně vykonávali pracovní výkony, musí vedoucí upřesnit každý pracovní úkol na projektu v každém oddělení, specifikovat konkrétní termín na každém oddělení. Podle tohoto plánu by měl sestavit potřeby na pracovní úkoly každý manažer.

Návrh formuláře potvrzení pracovního místa

V aktuálním procesu náboru specifikuje a schvaluje pracovní místo na začátku náboru firmy G příslušný manažer oddělení. Formální dokumentaci firma nemá. Navrhuji zavést formulář „potvrzení pracovního místa“ na základě teorie Koubka (2014) a Armstronga (2015), kdo popisují zadání identifikace potřeb nových zaměstnanců a profil pracovní role. Celková tabulka se skládá z pěti oblastí: název pracovního místa a účel pozice; vztahy mezi pracovními pozicemi; rozsah odpovědnosti; požadavky znalosti, schopnosti a dovednosti; základní pracovní podmínky a informace o inzerování (PŘÍLOHA 4).

Rozšíření metod získávání a vhodné volby platformy

V předchozím textu bylo zmíněno, že současné metody získávání nových zaměstnanců nejsou formální a nejsou dostatečné. Navíc firma nemá své preferenční volby na platformu dle různé situace. Aby efektivně získali vhodné kandidáty v potřebném počtu a potřebné kvalitě, firma by měla rozšířit rámec volby získávání a sestavit své preference na více platformách.

V rámci metod online recruitment by měla firma G více využívat profesionální sociální média než pracovní skupiny na Facebooku, např. LinkedIn a profesionální pracovní portál *www.Job.cz*. Tyto platformy jsou specificky zaměřené a mohou snížit rizika setkávání se s nekvalifikovanými kandidáty do určité míry, náklady na nábor nebudou příliš vysoké, např. aktuální cena služby na stránce *www.Job.cz*. u jednorázové inzerce „light“ je ve výši 6,900 Kč (Job.cz).

Dále, by firma měla víc spolupracovat s úřady práce v případě, že potřebují obsadit např. pouze administrativní pracovní místo, na kterém nepožaduje vyšší kompetence a velmi kvalifikované zaměstnance. Ovšem, v případě velkých projektů je potřeba kvalifikovaných odborníků na vyšší pracovní pozice, a v tomto případě by byla vhodnější spolupráce s poradenskou společností nebo headhuntingem, aby mohli efektivně najít talenty na oblast průmyslu a materiálů. Následně by firma povýšila zaměstnance na základě získaných pracovních zkušeností, tím se zdokonalí pracovní schopnosti zaměstnance a časem by mohl být povýšen na vyšší pozici. Tento způsob lze považovat za motivační, přitom se sníží i náklady nábora a je zajištěna stabilita zaměstnanců.

Sestavení souboru vymezených otázek

Přestože má tazatel otázky týkající se vlastností osobnosti a jejího chování na pohovor připravené, jsou náhodné a příležitostné, pohovor tedy nebude efektivní a nepomůže dalšímu kroku zhodnocení. Strukturovaný pohovor je založen na vymezeném rámci předem uspořádání a naplánovaných otázek za účelem zkoumání uchazeče během pohovoru. Rámce otázek se týká sebehodnocení, komunikačních schopností, motivace a dalšího chování požadovaného k úspěšnému vykonávání práce (Armstrong, 2015). Níže jsou doporučené obsahy podle Armstronga (2015), vše je shrnuto, který obsahuje čtyři oblasti:

Oblasti zkoumání	Cíle	Modelové otázky
Sebehodnocení, sebezpoznávání	Posoudit kandidáty, zda mají schopnosti na sebezpoznávání a analyzovat své slabé a silné strany.	Např. jaké jsou vaše silné a slabé stránky?
Určení požadovaných typů	Určit řady požadovaných typů kandidátů z pohledu komunikační, koordinační schopnosti apod.	Např. Co uděláte, když Vás kolega požádá o pomoc při něčem, co není Vaší pracovní náplní?

Motivace k práci	Analyzovat důvody zvolení daného pracovního místa a predikace budoucí stability v určité míře.	Např. Proč jste se rozhodl/a ucházet o tuto pozici?
Budoucí zaměstnání	Identifikovat potenciální zdroje kandidátů.	Např. Máte nějaký dlouhodobý cíl? V jaké oblasti byste chtěli rozvíjet?

Tab. 3 Schémata vymezených otázek (Vlastní zpracování)

Testování znalosti a osobnosti

Dále doporučuji přidat testování znalostí využití kancelářských balíků a testování osobností. Znalosti využití kancelářských balíků by měly být posouzeny ve vztahu k administrativní pozici. Bohužel, kandidáti obvykle nejsou schopni sami sebe správně ohodnotit. V životopisech se často pouze označuje „středně pokročilý“ nebo „výborně“. Řešením mohou být krátké testy na deseti až patnácti minut, kde jsou tazatelem jasně specifikované úkoly, jako například rychlé zpracování kontingenční tabulky v excelu, a poté jsou výsledky vyjádřeny v prezentaci.

Doporučila bych firmě využít testování osobnostních předpokladů, jehož výsledkem je komplexní posouzení charakteristiky osobnosti kandidátů. A návazně soulad mezi potřebnými vlastnostmi kandidáta a výkonem požadované práce (Šikýř, 2016). Zde test MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) je doporučen, který vychází z Jungovy typologie. „*Popisuje osobnost ve čtyřech dimenzích: Introverze - Extroverze, Smysly - Intuice, Myšlení - Cítění, Usuzování - Vnímání, na jejichž základě je stanoveno celkem 16 osobnostních typů.*“ (Koubek, 2014). Personalista lze rozpoznat typ osobnosti kandidáta a jaký typ práce se pro něj nejvíce hodí. Firma může najít tento test na stránce: <http://test-mbti.hys.cz/index.php>, který je zdarma, poté okamžitě jde výsledek.

V testu MBTI se může setkat například s těmito otázkami: (Škola manažerského rozvoje)

- Soustředíte se raději na vnější, nebo na svůj vnitřní svět?
- Dáváte při rozhodování přednost logice a konzistenci, nebo nejprve hledíte na lidi a zvláštní okolnosti?
- Když se zabýváte vnějším světem, raději o věcech rozhodujete, nebo zůstáváte otevřeni novým možnostem a informacím?

Optimalizace obsahu inzerátu

Firma G by měla ve svém inzerátě prezentovat zaměstnanecké benefity, kterými lze přilákat více potenciálních kandidátů. Výhody mohou být:

- Zúčastnění různých zajímavých mezinárodních projektů
- Příležitost denně komunikovat v cizím jazyce
- Flexibilní pracovní doba, roční bonus, jazykové kurzy
- Příjemné pracovní prostředí, přátelský kolektiv

Podle Headworth (2015) doporučení o vytvoření zajímavých obsahů na inzerování na sociálních mediích by firmě doporučila provést změny:

Původní psaní	Opravené psaní
Popis pracovních pozic (Job description)	Co u nás tato pozice znamená
Požadavky (requirement)	Co očekáváme
Nabízíme	Proč pracovat u nás

Tab. 4 Změny obsahu v inzerátu (Vlastní zpracování)

Kromě toho Headworth (2015) zdůrazňuje význam vizuálních médií na sociálních mediích, že obrázky a videa hrají důležitou roli při sdílení informací o kultuře firmy nebo pracovních místech. Díky tomu by měla firma přidat několik obrázků než jen firemní logo, např. čisté pracovní prostředí.

Tvorba personálních rezerv

Za propojení zmíněných teorií a skutečnou situaci v praxi by měla firma vytvořit personální databázi, která může sbírat všechny životopisy, motivační dopisy a vyhodnocení pohovoru, jací kandidáti byli přijati, kteří byli odmítnuti. Hlavní důvod k tomuto kroku je, že někdy vznikne situace, kdy zůstávají potenciální uchazeči, ale již neexistují další volné pozice. Sbíráni a ponechání jejich informace mohou doplnit včas zaměstnance do budoucna, personální rezerva nesnižuje jen náklady nábora, ale i zkrátí termíny získávání zaměstnanců.

Obecné vstupní proškolení nových zaměstnanců

Zaměstnavatel je povinen nové zaměstnance při nástupu do práce proškolit v rámci pracovněprávních otázek, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochraně, ale také o běžných procesech na pracovištích zaměstnavatele. Proto doporučuji do adaptačního procesu zahrnout také vstupní školení pro nové zaměstnance, pomocí toto proškolení jejich vstupní zážitek bude lepší a přizpůsobení bude plynulejší.

7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit, zda současný proces náboru a výběru zaměstnanců ve firmě G odpovídá strategii a potřebám nových zaměstnanců. Na základě získaných informací pomocí rozhovorů a výsledků výzkumu poskytuji doporučení, a navrhuji opatření k optimalizaci procesu, aby firma zvýšila efektivitu procesu náboru a výběru.

V teoretické části jsem popisovala jednotlivé fáze v procesu náboru a výběru, jejich metody a formy, které odpovídají současnému stavu ve firmě G. Tyto teoretické znalosti sloužily jako podklad pro empirickou část, ve které jsem zkoumala proces v dané firmě a navrhla opatření pro optimalizaci procesu náboru a výběru.

V empirické části jsem představila firmu G, která má charakteristiku malého a středního podniku. Při vypracování bakalářské práce jsem zjistila, že ve firmě G nedochází k dlouhodobému plánování lidských zdrojů, což vede k nedostatku péče o zaměstnance a větší fluktuaci zaměstnanců. V oblasti získávání zaměstnanců firma preferuje externí zdroje, nečastěji využívá sociální média a osobní kontakty. Zaměstnanci nemají ve většině případů možnost povýšení. Podle mého názoru současné metody získávání nejsou formální a dostatečné. Proto bych firmě doporučovala vybírat formální pracovní portály a vhodné volby dle požadavků.

V oblasti výběru kandidátů byly vyhodnoceny životopisy, dále byly provedeny pohovory za pomoci připravených otázek, formou pohovor 1+1 dle Koubka (2011). V rámci pohovoru byl uchazeč uveden do modelové situace. Po pohovoru probíhala diskuze o vyhodnocení uchazeče mezi personalistou a příslušným manažerem oddělení. Mezitím, dle mého názoru, chybí testování znalosti využití kancelářských balíků a testování osobnosti. Navrhuji tedy výše uvedené testování zařadit do procesu náboru zaměstnanců. Rovněž jsem zpracovala soubor otázek pro strukturovaný pohovor, z tohoto souboru se lze rychle a efektivně připravit na pohovor. Dále jsem doporučila systematickou tvorbu personálních rezerv, optimalizaci obsahu inzerátu a obecné vstupní proškolení nových zaměstnanců, aby byl optimalizován celkový proces náboru zaměstnanců do firmy G.

Z propojení teorie a výsledku výzkumu lze říct, že firma musí investovat do procesu náboru a výběru nezbytné finanční i časové úsilí, aby zlepšila úroveň řízení procesu náboru a odpovídala současnému rozvíjení a budoucím potřebám.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice.* 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr.* Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. *The talent management handbook, third edition: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people. Third edition.* New York: McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 1259863557.

HEADWORTH, Andy. *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy,* United Kingdom: Kogen Page Limited, 2015. E-ISBN: 978 0 7494 7371 6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska ve vývoj.* Praha: Grada, 2012. s. 149. ISBN 978-80-247-3269-5.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

TROST, Armin. *Human resources strategies: balancing stability and agility in times of digitization*. Cham: Springer, 2020. Future of business and finance. ISBN 978-3-030-30591-8.

Webové stránky:

Aktuální ceny služby – Job.cz . Job.cz, [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>

Autonomie při práci je důležitá, může však mít řadu podob. Práce. cz, [cit. 2020-10-15]. Dostupné z <https://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/autonomie-pri-praci-je-dulezita-muze-vsak-mit-radu-podob/>

Definice malého a středního podnikatele. Czechinvest, [cit. 2020-08-20]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

How Small-Business Owners Successfully Delegate HR. SHRM. Mark Feffer, 26. dubna. 2018 [cit. 2020-09-07]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/how-small-business-owners-successfully-delegate-hr-.aspx>

Informace o Govin Group. [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://govin.cz/>

Jak najít na LinkedIn ty správné zaměstnance. HR Mixer [online]. Praha: HRMIXER. KADLEC, Josef. 29. duben 2015 [cit. 2020-09-20]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/navody/212-jak-najit-na-linkedin-ty-spravne-zamestnance>

LinkedIn v roce 2019 nadále poroste a vyžaduje vaši aktivitu. Podnikatel. LANGEROVÁ, Jana, 2019. 1. ledna 2015 [cit. 2020-09-23]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/linkedin-v-roce-2019-nadale-poroste-a-vyzaduje-vasi-aktivitu/>

MS Excel test k pohovoru. Osobní blog. Jiří Benedikt [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.jiribenedikt.com/materialy/excel/test-pohovor/>

Profesní diagnostika. Škola manažerského rozvoje [cit. 2020-11-1]. Dostupné z: <https://www.smrov.cz/projekty-esf/karierovy-koucik-do-skol/on-line-poradenstvi>

Pros Vs. Cons When Using Facebook to Recruit Employees. Helios HR. Krystal Freeman. July 24th, 2015, [cit. 2020-09-07]. Dostupné z: <https://www.helioshr.com/blog/2015/07/pros-vs-cons-when-using-facebook-to-recruit-employees>

Social Media and Technology Trends in HRM: Cases in recruitment and talent management. IntechOpen. Debolina Dutta. 31. října. 2018 [cit. 2020-09-15]. Dostupné z: <https://www.intechopen.com/books/social-media-and-journalism-trends-connections-implications/social-media-and-technology-trends-in-hrm-cases-in-recruitment-and-talent-management>

Social Media for recruiting. EDUCBA. [cit. 2020-09-15]. Dostupné z: <https://www.educba.com/social-media-for-recruiting/>

The Advantages and Disadvantages of Online Recruitment. CareerAddict. Siôn Phillpott. 14. ledna 2019 [cit. 2020-09-15]. Dostupné z: <https://www.careeraddict.com/advantages-and-disadvantages-of-online-recruitment>

Typ organizačních struktur a jejich členění. BusinessInfo.cz. 17. prosince. 2010 [cit. 2020-09-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/>

Výběr zaměstnanců. Businessinfo.cz. 3. března 2014 [cit. 2020-09-08]. Dostupné z:
<https://www.businessinfo.cz/navody/vyber-zamestnancu/2/>

Interní zdroje společnosti GOVIN:

Formulář hodnoceného kandidáta

Inzerát

Modelové emaily

Podniková brožura

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Testování dle Šikýř (2016)	24
Obr. 2 Organizační struktura firma G (vlastní zpracované)	26
Obr. 3 Současná fáze v procesu náboru a výběru ve firmě G (vlastní zpracování)	27
Obr. 4 Proces pohovoru (vlastní zpracování)	31

Seznam tabulek

Tab. 1 Výhody a nevýhody vyhledávání z interních zdrojů dle Pechové (2012)	17
Tab. 2 Výhody a nevýhody vyhledávání z externích zdrojů podle Pechové (2012).....	17
Tab. 3 Schémata vymezených otázek (Vlastní zpracování)	38
Tab. 4 Změny obsahu v inzerátu (Vlastní zpracování)	39

Seznam příloh

Příloha 1 Inzerát	47
Příloha 2 Modelový email při náboru.....	48
Příloha 3 Formulář hodnoceného kandidáta.....	50
Příloha 4 Formulář potvrzení pracovního místa (Vlastní zpracování).....	51

Příloha 1 Inzerát

Position: Assistant in Asian affair (full-time or part-time, visa will be provided for full-time employee)



GOVIN GROUP

ABOUT US

We are company focusing on 3 major areas: event management, international trade and education. Our main focus is Asia, so most of our projects and events are focused on the Asian market. Within the event, we organize a number of seminars, conferences and educational events for the professional as well as for the general public in cooperation with Czech state and private companies and institutions that have links to the Asian market.

Job description:

1. Responsible for assisting the manager of Asian affairs department to conduct market research in Asia.
2. Arrange and implement the schedule of projects
3. Cooperating with other department colleagues
4. Writing and publishing news on websites and related source

Requirement:

1. Shall be fluent in both English and Czech
2. Proficient in Microsoft Office, word, excel, etc.
3. Be responsible and possess good communication and implementation skills
4. With relevant work experience will be an advantage

Our company's website: <http://govin.org/>

If you are interested, please send your resume/CV to: XXXXXX@govin.org

You are also welcome to recommend the capable students and friends around you.

Thank you!

Příloha 2 Modelový email při náboru

Pozvánka

Dear _____,

We would like to invite you for interview for possibility of internship or employment at Governance Institute. Interview will be with Mr_____ (department), Mr _____ on day, date, year at xxx PM in our offices. Our organization is at Na Poříčí 1047/26 , Palác Archa – Vstup C, Prague 1. Interview takes approximately () minutes.

At the reception Palác Archa – Vstup C, please announce to visit Govin Group, which is at 2rd floor. We are looking forward to seeing you.

If you have any questions, please do not hesitate to contact us, thank you.

Have a nice day

Govin Group
Palác Archa – Vstup C
Na Poříčí 1047/26
110 00 Praha 1

Odmítnutí

Dear _____,

Thank you very much for participate on interview regarding the internship or employment at Govin Group. We really appreciate it. Unfortunately, we have to inform you that we've already had a better candidate for this vacancy, so currently we don't have any vacancy for you. But we would like to keep your resume. If we have any other open opportunity for you, we will contact you immediately.

Have a nice day.

Govin Group
Palác Archa – Vstup C
Na Poříčí 1047/26
110 00 Praha 1

Přijetí kandidátů

Dear [first name],

We are pleased to offer you a job as a [role title] at Govin Group. We trust that your experience and skills will be a valuable asset to our organization.

If you are to accept this offer, please bring the following materials to our organization on dd, mm, yy, xx AM/PM.

1. Resident card
2. Bank deposit card (for salary payment)
3.

On the day of boarding, we will sign the contract with you, arrange some relevant matters for you and so on. On the first day, we will provide new staff training for you, including letting you know the relevant management system, process and other attention, so that you can work in the Govin Group smoothly. If you have any questions, please do not hesitate to contact us, thank you.

Your sincerely

Govin Group
Palác Archa – Vstup C
Na Poříčí 1047/26
110 00 Praha 1

Příloha 3 Formulář hodnoceného kandidáta

Formulář hodnoceného kandidáta		
Oblasti prozkoumání	Informace o kandidátu	
	Kandidát 1	Kandidát 2
Jméno		
Věk		
Vzdělávání a obory		
Současný stav		
Postoje		
Komunikační schopnosti*		
Dovednosti*		
Odborné znalosti		
Pracovní zkušenosti		
Motivace k ucházení		
Zaměstnán od		
Požadavky na mzdy		
Hodnotitel		

*schopnosti by měly odpovídat různé požadavky pracovní míst.

Příloha 4 Formulář potvrzení pracovního místa (Vlastní zpracování)

Formulář potvrzení pracovního místa	
Název pracovního místa	
Počet požadovaných zaměstnanců	
Obor	HR a administrativní, finance, International cooperation...
Vztahy mezi pracovními pozicemi	Nadřízený nebo podřízený
Účel pozice	
Rozsah odpovědnosti	
Požadavky	
Vzdělávání a obor	
Znalosti	Jaké znalosti by měly mít v dané pozici
Schopnosti a dovednosti	Jaké schopnosti a dovednosti se musí ovládat v dané pozici
Kritické požadavky	
Pracovní podmínky	
Mzdové rozpětí	
Datum nástupu	Požadované datum
Předpoklady rozpočtu	
Inzerování	
Metody získávání	Úřad práce, online recruitment (LinkedIn), poradenské společnosti...
Cílová skupina	
Techniky	Pohovor 1+1/1 vs.2, test osobnosti...
Délka výběrového řízení	10 - 14 dnů...
Odpovídající manažer (zaměstnanec)	Příslušný manažer nebo pracovník
Poznámky	

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Yan Huang		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Řízení procesu náboru a výběru		
VEDOUcí PRÁCE	Mgr. Ludmila Šmejkalová		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	32		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá tématem řízení procesu náboru a výběru. Cílem mé bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit, zda současný proces náboru a výběru zaměstnanců ve firmě G odpovídá strategii a potřebám nových zaměstnanců. Díky novému trhu vytvoří více nových projektů a množství pracovních úkolů, což má na starosti personální oddělení. Na základě získaných informací pomocí rozhovorů a firemních materiálů zjistí, že firma nedochází k dlouhodobé plánování lidských zdrojů. Současné metody získávání a vybírání nových pracovníků nejsou dostatečné atd. Dále dává doporučení, navrhuje opatření k optimalizaci procesu, aby firma zvýšila efektivitu procesu náboru a výběru.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Interní a externí nábor, online recruitment, personální práce, pohovory, současná fáze náboru, testování kandidátů a výběru, získávání zaměstnanců		

ANNOTATION

AUTHOR	Yan Huang		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Management of recruitment and selection process		
SUPERVISOR	Mgr. Ludmila Šmejkalová		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	32		
NUMBER OF PICTURES	4		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis deals with the topic of management of the recruitment and selection process. The purpose of my bachelor thesis is to analyze and evaluate whether the current process of recruitment and selection of employees at Company G corresponds to the strategy and needs of new employees. Thanks to the new market, it will create more new projects and a number of work tasks, which is worried by the HR department. According to findings researched by interviews and using the company materials, it found that the company did not have long-term human resources planning. The current methods of recruiting and selecting new workers are not sufficient etc. According to the current problems write some recommendations and provide solutions, in order to optimize the process, so that the company can increase the efficiency of the process of recruitment and selection.</p>		
KEY WORDS	Human resource, internal and external recruitment, job interview, online recruitment, selection, social media for recruiting, test candidates		