

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Vichová

**Analýza a návrh personální strategie malého podniku
v oblasti získávání a výběru zaměstnanců**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
Prof. Ing. Častorál Zdeněk, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Lucie Vichová

**Analysis and proposal of HR strategy in the field
of recruitment and selection of employees in a small company**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Prof. Ing. Častorál Zdeněk, DrSc.

Prohlášení

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

V Praze dne

Lucie Vichová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Prof. Ing. Zdeňku Častorálovi, DrSc. za odborné vedení mé bakalářské práce a za poskytnuté rady a připomínky, které mi pomohly při jejím zpracování. Dále bych ráda poděkovala společnosti GfK Czech, s. r. o. za poskytnuté informace.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců a jeho analýzou v konkrétním podniku. Teoretická část definuje personální strategie a jsou zde popsány jednotlivé fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců. Obsahem praktické části je charakteristika podniku GfK Czech, s. r. o. a je zde provedena analýza personální strategie v oblasti získávání a výběru nových zaměstnanců. V závěrečné části autorka navrhuje možná zlepšení v tomto procesu.

Klíčová slova

Dotazník uchazeče o zaměstnání, metody výběru pracovníků, metody získávání pracovníků, personální plánování, personální strategie, pohovor, popis pracovního místa, výběr pracovníků, získávání pracovníků.

Annotation

This bachelor thesis focuses on the processes and analysis of recruitment and selection of employees in a company. The theoretical part defines HR strategy and describes all the stages of the process of recruitment and selection of employees. The practical part describes GfK Czech and analyzes the HR strategy in the field of recruitment and selection of new employees in this company. The author of this bachelor thesis suggests possible improvements in this process in the final part.

Key words

Human resources strategy, job description, job interview, methods of selection, questionnaire for candidates, recruitment, recruitment methods, selection of employees, staff planning.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1 Personální strategie podniku	10
2 Získávání a výběr pracovníků	12
2.1 Proces získávání pracovníků	13
2.1.1 Identifikace potřeby nového pracovníka	14
2.1.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	15
2.1.3 Volba možných zdrojů uchazečů	17
2.1.4 Volba metod získávání pracovníků	19
2.1.5 Volba dokumentů a informací požadovaných po uchazečích	22
2.1.6 Preselekce uchazečů	23
2.2 Proces výběru pracovníků.....	24
2.2.1 Metody výběru pracovníků	26
2.2.2 Výběr nejlepšího uchazeče.....	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST	
3 Společnost GfK Czech.....	33
3.1 Základní informace.....	33
3.2 Strategie GfK Czech.....	34
3.3 Informace o zaměstnancích.....	35
3.4 Organizační struktura.....	36
3.5 Personální strategie společnosti GfK Czech v oblasti získávání a výběru pracovníků.....	37
3.5.1 Proces získávání pracovníků	37
3.5.2 Proces výběru pracovníků	40
3.5.3 Návrhy na inovace, změny v procesu získávání a výběru pracovníků. 42	
4. POTVRZENÍ ČI VYVRÁCENÍ STANOVENĚ HYPOTÉZY	45
ZÁVĚR.....	46

ÚVOD

Autorka si téma této bakalářské práce zvolila z důvodu osobního zájmu o oblast lidských zdrojů, především však o problematiku získávání a výběru zaměstnanců. K volbě tohoto tématu autorku vedlo její vlastní přesvědčení o pravdivosti známé věty: „Mít ty správné zaměstnance, v tu správnou dobu a na těch správných pracovních místech.” - to je přeci jedním z hlavních klíčů pro úspěšné naplňování cílů každé společnosti.

Mnohými autory je pro úspěch podniku důležité propojení personální strategie s celkovou podnikovou strategií, vzájemné provázání jejich cílů tak, aby se s nimi zaměstnanci ztotožňovali a pro podnik tak představovali konkurenční výhodu. Je proto důležité, aby si vedení firmy uvědomovalo, že v dnešní době už není personální oddělení tím, čím bývalo. Vedení každé firmy by se mělo přenést přes zjednodušenou představu, že personální oddělení zpracovává mzdy a nabírá nové zaměstnance, asistentka nosí kávu, účetní hradí faktury a office manažerka se stará o firemní auta. Moderní pojetí práce v tzv. Back Office je v dnešní době už trochu o něčem jiném a tak i pojetí oddělení lidských zdrojů představuje mnohem více - je jakýmsi partnerem nejen zaměstnancům, ale i vedení podniku. Je partnerem, který rozumí potřebám svých lidí, naslouchá jim a dokáže je navést na ty správné cesty v řešení různých situací. Především má přehled o cílech podniku, ví a zná jeho vize, strategie a podle toho také vytváří své strategie a postupy. Velice dobře si uvědomuje i to, že v dnešní zrychlené době plné změn by podniky měly dokázat lovit a rozvíjet talenty a stylem jejich řízení jim dávat prostor pro to, aby sami chodili s novými nápady, aby dávali podněty k vytváření inovací, protože kdo jiný by v neposlední řadě měl? Podnik by také měl zajistit a podporovat další vzdělávání svých zaměstnanců a to v souladu se směrem, kterým se ubírá - jen tak budou pracovníci pro podnik co nejflexibilnější.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení stávající personální strategie v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve firmě GfK Czech, s. r. o. a návrh postupů možného zlepšení.

Práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. Teoretická část bakalářské práce obsahuje popis jednotlivých fází získávání a výběru pracovníků za pomoci poznatků z odborných publikací a internetových zdrojů, zabývajících se problematikou personální strategie podniku v této oblasti. Praktická část analyzuje a hodnotí personální strategii v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti GfK Czech, s. r. o. Tato společnost je nejdříve charakterizována. Dále jsou zde popsány jednotlivé procesy získávání a výběru pracovníků, tak jak ve společnosti opravdu probíhají. Aby autorka zjistila, jak jednotlivé procesy získávání a výběru pracovníků ve společnosti skutečně probíhají, provádí rozbor těchto procesů za pomoci studia dostupných firemních dokumentů a provádí pohovory s pracovníky personálního oddělení a s vedoucími pracovníky dalších oddělení. Pracovníky personálního oddělení a vedoucí pracovníky autorka také pozoruje v praxi. Na případné zjištěné nedostatky autorka navrhuje možná zlepšení, která jsou dále testována a ve spolupráci s personálním oddělením zaváděna do praxe.

V práci je stanovena následující hypotéza:

1. Zavedením jednotného osobního dotazníku uchazečů o zaměstnání, by došlo k zefektivnění procesu získávání a výběru pracovníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE PODNIKU

Koubek definuje personální strategie podniku následovně: „*Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.*“¹

Ve své další publikaci Koubek tuto definici doplňuje o informaci, že personální strategie je provázána s celkovou podnikovou strategií a s jejími cíli. Ty by měly být v souladu se zájmy společnosti a musí počítat i s vnějšími podmínkami podniku.² Kociánová navíc uvádí, že personální strategie má napomáhat dosahování cílů podniku, že musí pružně reagovat na změny celkové podnikové strategie a že pokud rozhodujeme o záležitostech z personální oblasti, měli bychom se rozhodovat právě v souladu s personální strategií.³

Přední britský odborník v oblasti personalistiky Armstrong také poukazuje na to, že aby personální strategie podniku byla efektivní, musí opravdu dosahovat toho, co si naplánovala. **A to zejména aby:**

- naplňovala potřeby podniku a podnikání,
- byla založena nejen na přáních, ale na podrobném rozboru a zkoumání,
- mohla být přeměněna v akceschopné programy, které předvídají vznik požadavků a problémů a zároveň jim i předcházejí,

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 22. ISBN 80-726-1033-3.

² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 25. ISBN 978-80-247-3823-9.

³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 16. ISBN 978-80-247-2497-3.

- byla logická, a aby se vše v ní podporovalo a vše spolu vzájemně ladilo,
- opravdu myslela na potřeby všech, tj. jak na potřeby zaměstnanců, tak na potřeby organizace a ostatních stran.⁴

Z výzkumů personálních strategií, které byly provedené Armstrongem a Longem v roce 1994 a Armstrongem a Baronem v roce 2002, vyplývá, že existuje mnoho druhů personálních strategií. Je to logické, protože všechny podniky přece nemůžou mít jednu a tu samou strategii. Podniky jsou různé, tudíž i jejich personální strategie jsou odlišné. Dle výsledků tohoto výzkumu byly personální strategie rozděleny do těchto dvou základních typů strategií:

Rámcové, obecné strategie

Jde o obecné záměry podniku v souvislosti s řízením a rozvíjením pracovníků, jak by měl podnik přilákat ty správné pracovníky, kteří by se s podnikem ztotožňovali a v podniku by zůstávali. Tyto rámcové, obecné strategie tvoří rámec pro druhý typ strategií, pro specifické strategie.

Specifické strategie

Specifické strategie se vztahují k různým stránkám řízení lidských zdrojů. Určují, co podnik plánuje udělat např. v oblasti řízení talentů, znalostí či získávání a výběru pracovníků.⁵

A zároveň Hroník upozorňuje na fakt, že: „*Sebelepší firemní strategie, pakliže není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku či převzetí jinou konkurenční firmou.*“⁶

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 127. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 124. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 15. ISBN 978-80-254-0698-4.

2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Mezi specifické strategie lidských zdrojů patří i získávání a výběr pracovníků. Tento proces je nedílnou součástí náplně práce pracovníků oddělení lidských zdrojů. Obvykle ho personalisté v podnicích zajišťují ve spolupráci s vedoucím oddělení, do kterého pracovníka vybíráme, a v některých případech spolupracují i s ostatními subjekty, např. s personálními a poradenskými agenturami.

Celému procesu získávání a výběru pracovníků předchází fáze **plánování**. Profesor Častorál plánování lidských zdrojů popisuje a rozděluje takto: „*Plánování lidských zdrojů je integrální součástí podnikového plánování. Zaměřuje se na kvantitativní a kvalitativní stránku potřeb lidí. Souvisí s rozbohem kapacit předpokládaných prací v určitém časovém horizontu. Jde o to:*

- *pro jakou organizační jednotku budeme pracovníky potřebovat,*
- *na jakou dobu (v jakém časovém horizontu) je budeme potřebovat,*
- *v jakém profesním a kvalifikačním složení je budeme potřebovat.*⁷

Barták navíc ještě dodává, že v plánování musíme myslet i na další důležitou otázku a to kde a jakým způsobem pracovníky získávat.⁸

Dle Armstronga je cílem získávání a výběru pracovníků zabezpečit s použitím co nejnižších nákladů dostatečný počet pracovníků s potřebnou kvalitou a to tak, aby uspokojili podnikové potřeby lidských zdrojů. Rozděluje proces získávání a výběr pracovníků do následujících tří fází:

1. Definování požadavků.
2. Přilákání uchazečů.
3. Vybírání uchazečů.⁹

⁷ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 93. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁸ BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. s. 61. ISBN 978-80-87197-35-6.

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

Za každou z těchto fází se skrývají další dílčí fáze celého procesu získávání a výběru pracovníků a právě těm se budou věnovat podkapitoly 2.1 a 2.2. Od identifikace potřeby nového pracovníka až po výběr toho nejlepšího z uchazečů vede dlouhá cesta a proto by každý personální útvar měl mít daný jednotný metodologicky propracovaný postup, jak v celém procesu postupovat – kde pracovníky vybírat, jaké volit metody získávání i výběru, atd.

2.1 Proces získávání pracovníků

V této a dalších podkapitolách je vysvětleno, co je cílem a předmětem získávání pracovníků. Je zde probráno všechno, co personalista musí zajistit k tomu, aby mohl s klidným svědomím přistoupit k fázi výběru toho nejlepšího pracovníka. Jsou zde tedy blíže popsány jednotlivé kroky tohoto procesu a i faktory, kterými je tento proces ovlivňován.

Jak je definován proces získávání pracovníků a jaký je jeho cíl?:

Definice procesu získávání pracovníků dle Koubka zní takto: „*Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady, a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezářídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.*“¹⁰

Cíl procesu získávání pracovníků je tedy jasný – mít dostatečný počet vhodných uchazečů o nabízené pracovní místo, abychom ve fázi výběru měli z čeho vybírat.

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 117. ISBN 80-726-1033-3.

Jednotlivé kroky v procesu získávání pracovníků Koubek shrnuje takto:

1. Identifikace potřeby nového pracovníka.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení možností, co dál s pracovním místem.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, abychom věděli, na které z nich se zaměříme při získávání i výběru.
5. Výběr možných zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání.
7. Výběr dokumentů a informací, které po uchazečích budeme požadovat.
8. Formulace inzerátu.
9. Uveřejnění inzerátu.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů, případné jednání s uchazeči.
11. Preselekcce uchazečů.
12. Sestavení seznamu uchazečů, které si pozveme do výběrového řízení.¹¹

Některé z uvedených kroků jsou popsány v následujících podkapitolách.

2.1.1 Identifikace potřeby nového pracovníka

Potřebu nového pracovníka si podnik zpravidla uvědomí v okamžiku, kdy ze strany pracovníka obdrží jeho výpověď. V tento okamžik by personalista měl mít celkem jasnou představu toho, kolik času (dle výpovědní lhůty sjednané ve smlouvě) na hledání nového pracovníka má k dispozici. Potřeba nového pracovníka může také vzniknout např. tím, že stávající pracovník plánuje odchod do důchodu nebo na mateřskou dovolenou nebo ve firmě vznikne potřeba nového pracovního místa. Ve všech předchozích případech má personalista většinou dostatek času na to, aby firmě za takového pracovníka zajistil náhradu. Noční můrou personalistů je pak ale situace,

¹¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 76. ISBN 978-80-247-3823-9.

kdy některý z pracovníků prostě ze dne na den nepřijde do práce, stane se invalidním či dokonce dojde k jeho úmrtí. Na takové situace se zpravidla bohužel nedá nijak připravit ani je nelze nijak plánovat.

2.1.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Když už personalista ví, že za odcházejícího pracovníka bude hledat náhradu, měl by se zaměřit na popis pracovního místa a na jeho specifikace. Pokud již v podniku popis a specifikace pracovního místa jsou k dispozici, musí se zjistit jejich aktuálnost. V tom horším případě v podniku tyto dokumenty k dispozici nejsou a tak musí být nejdříve vytvořeny pomocí analýzy pracovního místa, jejímž výstupem jsou právě aktuální popis a specifikace pracovního místa. Důležitost těchto dokumentů vysvětluje Kociánová: „*Tyto dokumenty potřebujeme, abychom věděli, jakého pracovníka hledat, jakou kvalifikaci by měl mít, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat i jaká kritéria použít při výběru pracovníka na obsazované pracovní místo. Popis a specifikace pracovního místa je základnou, z níž vycházíme při formulování nabídky zaměstnání, např. inzerátu.*“¹² Výběrové řízení založené na neaktuálních informacích o daném pracovním místě, by tudíž nebylo příliš efektivní.

Popis pracovního místa by měl dle Bartáka říct, jak se daná pozice jmenuje, kde v organizační struktuře je zařazena, jaký má vztah k dalším pozicím uvnitř i vně firmy, jaký účel toto pracovní místo plní, na jaké se zaměřuje cíle, jaké úkoly běžně plní, normy výkonu a další podnikové záležitosti jako jsou pracovní podmínky na této pozici, jakých benefitů se pracovníkovi od podniku dostává, atp. Pro pozdější účely je zde i důležité uvést datum, kdy byl popis pracovního místa zpracovaný.¹³

¹² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 77. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³ BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. s. 66. ISBN 978-80-87197-35-6.

Specifikace pracovního místa by měla být sestavena dle Armstronga podle následujících bodů:

- odborné schopnosti,
- požadavky na chování a postoje,
- odborná příprava a výcvik,
- zkušenosti, praxe,
- zvláštní požadavky,
- vhodnost pro organizaci,
- další požadavky,
- možnost splnit očekávání uchazeče.¹⁴

Příklad jednotlivých požadavků na pracovníka ukazuje obrázek č. 1. Jedná se o specifikace požadavků na modelové místo personalisty. Jak z obrázku vyplývá je dobré požadavky rozdělit do dvou skupin a to na podstatné a žádoucí.

Obrázek 1: Specifikace požadavků na pracovníka pro roli personalisty¹⁵

1. Odborné schopnosti

▪ Podstatné:

- všechny stránky získávání a výběru, včetně provádění testů;
- způsoby vedení pohovoru;
- analýza pracovního místa;
- vkládání dat do počítačů;
- zvládání poměrně složitých administrativních postupů.

▪ Žádoucí:

- provádění některých speciálních testů;
- hodnocení práce;

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 344. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁵ Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 345. ISBN 978-80-247-1407-3.

- metody konzultování;
- vedení vzdělávacích akcí.

2. Schopnosti chování:

- udržovat s ostatními dobré vztahy a využívat interpersonálních dovedností k dosahování žádoucích cílů;
- ovlivňovat chování a rozhodování lidí v záležitostech týkajících se získávání a výběru pracovníků a v jiných záležitostech personální práce či v osobních záležitostech;
- zvládat změnu a nejistotu, být flexibilní;
- dávat záležitostem smysl, rozpoznávat a řešit problémy a improvizovat;
- zaměřit se na dosahování výsledků;
- udržovat energii a vitalitu ve správných mezích, kontrolovat se a učit se novému chování;
- dobře ústně i písemně komunikovat.

3. Odborná příprava / praxe:

- absolvent magisterského studia se specializací v personalistice a odpovídající zkušenosti v každé z uvedených stránek práce.

2.1.3 Volba možných zdrojů uchazečů

V okamžiku, kdy má personalista jasnou představu o tom, jaký by ten správný uchazeč měl být, musí si také ujasnit i to, kde ho bude hledat. Zpravidla jde o rozhodování, zda využít zdroje vnitřní či vnější. Dle Armstronga by zde měla být uplatňována politika rovných příležitostí a mělo by se zajistit, aby stávající pracovníci v podniku měli stejnou šanci se o uvolněnou pozici ucházet, stejně tak jako uchazeči zvenčí.¹⁶ Hroník doplňuje, že vnitřní zdroje je potřeba upřednostňovat, aby u stávajících pracovníků nedošlo k pocitu nespravedlnosti a nezaslouženosti.¹⁷ Pakliže personalista zjistí, že v podniku opravdu žádní vhodní pracovníci na dosazovanou pozici nejsou,

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 348. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁷ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 123. ISBN 978-80-254-0698-4.

musí čerpat z vnějších zdrojů. Mezi vnější zdroje patří školy, úřad práce, volný trh práce, pracovníci jiných podniků, kteří si přejí zaměstnání změnit, atp.

Vnitřní zdroje vyhledávání pracovníků

- **Výhody:** možnost karierního postupu, projev participativního stylu řízení, ekonomická nenáročnost, uchazeč již zná podnik a naopak, uplatnění Talent Managementu, posiluje to angažovanost talentů a motivaci vybraných jedinců, atd.
- **Nevýhody:** ne vždy je z čeho vybírat, je zde riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů, převaha soutěživosti vůči spolupráci u méně úspěšných jedinců, vybraný pracovník nemusí být na nové pozici tak úspěšný, jako byl na pozici předchozí, psychologické bariéry jako např. obtíže spojené s vedením bývalých kolegů, atd.

Vnější zdroje vyhledávání pracovníků

- **Výhody:** výběr z většího okruhu uchazečů, možnost spolupráce s personální agenturou, kterou má podnik ověřenou, snazší adaptace nového pracovníka a jeho akceptace okolím, nezaujatý přístup nováčka, snaha nováčka o vybudování pozitivní image, atd.
- **Nevýhody:** vyšší náklady, které budou zaplacené v případě spolupráce personální agentury, riziko narušení zavedených zvyklostí, stylu chování a jednání, demotivace pracovníků uvnitř firmy, adaptace nového pracovníka, kritika nového pracovníka ze strany kolegů, délka trvání výběru, atd.¹⁸

¹⁸ BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. s. 68. ISBN 978-80-87197-35-6.

2.1.4 Volba metod získávání pracovníků

Pokud se podnik rozhodne hledat uchazeče mimo firmu, dalším krokem bude zvolit tu nejvhodnější metodu či metody, jak pracovníky přilákat. Zde hraje důležitou roli hlavně velikost podniku, finanční budget, který má k dispozici a v neposlední řadě se nesmí při volbě metod zapomenout ani na to, do kdy je potřeba nového pracovníka sehnat. Malá firma bude jistě volit jiné metody přilákání uchazečů, než firma střední či velká a jiné metody bude volit, když bude mít štědrý budget, než kdyby tento byl spíše omezující.

Kociánová shrnula metody získávání pracovníků takto:

- inzerování v médiích,
- inzerování na internetu,
- externí služby (zprostředkovatelské firmy, poradenské agentury a společnosti, agentury, které zprostředkovávají dočasnou práci),
- vzdělávací instituce,
- úřady práce,
- sdružení odborníků, vědecké společnosti, odbory,
- doporučení uchazeče,
- přímé oslovení vyhlédnutého uchazeče,
- nabídka uchazečů,
- vývěsky,
- letáky.¹⁹

Koubek doporučuje: *„Mnohdy se vyplácí použít kombinace metod, a to současně. Nečekat, až jedna metoda selže, protože tím bychom oddalovali okamžik*

¹⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 85. ISBN 978-80-247-2497-3.

obsazení pracovního místa. “²⁰ Níže jsou uvedeny a popsány ty nejpoužívanější metody získávání pracovníků.

Inzerování

Inzerování bezpochyby patří mezi nejčastěji volený způsob přilákání uchazečů. Aby tato metoda byla co nejefektivnější, musí personalista vytvořit takový inzerát, který případné potencionální uchazeče dokáže zaujmout. Dle d’Ambrosové patří mezi zásady správného získávání uchazečů o zaměstnání i to, co všechno má obsahovat správný inzerát. Ten má obsahovat název pracovní pozice, popis práce s uvedením nezbytných minimálních nároků na její úspěšný výkon – profesních i osobních – pracovní podmínky, možnosti růstu, vzdělávání i perspektivy, název firmy a na koho a jak se uchazeč má hlásit.²¹ Koubek tento výčet ještě doplňuje i o charakteristiku činnosti firmy, místo výkonu práce, název a adresu firmy, dokumenty požadované od uchazečů a datum, do kdy je možné se o místo ucházet.²²

Inzerát vytvořený podle těchto zásad je poté možné uveřejnit jak **na pracovních portálech**, tak i **v tištěných médiích**, **na webových stránkách podniku** či **ve vzdělávacích zařízeních**. Jinde se inzerují manažerské pozice či specialisti a jinde zase například dělnické či administrativní pozice, záleží na charakteru pozice a zaměření daného média.

Spolupráce se vzdělávacími zařízeními

Dle názoru Koubka je metoda spolupráce podniků se vzdělávacími zařízeními široce používanou metodou získávání pracovníků. Mnoho podniků buď má nebo se přímo podílí na provozu vzdělávacích zařízení, ve kterých si připravují studenty na dělnická povolání a zajišťují tak dostatečný přísun manuálních pracovníků. Některé

²⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 87. ISBN 978-80-247-3823-9.

²¹ D’AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. s. 646-4.

²² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 88. ISBN 978-80-247-3823-9.

podniky spolupracují se středními a vysokými školami a využívají možností, jak si do určité míry vyhlédnutého studenta zavázat. Např. podporou studenta během jeho studia, kterému pak podnik pomáhá vybrat vhodné volitelné předměty či téma diplomové práce.²³ Dle Kociánové není metoda spolupráce se vzdělávacími zařízeními zase až tak využívanou metodou. Mnohé podniky ale pro studenty pořádají různé akce jako je např. den otevřených dveří a tak vyhledávají pracovníky s tím správným profesním zaměřením. Podniky také nabízejí studentům a absolventům různé pracovní stáže.²⁴

Výhodou této metody dle Koubka je hlavně to, že je to metoda levná. Mezi výhody této metody zařazuje i to, že podnik má při spolupráci se studentem možnost lépe tohoto studenta poznat. Výhodná je tato metoda také pro získávání dočasných pracovníků např. na brigády o prázdninách, na částečný úvazek nebo na dohodu o pracovní činnosti. **Nevýhodou** spatřuje v tom, že studenti či absolventi nemají žádné pracovní zkušenosti, je jim tak třeba věnovat větší pozornost při zapracování a adaptaci. Další nevýhoda je nemožnost obsazovat pracovní místa studenty či absolventy v průběhu celého roku, jde pouze o sezónní záležitost.²⁵

Spolupráce s personálními agenturami

Personální agentury provádějí inzerci, pohovory s uchazeči a dělají jejich předvýběr – získávání pracovníků pro personalisty spolupracujícího podniku tedy není tak pracné a ušetří jim spoustu času. Za to si personální agentury samozřejmě i účtují patřičný honorář, který se v České Republice většinou pohybuje okolo dvou až tříměsíčních platů na dané pozici. **Pokud podnik vybírá poradenskou firmu, se kterou by mohl spolupracovat, je třeba:**

- zjistit, jaké tato firma má reference,

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 130. ISBN 80-726-1033-3.

²⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 87. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 84. ISBN 978-80-247-3823-9.

- vyhledat a prohlédnout inzeráty, které tato firma uveřejňuje v souvislosti s přilákáním uchazečů pro různé podniky a tak získat představu o kvalitě jejich služeb a o pracovních místech, kterými se zabývá,
- ověřit její specializaci,
- domluvit schůzku s konzultantem této firmy a prověřit jeho kvality,
- zjistit honoráře různých personálních agentur a zaměřit se i na další skutečnosti.²⁶

2.1.5 Volba dokumentů a informací požadovaných po uchazečích

Jak již bylo řečeno v kapitole inzerování, uchazeči by měli z inzerátu vědět, jaké po nich budou požadovány dokumenty či informace. Nejčastěji je požadován životopis, průvodní či motivační dopis, doklady o vzdělání a praxi a případné kontakty pro ověření referencí na uchazeče. V některých případech podnik po uchazečích požaduje vyplnění osobního dotazníku uchazeče o zaměstnání či výpis z trestního rejstříku. Všechny tyto dokumenty jsou v pozdějším procesu výběru analyzovány.

Životopis – dle Kociánové je v současnosti nejvíce požadován **strukturovaný životopis**, ve kterém by měl uchazeč uvést přehled týkající se jeho vzdělání a praxe, kde na prvním místě je vždy uvedeno poslední zaměstnání a poslední nejvýše dosažené vzdělání.²⁷ Dále se v životopise uvádí informace jako je jméno uchazeče, jeho datum narození, místo bydliště, telefonní či emailový kontakt, zájmy uchazeče, jazykové, počítačové a další znalosti a dovednosti, přikládá se i fotografie.

V životopise se také uvádí **pracovní reference** – pracovní reference by měla obsahovat jméno, příjmení, pracovní pozici, název firmy a telefonní či emailový kontakt osoby, která je po dohodě s uchazečem ochotná poskytnout jeho potencionálním zaměstnavatelům potřebné informace. Pracovní reference mohou být na vyžádání

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 355. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 99. ISBN 978-80-247-2497-3.

i v písemné formě a zpravidla jsou poskytovány uchazečovou nadřízenou osobou z posledního zaměstnání.

Průvodní či motivační dopis je dle Hroníka obvyklou součástí zasílaného životopisu. Uchazeči o zaměstnání slouží k tomu, aby v něm mohl vyjádřit zájem o nabízenou pozici a vysvětlit důvody, proč se o nabízenou pozici uchází. Cílem každého uchazeče je pomocí tohoto dopisu zaujmout personalistu.²⁸

Dotazník uchazeče o zaměstnání Armstrong charakterizuje následovně: „*Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a pro sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám, pro samotný výběrový pohovor a pro následné činnosti související v nabídkou zaměstnání...*“²⁹ Do dotazníků uchazeče o zaměstnání uchazeč zpravidla doplňuje informace jako jméno a příjmení, adresu, telefonní a emailový kontakt, název pracovního místa, o které žádá, od kdy do kdy, co a kde studoval, další dovednosti a schopnosti, přehled dosavadních zaměstnání, atp.

2.1.6 Preselektce uchazečů

Všechny přijaté odpovědi na nabízenou pozici se ve fázi preselektce uchazečů porovnávají s předem stanovenou představou, jaký by právě ten vhodný uchazeč měl být. Měl by to být, jak se říká, uchazeč tak akorát právě pro danou pozici.

Dle Koubka je výsledkem předvýběru uchazečů jejich zařazení do tří skupin:

1. **velmi vhodní** – ti všichni musejí být pozváni k dalším výběrovým procesům,

²⁸ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 169. ISBN 978-80-254-0698-4.

²⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 357. ISBN 978-80-247-1407-3.

2. **vhodní** – tyto zařazujeme do dalších výběrových procesů pouze v případě, že ve skupině velmi vhodných uchazečů, je jich nedostačující počet,
3. **nevhodní** – těmto uchazečům se posílá zdvořilý odmítavý dopis s poděkování za jejich zájem o práci v podniku.³⁰

Obrázek 2: Tři skupiny uchazečů z předvýběru uchazečů³¹



V ideálním případě by ve skupině velmi vhodní uchazeči mělo být dle Koubka pět až deset uchazečů, aby bylo možné k výběru přistupovat zodpovědně a aby výběr příliš nazatížil pracovníky, kteří ho provádějí.³² Když je rozhodnuto o tom, kteří z uchazečů jsou ve skupině velmi vhodní uchazeči, nastává fáze výběru pracovníků a o té pojednává podkapitola 2.2.

2.2 Proces výběru pracovníků

V této podkapitole je definováno, co je úkolem procesu výběru pracovníků, je zde uveden postup procesu výběru pracovníků a jsou zde také popsány metody výběru pracovníků.

Kociánová definuje úkol výběru pracovníků takto: „*Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení*

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 144. ISBN 80-726-1033-3.

³¹ Zdroj: Vlastní tvorba. 2013.

³² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 81. ISBN 978-80-247-3823-9.

*předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě. V tomto rozsahu je výběr strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace.*³³

Dle Koubka postup při výběru pracovníků záleží hlavně na tom, jaké místo je obsazováno a jak je obtížné pracovníka s požadovanými vlastnostmi získat. Také záleží na firemní tradici a na tom, do jaké míry majitel nebo vedení firmy jsou obeznámeni o metodách výběru pracovníků a jaký význam tomuto procesu přiřkládají.

Doporučuje tedy tento v praxi i v literatuře vžitý postup:

1. Analýza dokumentů, které uchazeči předložili – tento krok je považován za nezbytný.
2. Pohovor, při kterém si personalista doplňuje některé skutečnosti uvedené v předložených dokumentech – k tomuto kroku personalista přistupuje někdy již ve fázi předvýběru.
3. Testování uchazečů pomocí různých testů – tato metoda je doplňková, někdy se neuskutečňuje.
4. Pohovor – tento krok je nezbytný.
5. Zkoumání referencí – zde je doporučeno dávat pozor na možnost subjektivního zkreslení informací.
6. Lékařské vyšetření – jen v případě, že je potřebné a legální.
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování všech uchazečů o rozhodnutí.³⁴

³³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 94. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 106. ISBN 978-80-247-3823-9.

2.2.1 Metody výběru pracovníků

Dle Kociánové neexistuje žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků a je nejlepší metody kombinovat. Metody výběru pracovníků slouží k tomu, aby bylo možné posoudit uchazeče s nároky na obsazované pracovní místo. **Mezi metody výběru pracovníků patří:**

1. **analýza dokumentace uchazečů** (životopis a motivační či průvodní dopis, firemní dotazník, osobní dotazník, reference, pracovní posudek, lékařské vyšetření),
2. **výběrový pohovor,**
3. **testy pracovní způsobilosti** (výkonové testy neboli testy schopností, testy osobnosti),
4. **assessment centre** (soubor výběrových metod).³⁵

Analýza dokumentace uchazečů

V kapitole získávání zaměstnanců ve fázi volby dokumentů a informací požadovaných po uchazečích je uvedeno, že by uchazeči měli být v inzerátu seznámeni o tom, jaké dokumenty a informace po nich podnik bude požadovat. Jedná se o životopis, motivační či průvodní dopis, firemní dotazník, osobní dotazník, reference, pracovní posudek a lékařské vyšetření. Kociánová uvádí, že analýza dokumentace uchazeče je základní metodou výběru a také upozorňuje, že je velice důležité této analýze věnovat velkou pozornost, protože uchazeči často ve svých materiálech lžou či informace o sobě různě zkreslují. Je třeba se i soustředit na úpravu jednotlivých písemností, na jejich jazykovou úroveň a pečlivost zpracování, neboť i tyto faktory o uchazeči dost vypovídají. Analýza dokumentů zaslanych uchazečem by měla sloužit jako vodítko k výběrovému rozhovoru.³⁶

³⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 98. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 99. ISBN 978-80-247-2497-3.

Výběrový pohovor

Účel výběrového pohovoru vysvětluje Armstrong: „*Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů. Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa. Některé z těchto informací jsou uvedeny v dotazníku, ale cílem pohovoru je doplnit tyto údaje podrobnějšími a konkrétnějšími informacemi o schopnostech, postojích, zkušenostech a osobních vlastnostech, které lze získat během osobního setkání. Taková setkání zároveň poskytují příležitost posoudit, zda daný jedinec „zapadne“ do organizace a zda obě strany – a do jaké míry – budou moci spolu „žít“. I když toto posouzení je do značné míry subjektivní a často je i zkreslené a ovlivněné předsudky, je nutné uznat, že musí být uděláno.*“³⁷

Dle Margaret Dale je v první řadě důležité se na pohovor řádně připravit. Jde o to se rozhodnout o tom, jestli pohovor povede jedna či více osob. Pokud půjde o více osob, měli by být všichni předem informováni o dané pozici, o jaký druh práce se jedná, co vyžaduje, zkrátka by měli vědět, jaké věci na pohovoru hodnotit. Dále by mělo dojít k rozdělení rolí tazatelů – kdo pohovor povede, kdo bude pokládat jaké otázky, odpovídat na dotazy uchazečů, kdo pohovor uzavře. Všichni tazatelé by měli být také informováni o technice vedení pohovoru a o tom, zda se budou podílet i na konečném rozhodnutí. Ve fázi přípravy by také měla být zajištěna vhodná místnost, kde pohovor proběhne, jaké vhodné občerstvení uchazeči nabídnout, apod.³⁸

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 369. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁸ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 69. ISBN 978-80-251-1522-0.

Dle Koubka může mít pohovor různé podoby. Podle množství a struktury účastníků je to:

1. Pohovor 1 + 1

- S uchazečem vede pohovor pouze jeden představitel organizace. Zpravidla je to vedoucí pracovník přímo nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Nebo samozřejmě personalista.

2. Pohovor před komisí

- Komise bývá tvořena 3-4 osobami. Většinou je to personalista, vedoucí pracovník přímo nadřízený obsazovanému pracovnímu místu a zkušený psycholog. Další členové mohou být například vyšší nadřízený pracovník, zaměstnanec, který vykonává stejnou pracovní pozici, někdo z budoucích kolegů či člen odborů.

3. Postupný pohovor

- Zde jde o několik pohovorů 1 + 1, kde se uchazeč setkává pokaždé s jiným posuzovatelem.

4. Skupinový (hromadný) pohovor

- Jde o pohovor, kde na jedné straně je skupina uchazečů a na straně druhé skupina posuzovatelů.

Podle obsahu a průběhu se dle Koubka pohovory dále dělí na:

1. Nestrukturovaný pohovor

- U nestrukturovaného neboli volně plynoucího pohovoru jsou obsah, postup a časový rozvrh utvářeny v průběhu pohovoru a jeho cíle buď nejsou předem stanoveny vůbec, nebo pouze částečně. Výhodou je to, že umožňuje zjistit o uchazeči zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost. Nevýhodou tohoto pohovoru je haló efekt, který může uchazeč vyvolat a to, že svojí formou nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim stejnou šanci.

Nestrukturovaný typ pohovoru je považován za nespolehlivou metodu výběru pracovníků.

2. Strukturovaný pohovor

- Strukturovaný neboli standardizovaný pohovor má předem naplánován a připraven obsah, sekvenci otázek i čas, který je možné jednotlivým otázkám věnovat. Všem uchazečům jsou pokládány stejné otázky, mají tudíž stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost – a to je nesporná výhoda. Nevýhodou strukturovaného pohovoru je především jeho náročnost na přípravu.

3. Polostrukturovaný pohovor

- Polostrukturovaný pohovor spojuje výhody a snižuje nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je zde kladen důraz na schopnosti posuzovatelů a jejich důkladné proškolení. Tento pohovor má dvě podoby – v první je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, obě části na sebe navazují a mají přesně stanovený čas. V druhé podobě jsou jasně stanovené cíle a pohovor je víceméně pružný, na konci ale musí být všechny cíle splněny. I zde je přesně stanovený časový rámec.³⁹

Scénář správně vedeného rozhovoru dle Stýbla je následující:

1. Zahřívací fáze

- Protože je v této fázi většina uchazečů napjatá a nervózní, měl by tazatel v této fázi uchazeče uvolnit. Tazatelé by tedy měli slušně pozdravit, zeptat se uchazeče na jeho příjezd na pohovor, poděkovat mu za zájem se výběrového řízení účastnit, nabídnout mu nápoj. Tak přispějí k tomu, aby se uchazeč uvolnil.

³⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 168. ISBN 80-726-1033-3.

2. Hlavní fáze

- Délka hlavní fáze rozhovoru by měla být jednoznačně ve prospěch uchazeče. Poté, co uchazeč odpoví na všechny otázky, by měl tazatel uchazeče informovat o tom, co ho ve firmě na nabízené pozici čeká, např. o náplni práce na nabízené pracovní pozici, o jeho zařazení do organizace, atd.

3. Shrnutí, předběžný závěr

- V této fázi dá tazatel uchazeči možnost, aby posoudil svoje možnosti a naděje. Dále by měl tazatel uchazeče informovat o dalším postupu – kdy a jakým způsobem bude informován o tom, zda postupuje do dalšího kola výběrového řízení.⁴⁰

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti patří mezi další metody výběru pracovníků a jsou voleny dle toho, co konkrétně je potřeba na uchazeči otestovat. Stýblo testy pracovní způsobilosti dělí na odborné, psychické a speciální. **Odborné testování** testuje odborné předpoklady pro výkon dané práce, jde například o testování znalostí v dopravní obsluze při manipulaci a distribuci zboží, materiálu, přepravy lidí atd. **Posuzování psychické způsobilosti** se praktikuje na pozicích, kde jsou psychické předpoklady nezbytné pro výkon práce. V **testech speciální způsobilosti** se ověřuje například to, zda je uchazeč vhodný ke skupinové práci.⁴¹

Assesment Centre

Margaret Dale Assessment Centre charakterizuje jako metodu výběru pracovníků, která kombinuje různé úkoly a testy, které mají za úkol ověřit kritéria uvedená v profilu pracovníka. Uchazeče zpravidla hodnotí více hodnotitelů, čímž se hodnocení objektivizuje. Sami uchazeči tuto metodu všeobecně přijímají, protože

⁴⁰ STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru pracovníků*. [online]. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

⁴¹ Tamtéž.

mají příležitost prezentovat svoje schopnosti. Nevýhodou ale je, že tato metoda vyžaduje kvalitní proškolení hodnotitelů, neboť tato metoda je náročná na odborné znalosti. Také z časového hlediska je tato metoda náročná.⁴² Hroník Assessment Centre uvádí: „Základním prvkem v AC je vzorek chování, nikoli rys...protože v AC sledujeme především projevy chování v různých situacích, můžeme AC charakterizovat jako multisituační zkoušku.“⁴³

2.2.2 Výběr nejlepšího uchazeče

Koubek uvádí: „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů prošlých sítí před výběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti, jeho osobnost.“⁴⁴

Podle všech zjištěných informací ze zvolené kombinace metod výběru, jsou kandidáti seřazeni dle toho, jak vyhovují kritériím pro obsazované pracovní místo. Kandidát, který se umístí na prvním místě, je tedy tím nejlepším. Dalším krokem je dle Koubka vybraného uchazeče neprodleně informovat o tom, že byl vybrán a to nejlépe ústně telefonem či osobně. Vybranému uchazeči se zasílá i písemná nabídka zaměstnání, kterou je nejlepší, když uchazeč písemně zpětně i potvrdí. Poté, co vybraný uchazeč nabídku potvrdí a podepíše smlouvu, zamítají se uchazeči, kteří se ve výběru umístili na dalších místech. Neúspěšným uchazečům je slušné poděkovat za jejich zájem v podniku pracovat a informovat je o tom, že kdyby se v podniku v budoucnu uvolnilo stejné nebo podobné pracovní místo, je možné, že se na ně firma obrátí. Koubek také upozorňuje na to, že je důležité v procesu získávání a výběru pracovníků dodržovat zásady serióznosti, spravedlnosti, slušnosti a zdvořilosti. Chování těch, kteří

⁴² DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 57. ISBN 978-80-251-1522-0.

⁴³ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. s. 202. ISBN 978-80-254-0698-4.

⁴⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 104. ISBN 978-80-247-3823-9.

s kandidáty komunikují, může totiž významně ovlivnit pověst firmy jako zaměstnavatele, ale také i jako poskytovatele zboží či služeb.⁴⁵

⁴⁵ Tamtéž, s. 116.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SPOLEČNOST GfK CZECH

3.1 Základní informace

GfK Czech je v České republice předním poskytovatelem komplexních služeb v oblasti výzkumu trhu, marketingových analýz, včetně konzultačního a poradenského servisu pro zákazníky z oblasti průmyslu, obchodu, médií a pro poskytovatele služeb ze soukromého i veřejného sektoru.

GfK Czech je spoluzakladatelem organizace SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu v České republice a několik výzkumných pracovníků GfK Czech je členem ESOMAR - Celosvětové asociace odborných pracovníků výzkumu trhu. Společnost byla založena v únoru 1991 pod názvem GfK Praha. V roce 2000 se společnost GfK Praha kapitálově spojila s českou nezávislou výzkumnou agenturou Incoma, která od svého vzniku v roce 1991 dosáhla silného postavení na českém a slovenském trhu. V červenci 2009 došlo ke změně názvu na GfK Czech a INCOMA GfK.⁴⁶

Kromě GfK Czech s momentálními 103 pracovníky, má skupina GfK po celém světě dalších přibližně 100 poboček s více než 12 000 pracovníky. Centrála skupiny GfK je v Rakousku. Pobočky GfK se nacházejí ve všech klíčových regionech světa. Tyto firmy se liší svojí velikostí a specializací, spojují je však **společné firemní hodnoty neboli Corporate Values:**

- důsledná orientace na zákazníka,

⁴⁶ GfK CZECH, s. r. o. *O GfK CZech*. [online]. © 2012 [2013-03-04]. Dostupné z: http://www.gfk.cz/about_us/index.cz.html

- uvědomění si klíčové role spolupracovníků,
- vysoká inovativnost,
- schopnost implementovat globální znalosti ve specifických podmínkách lokálních trhů
- a v neposlední řadě všudypřítomná snaha o dlouhodobý ziskový růst.

3.2 Strategie GfK Czech

Firemní strategie GfK nese název "Own the Future!". Cílem této strategie je učinit z GfK skutečně globální organizaci, jež bude sdružovat veškerá nejvýznamnější aktiva pod jednou střechou - "One GfK".

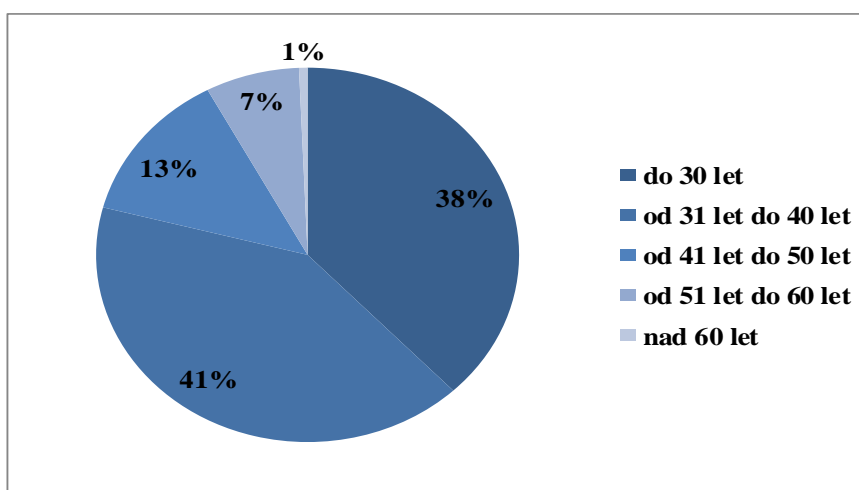
Hlavní výhody nové strategie GfK jsou:

- Život lidí se mění rychleji než kdykoli předtím. A jelikož se svět stává propojenějším, poskytuje GfK potřebné poznatky, díky nimž může bez ohledu na hranice expandovat na další nové trhy.
- A protože díky technologii, která mění život, je svět stále menší a propojenější, pomáhá GfK klientům inovovat tak, aby v něm byli úspěšní.
- GfK buduje silnější vazby nejenom mezi různými trhy, různými oblastmi vědění, ale také mezi jednotlivými kolegy v GfK. To vše proto, aby společně lépe porozuměli chování spotřebitelů.
- GfK harmonizuje své služby, a tudíž pro zákazníky díky synergiím, sdílení poznatků a rozsáhlejšímu portfoliu globálních řešení vytváří požadovanou hodnotu.

- GfK analyzuje celý nákupní proces. Dokáže říci, co lidé v každé fázi vidí, co cítí a co nakupují.
- Řešení GfK zahrnují vše, co se odehrává během důležitých měsíců, týdnů, dnů a vteřin ještě před tím, než se zákazníci rozhodnou produkty, služby či nápady koupit (nebo nekoupit).
- GfK zefektivňuje svou činnost, neboť chce pracovat rychleji, pružněji a výkonněji.
- Odborníci GfK se pohybují na každém významném trhu a poskytují podrobné a přesné lokální údaje při dodržování nejvyšších globálních standardů.
- GfK investuje do svých pracovníků a poskytuje jim takovou podporu, aby dokázali zajistit pro GfK i pro své klienty úspěšnou budoucnost.⁴⁷

3.3 Informace o zaměstnancích

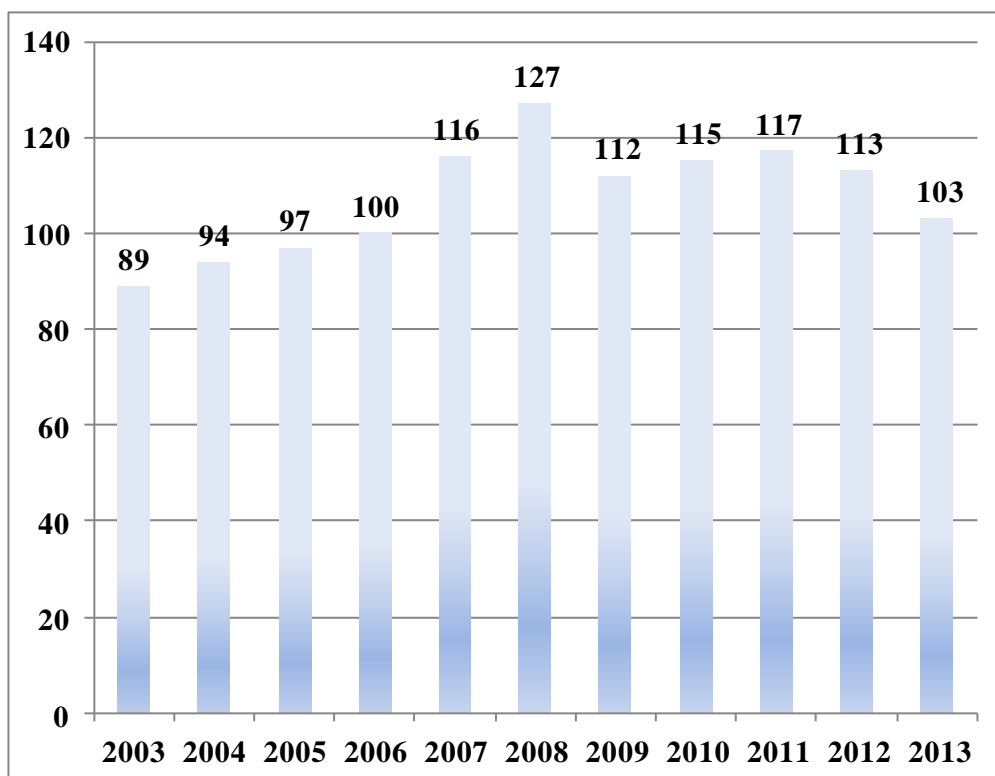
Graf 1: Věková struktura zaměstnanců v roce 2013⁴⁸



⁴⁷GfK CZECH, s. r. o. *Strategie Own the Future*. [online]. © 2012 [2013-03-04]. Dostupné z: http://www.gfk.cz/about_us/our_mission/index.cz.html

⁴⁸ Zdroj: Vlastní tvorba. 2013.

Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2003 do roku 2013⁴⁹



3.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti GfK Czech, s. r. o. je zobrazena v příloze A.

⁴⁹ Zdroj: Vlastní tvorba. 2013.

3.5 Personální strategie společnosti GfK Czech v oblasti získávání a výběru pracovníků

Rozborem - studiem vnitrofiremních dokumentů, pohovory a pozorováním pracovníků personálního oddělení a vedoucích pracovníků dalších oddělení, bylo zjištěno, že ve společnosti GfK Czech je ustálený postup získávání a výběru pracovníků, který se řídí jak zákoníkem práce, tak nepsanými vnitropodnikovými postupy. V personálním oddělení jsou celkem tři pracovníci – HR Manager, HR Administrator a HR Assistant. Co se týká přímo získávání a výběru pracovníků, je to HR Manager, který předává jednotlivá výběrová řízení buď HR Administrátorovi či HR Assistantovi. HR Administrátor zpravidla řídí výběrová řízení na pozice specialistů, HR Assistant na administrativní a brigádní pozice a sám HR Manager řídí výběrová řízení na manažerské pozice. Jednotlivé kroky každého výběrového řízení vede dle nepsaného ustáleného postupu právě daný pracovník personálního oddělení, spíše než vedoucí pracovníci.

V podkapitolách 3.5.1 a 3.5.2 jsou blíže popsány jednotlivé kroky získávání a výběru pracovníků, tak jak ve společnosti skutečně probíhají. V podkapitole 3.5.3 je uveden příklad skutečného výběrového řízení, které v GfK Czech proběhlo. V poslední podkapitole 3.5.4 jsou na základě rozboru celého procesu získávání a výběru pracovníků, navržené možné inovace tohoto procesu, ze kterých jedna již byla zavedena do praxe.

3.5.1 Proces získávání pracovníků

Identifikace potřeby nového pracovníka

Prvním krokem fáze získávání pracovníků ve firmě GfK Czech je požadavek na obsazení volného pracovního místa. S tímto požadavkem přichází vedoucí pracovník do personálního oddělení nebo personální oddělení informuje formou emailu.

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

K definování požadavků na volné pracovní místo firma využívá popisu pracovního místa, při čemž tento dokument v sobě zahrnuje i jeho specifika. Popisy pracovních míst má k dispozici personální oddělení, které tyto dokumenty i pravidelně či dle potřeby aktualizuje. Po prozkoumání popisu pracovního místa a samozřejmě i po konzultaci s nadřízeným daného pracovního místa, personální oddělení stanovuje, jakého pracovníka je potřeba hledat – stanovuje kritéria, které by ideální kandidát měl mít. Od těchto kritérií se pak odvíjí další fáze získávání i výběru. Pokud se jedná o místo nové a jeho popis není k dispozici, provádí personální oddělení nejdříve jeho analýzu, na základě které popis pracovního místa vzniká. Popis pracovního místa slouží jako podklad pro sestavení inzerce, tu sepisuje personalista ve spolupráci s příslušným vedoucím.

Volba možných zdrojů uchazečů

Firma využívá jak vnitřních, tak i vnějších zdrojů uchazečů. Vnitřní zdroje jsou využívány v minimálním měřítku a to většinou v případě, že firma potřebuje brigádní pracovníky. Personální oddělení pak rozesílá tuto informaci emailem všem zaměstnancům a ti doporučují případné zájemce. Dále je ve firmě využíváno vnitřních zdrojů, pokud je ve firmě zaměstnanec, který se hodí na volnou pracovní pozici v rámci kariérního postupu a zásluhovosti. Z vnějších zdrojů firma čerpá nejběžněji a to hlavně prostřednictvím volného trhu práce.

Volba metod získávání pracovníků

Firma nejčastěji inzeruje volné pracovní pozice na pracovním portálu jobs.cz a práce.cz, které jsou zpoplatněné. Dále využívá služeb personálních agentur a to dle specializace pozice, kterou potřebuje obsadit. Na obsazování administrativních pozic využívá jinou agenturu, než na hledání pracovníka, který se specializuje např. na oblast výzkumu či financí. Personální agentury zajišťují inzerci, pohovory s uchazeči a firmě pak doporučují již před vybrané uchazeče dle předem dohodnutých kritérií. Firma

uveřejňuje volné pracovní pozice i na svých webových stránkách v sekci kariéra, kde i pokud žádné volné pracovní pozice ve firmě nejsou, je uvedený kontakt na personální oddělení, kam případní uchazeči mohou zasílat své žádosti o práci. Ti jsou pak zařazeni do databáze uchazečů o zaměstnání a v případě, že nastane potřeba obsadit nějakou pracovní pozici, této databáze personální oddělení využívá a to většinou v kombinaci s dalšími metodami.

Volba dokumentů a informací požadovaných po uchazečích

Firma po uchazečích požaduje strukturovaný životopis a motivační či průvodní dopis. Případné zájemce o požadovaných dokumentech vždy informuje.

Preselektce uchazečů

V případě, že firma zadá výběrové řízení personální agentuře, preselektci kandidátů provádí přímo daná agentura. Ta pak personálnímu oddělení zasílá materiály a hodnocení o předvybraných uchazečích, které následně personalisté studují a dávají do personální agentury zpětnou vazbu o tom, s kterými kandidáty se chtějí osobně setkat. Pokud je výběrové řízení zajišťováno firemním personalistou, preselektci došlých uchazečů zajišťuje sám. Dle předem stanovených kritérií zkoumá došlé životopisy a další zaslané materiály a podle vhodnosti rozděluje kandidáty do tří souborů a to do souborů ANO (nejvhodnější uchazeči), ASI ANO (méně vhodní uchazeči) a NE (nevhodní uchazeči). Při další fázi - výběru – personalista čerpá primárně ze souboru ANO a poté případně ze souboru ASI ANO. Rozdělení uchazečů do jednotlivých souborů probíhá na základě předem stanovených podstatných a žádoucích kritérií na uchazeče. Pokud uchazeč nesplňuje jakékoliv podstatné kritérium, znamená to, že bez tohoto kritéria práci na daném pracovním místě nemůže vykonávat – tito kandidáti jsou rovnou zařazováni do souboru NE. Pokud uchazeč nesplňuje žádoucí kritérium, znamená to, že bez tohoto kritéria práci sice může vykonávat, ale automaticky je zařazen do souboru ASI ANO. Do souboru ANO se zařazují kandidáti, kteří splňují jak podstatná kritéria, tak kritéria žádoucí.

3.5.2 Proces výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků

Ve fázi výběru pracovníků personalista (případně společně s příslušným vedoucím pracovníkem) využívá tyto metody:

- 1. Analýza dokumentů** - Analyzuje předložené dokumenty o předvybraných uchazečích – životopisy a motivační či průvodní dopisy a na základě porovnání stanovených kritérií a informací o jednotlivých uchazečích, rozhoduje, jaké dodatečné informace o uchazečích bude zjišťovat v dalším kole výběrového řízení.
- 2. Pozvánka na osobní pohovor** - Vybrané kandidáty telefonicky kontaktuje a zve je k osobnímu pohovoru. Pokud kandidát se setkáním souhlasí, domlouvají se na konkrétním termínu, kde pohovor proběhne. Po telefonické dohodě personalista pozvaným uchazečům zasílá elektronickou pozvánku, která obsahuje všechny důležité informace spojené se setkáním – datum a čas pohovoru, jméno kontaktní osoby, mapu s přesným označením a stručným popisem cesty do sídla společnosti.
- 3. Telefonní pohovor** - Na některé pozice telefonickou formou probíhá již první kolo výběrového řízení. Uchazeči jsou před pohovorem upozorněni, že se jedná o 1. kolo výběrového řízení a jsou seznámeni s tím, že pohovor zabere přibližně 10-15 minut jejich času. Pro tyto telefonické pohovory má firma k dispozici formulář, do kterého v průběhu pohovoru personalista zaznamenává jednotlivé odpovědi. Tento formulář je zobrazen v příloze B. Každý formulář je označen jménem kandidáta, datem a časem pohovoru. Po zodpovězení všech otázek, personalista informuje uchazeče o dalším průběhu výběrového řízení, nejlépe mu oznámí, do kterého termínu mu bude oznámeno, zda postoupil do dalšího kola výběrového řízení či ne. Na konci tohoto formuláře personalista po pohovoru shrnuje celkový dojem z uchazeče. Vyplněné formuláře se pak předávají k prostudování příslušnému vedoucímu pracovníkovi, který se na jejich základě rozhoduje,

s kterým z kandidátů se chce potkat ve 2. kole výběrového řízení – na osobním pohovoru.

4. Osobní pohovor - Osobní pohovor vždy probíhá v zasedací místnosti ve firemních prostorách. S kandidáty se zpravidla setkává příslušný personalista a vedoucí pracovník přímo nadřizený obsazovanému pracovnímu místu, kteří se před samotným pohovorem vzájemně domluví na tom, kdo z nich bude v pohovoru hrát jakou roli – kdo z nich osobní pohovor uvede, kdo všechny zúčastněné navzájem představí, kdo bude uchazeči klást otázky a kdo a jakým způsobem pohovor zakončí a kandidáta informuje o dalším postupu. Každý z pohovorů trvá přibližně 60 minut. V první fázi se všichni účastníci pohovoru vzájemně seznámí a poté je uchazeč seznámen s průběhem pohovoru. V druhé fázi jsou uchazeči kladeny otázky, stejné pro každého z uchazečů a případně kvůli upřesnění zjištěných informací jsou pokládány i otázky doplňující – jde tedy o pohovor polo strukturovaný. V další fázi je uchazeč podrobněji seznámen s nabízenou pozicí a dostane také prostor pro dotazy, které ho zajímají. V poslední fázi je uchazeč informován o tom, od koho, kdy a jakou formou se dozví výsledek osobního pohovoru. I k osobnímu pohovoru je využíván formulář k zaznamenávání jednotlivých odpovědí – záznam z osobního pohovoru. Každý z těchto formulářů je označen jménem kandidáta, datem a časem pohovoru, dále se do něj opět zaznamenávají jednotlivé odpovědi a na konci je kandidát buď doporučen, nebo nedoporučen. Tento formulář je zobrazen v příloze C. Některé otázky v něm obsažené se mění podle toho, jaká kritéria jsou na uchazeče stanoveny.

5. Odborné testy - Pokud se testování provádí, tak hned po osobním pohovoru. Kandidáti jsou testováni dle toho, co by na danou pozici měli umět. Testy jsou různého charakteru – např. test jazykových znalostí či počítačových znalostí. Jsou vytvářeny vedoucím příslušného oddělení, neboť ten dokáže nejlépe posoudit, co konkrétně by mělo být u kandidátů testováno. Vyplněné testy poté vyhodnocuje také vedoucí příslušného oddělení a výsledky předává na personální oddělení spolu s rozhodnutím, zda kandidát testem prošel či ne.

- 6. Reference** - Pokud je potřeba, ověřuje personální oddělení jako další metodu výběru zaměstnanců i reference uchazečů a to telefonicky.

Výběr nejlepšího uchazeče

Po proběhnutých osobních, případně telefonních pohovorech, testech a po případném ověřování referencí, personalista společně s příslušným vedoucím pracovníkem seřadí kandidáty dle toho, jak odpovídali všem stanoveným kritériím a zpravidla vedoucí pracovník rozhoduje, kterému z kandidátů bude učiněna pracovní nabídka. Pracovní nabídku vybranému kandidátovi oznamuje personalista a to telefonicky. Pokud ten nabídku přijme, domluví se personalista s uchazečem rovnou na datu nástupu a dalších potřebných záležitostech. Ostatní kandidáti jsou poté vyrozuměni s výsledkem výběrového řízení – těm, se kterými se jednalo osobně, personalista výsledek oznamuje telefonicky, ostatním je výsledek sdělen písemnou formou. Nejlepší kandidát je poslán na vstupní zdravotní prohlídku a vyplňuje osobní dotazník, na jehož základě je vytvořena pracovní smlouva.

3.5.3 Návrhy na inovace, změny v procesu získávání a výběru pracovníků

Podle Profesora Častorála je změna odklon od stávajícího stavu a vztahů mezi jednotlivými prvky a systémy sledovaných objektů. Inovace jsou základem změn, a proto je s teorií změn provázána i teorie inovací.⁵⁰

Po rozboru jednotlivých procesů získávání a výběru pracovníků, byly v některých procesech navrženy následující inovace, z nichž některé byly společně s personálním oddělením i zavedené do praxe.

⁵⁰ ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. s. 13. ISBN 978-80-86723-94-5.

1. Identifikace potřeby nového pracovníka

- Zde byl navržen **formulář Požadavku na obsazení volného pracovního místa**, který byl ve spolupráci s personálním oddělením již i zaveden do praxe. Tento formulář je po identifikaci potřeby příslušnému vedoucímu pracovníkovi, který jej po vyplnění posílá zpět do personálního oddělení. Vyplněné informace poté společně s popisem pracovního místa slouží jako podklad pro celé výběrové řízení - na jejich základě se stanovují jednotlivá kritéria kladená na uchazeče. Vyplněné formuláře se uchovávají na personálním oddělení a v případě, že je v budoucnu potřeba obsadit tu samou pozici, je možné ho znovu použít, i přesto, že jednotlivé odpovědi v něm obsažené se mohou časem měnit. Formulář Požadavku na obsazení volného pracovního místa je zobrazen v příloze D.

2. Volba možných zdrojů uchazečů

- Ve fázi volby možných zdrojů uchazečů doporučuji zasílat informaci o volné pracovní pozici hromadným emailem na všechny zaměstnance firmy. Trh výzkumných pracovníků totiž není až tak rozsáhlý a pracovníci jednotlivých konkurenčních firem ve stejném oboru se navzájem ve většině případů znají. Stávající pracovníci by tak mohli identifikovat a doporučit případné zájemce o danou pozici, kteří v oboru již pracují a potřebné zkušenosti.

3. Volba metod získávání pracovníků / volba dokumentů a informací požadovaných po uchazečích

- Ve fázi volby metod získávání pracovníků byl navržen **Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání**. Tento dotazník slouží jako dodatečná metoda k zasílanému životopisu či motivačnímu/průvodnímu dopisu. Bylo navrženo přidat tento dotazník na webové stránky společnosti do sekce kariéra. Z dotazníku se personální oddělení má šanci o uchazeči dozvědět standardní informace uváděné i v životopise, ale především ty informace, které se do životopisu většinou neuvádějí – jako je termín možného nástupu, očekávané měsíční ohodnocení, časové možnosti kandidáta, ale i odpovědi na otázky typu proč chce uchazeč pracovat právě v GfK apod. Personální

oddělení se tak má šanci o uchazeči dozvědět mnohem více než jen z životopisu či z motivačního/průvodního dopisu a personalistovi, který provádí preselekcii jednotlivých kandidátů, se tito pak i lépe třídí. Tento dotazník je zobrazen v příloze E.

- V tomto procesu byla také navržena možnost předplatit u společnosti Jobs.cz, kde firma volné pozice nejvíce inzeruje, tzv. **flexi dotazníky**. V podstatě se jedná o podobný dotazník jako je Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání, ale s tím rozdílem, že tento dotazník je uchazeči vyplňován elektronicky a to hned, když na jobs.cz odpovídají na inzerovanou pozici. Odpovědní dotazník je tak nedílnou součástí odpovědi na danou pozici a bez jeho vyplnění je nemožné na nabízenou pozici reagovat. Přímou na webových stránkách jobs.cz si personalista sestaví dotazník z přednastavených i vlastních otázek a odpovědí a nastaví si i kritéria výběru. Kritéria výběru jsou uváděny procentuálně podle toho, jakou mají váhu. Systém pak sám automaticky třídí uchazeče podle bodového ohodnocení odpovědí na jednotlivé otázky a nevyhovující kandidáty, kteří nespĺňují základní kritéria, dokáže i sám automaticky vyřadit a informovat o neúspěchu. Personalista se tak vyhne časově velmi náročné preselekcii jednotlivých kandidátů a zbude mu tak více času na opravdu perspektivní uchazeče. V dnešní době je tento systém obzvlášť docenitelný a to z důvodu vysoké nezaměstnanosti, kdy kolikrát na inzerované pozice odpovídá i vysoké procento uchazečů, kteří nespĺňují ani základní požadavky kladené v inzerátu.

4. POTVRZENÍ ČI VYVRÁCENÍ STANOVENÉ HYPOTÉZY

V úvodu této bakalářské práce byla stanovena hypotéza, že zavedením jednotného osobního dotazníku uchazečů o zaměstnání, by došlo k zefektivnění procesu získávání a výběru pracovníků.

Tato hypotéza byla potvrzena pouze v obecné rovině a to v podkapitole číslo 3.5.4 Návrhy na inovace, změny v procesu získávání a výběru pracovníků – osobní dotazník uchazeče o zaměstnání neboli flexidotazník. Stanovenou hypotézu potvrzuje i Armstrong: *„Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám, pro samotný výběrový pohovor a pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a založením osobní evidence přijatého pracovníka.“*⁵¹

I v případě Flexi dotazníků, které nabízí pracovní portál jobs.cz, se vlastně jedná o formu osobního dotazníku uchazeče o zaměstnání, akorát s tím rozdílem, že je vyplňován elektronicky. Jak již bylo řečeno v kapitole číslo 3.5.4 – použití flexi dotazníku personalistovi ušetří spoustu času a to především v dnešní době, kdy se na jednu pozici do společnosti GfK Czech hlásí třeba i 150 či 200 uchazečů. Použití flexi dotazníku nebylo ve společnosti GfK Czech možno z finančních důvodů uskutečnit a dokázat tak stanovenou hypotézu i v praktické rovině.

⁵¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 462. ISBN 80-7169-614-5.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se věnovala personální strategii v oblasti získávání a výběru pracovníků. Práce byla rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V jednotlivých kapitolách teoretické části byly popsány jednotlivé fáze získávání a výběru pracovníků a to za pomoci odborných publikací a internetových zdrojů, které se touto problematikou zabývají. V praktické části této bakalářské práce došlo k analýze a ke zhodnocení personální strategie v oblasti získávání a výběru pracovníků ve společnosti GfK Czech, s. r. o. Společnost byla v této části charakterizována a na základě studia vnitrofiremních dokumentů, pohovorů a pozorování zde došlo k popsání jednotlivých procesů získávání a výběru pracovníků, tak jak v této společnosti opravdu probíhají. Na zjištěné nedostatky byly navrženy možné inovace a některé z nich byly ve spolupráci s personálním oddělením zavedeny do praxe.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit stávající personální strategii v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve firmě GfK Czech, s. r. o. a navrhnout postupy možného zlepšení v tomto procesu. Tento cíl byl v práci naplněn.

V práci byla stanovena hypotéza a to, že zavedením jednotného osobního dotazníku uchazečů o zaměstnání, by došlo k zefektivnění procesu získávání a výběru pracovníků. Tato hypotéza byla potvrzena pouze v teoretické rovině, prakticky nešla dokázat z finančních důvodů.

Na závěr je třeba říci, že samotným výběrem nejvhodnějšího pracovníka, celý proces nekončí – velice důležitá je i adaptace tohoto pracovníka na dané pozici. Firmě tedy nestačí jen dokonalá strategie získávání a výběru pracovníků, ale měla by mít i patřičně propracovaný adaptační plán pracovníků. Nejde jen o to, aby byl nový pracovník na danou pracovní pozici řádně zaškolen, ale i o to, aby hned v začátku věděl, jaké jsou jeho cíle a jakou vlastně ve firmě hraje roli. Co se týká cílů, měl by mít jasno i v tom, jaké cíle má jeho tým a především celá firma – měl by být tedy seznámen s celkovou firemní strategií, protože od ní se přece odvíjí všechno ostatní ve firmě. Měl by být seznámen s vizí a s hodnotami společnosti, s firemní strukturou, klíčovými

osobami ve firmě, apod. K seznámení s firmou a celkově k orientaci ve firmě, používá firma GfK Czech tzv. Welcome Book, ve kterém je všechno toto pro každého nového pracovníka obsaženo. Tato brožura má sice více než 30 stran, ale po jejím přečtení pracovník zná strategii společnosti, její hodnoty, vize, cíle, ví i jaké má benefity, jak zažádat o dovolenou, kam si v okolí firmy dojit na oběd, seznámí se s etickým kodexem, apod. A to všechno samozřejmě přispívá k tomu, aby se pracovník první dny v nové práci cítil co nejlépe.

Problematika má širší aspekty, které by si vyžádaly hlubší výzkum a zkoumání, které jsou nad rámec této bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2010. ISBN – 978-80-86723-76-1.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2009. ISBN - 978-80-86723-76-1.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

D'AMBROSIOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-646-4.

GfK CZECH, s. r. o. *Interní dokumenty společnosti GfK Czech, s. r. o.* 2013.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

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

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 80-726-1033-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

GFK CZECH, s. r. o. *O GfK Czech*. [online]. © 2012 [2013-03-04]. Dostupné z: http://www.gfk.cz/about_us/index.cz.html

GFK CZECH, s. r. o. *Strategie Own the Future*. [online]. © 2012 [2013-03-04]. Dostupné z: http://www.gfk.cz/about_us/our_mission/index.cz.html

STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru pracovníků*. [online]. [2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Specifikace požadavků na pracovníka pro roli personalisty.....	16
Obrázek 2: Tři skupiny uchazečů z předvýběru uchazeů.....	24
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti GfK Czech.....	36

Seznam grafů

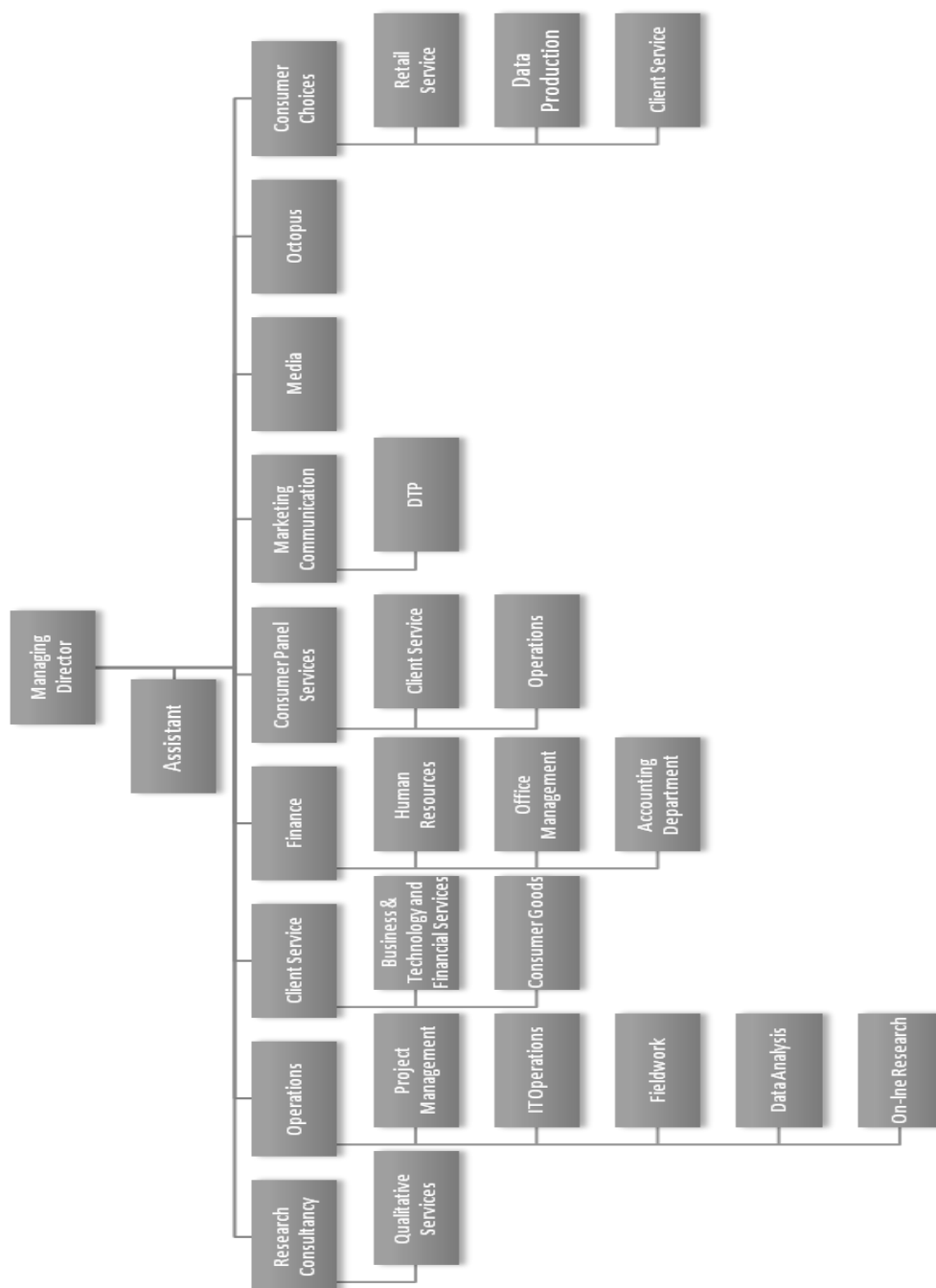
Graf 1: Věková struktura zaměstnanců v roce 2013.....	35
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2003 do roku 2013.....	36

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační struktura společnosti GfK Czech, s. r. o.	I
Příloha B - Formulář záznamu z telefonického pohovoru.....	II
Příloha C - Formulář záznamu z osobního pohovoru.....	III
Příloha D - Formulář požadavku na obsazení volného pracovního místa	V
Příloha E - Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání.....	XI

PŘÍLOHY

Příloha A – Organizační struktura společnosti GfK Czech, s. r. o.⁵²



⁵²GfK CZECH, s. r. o. *Interní dokumenty společnosti GfK Czech, s. r. o.* 2013.

Příloha B – Formulář záznamu z telefonického pohovoru⁵³



GfK Czech

Záznam z telefonického pohovoru

Jméno:..... Telefonický kontakt:.....
Datum tlf pohovoru:..... Pozice:.....

1. První kolo výběrového řízení, rozhovor na 10 – 15 min.
2. Prostudování zaslaných materiálů. Možná se budu ptát na něco, co je už uvedené, abych Vás lépe poznala.

Proč zrovna GfK Czech?.....

Proč jste reagoval/a na pozici?

Jakou představu máte o pozici?.....

Proč odcházíte / proč jste skončil v posledním zaměstnání?

Popište mi Vaši náplň práce z posledního zaměstnání/nejlépe odpovídající:.....

Jakou představu máte o novém zaměstnání? Co musí splňovat Vaše nové zaměstnání, abyste se do práce těšil / a ?

Popište činnost, kterou jste dělal / a ve Vašem posledním zaměstnání, a která Vás vůbec nebavila a proč?

Jakou formu spolupráce preferujete (HPP – plný, částečný, DPČ, DPP)? A proč?.....

Jaké jsou Vaše časové možnosti?.....

Jakou máte představu o nástupní hrubé mzdě?.....

V případě nabídky, kdy je možný datum Vašeho nástupu?.....

Jak dlouho byste dojížděl do GfK Czech?.....

Otázky uchazeče:

- 1.
- 2.

Telefonní pohovor vedl:

Shrnutí:.....

Kandidáta doporučuji/nedoporučuji:.....

Osobní pohovor:

⁵³ GfK CZECH, s. r. o. Interní dokumenty společnosti GfK Czech, s. r. o. 2013.

Příloha C – Formulář záznamu z osobního pohovoru⁵⁴



GfK Czech

Záznam z osobního pohovoru

Datum osobního pohovoru:

Jméno:..... Pozice:.....

(Ptejte se opět na otázky z tří pohovoru, ať víte, jestli kandidát bude mít stejné odpovědi. Pokud se liší, zaznamenejte si konkrétní odpovědi při osobním pohovoru)

Čím Vás zaujala naše společnost:.....

Jaká je Vaše představa o pozici, na kterou jste reagoval/a:.....

Popište mi konkrétněji Vaši náplň práce ve firmě

Jakou změnu jste navrhl/a, z jakého důvodu jste se rozhodl/a popřemýšlet o nutnosti změnit nějaký proces? Jak byl uvítán ve Vašem kolektivu? Jak Vás ocenil Váš nadřízený? Co to přineslo ostatním / firmě?

Kdy se Vám naopak nepovedlo Váš návrh na zlepšení prosadit? A proč? Jaké kroky jste dělal/a, abyste toho dosáhl?

Někdy toho na každého je opravdu moc. Kdy naposled jste si v práci toto řekl/a? Kdy toho bylo více než obvykle?

Kdy se Vám stalo, že jste na něco zapomněl? Jak jste na to přišel, že jste něco neudělal/a? Jak jste to vyřešil/a?

Zkuste se teď ohodnotit a pochlubit se. Co považujete za svůj největší úspěch? Co se Vám (nejlépe v pracovním životě) povedlo?

Co Vám jde nejlépe?

V čem byste se naopak chtěl/a zlepšit? Co pro to děláte?

⁵⁴ GfK CZECH, s. r. o. Interní dokumenty společnosti GfK Czech, s. r. o. 2013.



Jelikož máme více volných pozic, tak když bychom zapomněli, o které pozici se tady bavíme, jaká je právě Vaše ideální pozice? V jaké oblasti?

.....
Jaké máte vytyčené cíle?

.....
Kam byste se chtěl/a v profesním životě dostat?.....
A za jak dlouho si myslíte, že té pozice dosáhnete?..... Co pro to děláte?.....

.....
Jak jste na tom se znalostmi počítače. S jakými programy jste v práci pracoval/a, jak často, co konkrétně jste v nich tvořil/a?

.....
Jakými jazyky mluvíte? Jak často jste využívala v posledním zaměstnání cizí jazyk? Jaké situace jste v tomto jazyku řešil/a?

.....
Jak nejraději trávíte volný čas?.....

Jakou formu spolupráce preferujete? (HPP, DPČ, DPP).....

Jaké jsou Vaše časové možnosti? Jste ochotný pracovat na směny?.....

.....
Jaké jsou Vaše představy o nástupní hrubé mzdě.....?

V případě, že bychom se domluvili na spolupráci, kdy je možný datum Vašeho nástupu? Ode dne nabídky:.....

Máte i jiné pracovní nabídky? O jaké pozice se jedná (*nemusíte uvádět firmy*)? Možný budoucí rozvoj? Ohodnocení, benefity? Dojíždění?.....

.....
Jaké nabídky byste dal/a přednost? Co by mohlo ovlivnit Vaše rozhodování? Co je pro Vás v práci nejdůležitější?.....

ZÁVĚR:

Plusy kandidáta:.....

Nedostatky kandidáta:.....

Kandidáta doporučuji / nedoporučuji.

Poznámky:.....

Osobní pohovor vedl:další účastníci:.....

Příloha D – Formulář požadavku na obsazení volného pracovního místa⁵⁵

POŽADAVEK NA OBSAZENÍ VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA

Název pozice:

Kdo se bude účastnit výběrového řízení	
Požadovaný datum nástupu	
Požadovaná mzda	
Zvláštní benefity	
Druh pracovně-právního vztahu	<input type="checkbox"/> HPP <input type="checkbox"/> DPČ <input type="checkbox"/> DPP
Počet hodin týdně	
Délka pracovního poměru	<input type="checkbox"/> na dobu určitou – datum ukončení: <input type="checkbox"/> na dobu neurčitou
Požadované vzdělání	
Požadovaná praxe	
Stručná náplň práce	– – – – –
PC znalosti	
Jazykové znalosti	
Forma komunikace v anglickém jazyce	<input type="checkbox"/> ústní komunikace <input type="checkbox"/> písemná komunikace <input type="checkbox"/> telefonická komunikace
Osobnostní charakteristiky	
Další požadavky	

⁵⁵ Zdroj: Vlastní tvorba. 2013.

OSOBNÍ DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Reaguji na pozici	
Možný termín nástupu	
Očekávané měsíční ohodnocení (hrubá mzda)	
Vaše časové možnosti (počet hodin týdně)	

Osobní údaje

Jméno a příjmení	
Kontaktní adresa	
Telefonní kontakt	
Emailový kontakt	

Vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání (vyberte dvojitým poklepáním levého tlačítka na myši):

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské I. stupně
- vysokoškolské II. stupně
- vysokoškolské III. stupně

Obor dosaženého vzdělání	
---------------------------------	--

Další vzdělání, kurzy, zkušenosti a dovednosti

Absolvovaná školení a kurzy	
------------------------------------	--

⁵⁶ Zdroj: Vlastní tvorba. 2013.

Jazykové znalosti (doplňte stupeň znalosti dle stupnice 1 – výborná, 2 – pokročilá, 3 – středně pokročilá, 4 – mírně pokročilá, 5 – základní, pasivní)	Anglický jazyk	
	Německý jazyk	
	Další (doplňte)	
Počítačové znalosti (doplňte stupeň znalosti dle stupnice 1 – odborná, 2 – nadstandardní uživatelská, 3 – uživatelská, 4 – základní, 5 – žádná)	Windows	
	Internet	
	MS Word	
	MS Excel	
	MS Outlook	
	MS Power Point	
	Další (doplňte)	

Řidičský průkaz (vyberte dvojitým poklepáním levého tlačítka na myši):

- vlastním a jsem aktivní řidič
 vlastním, ale nejsem aktivní řidič
 nevlastním

Další údaje

1. Proč chcete pracovat právě v GfK?

.....
.....

2. Co byste u nás chtěl/a dělat?

.....
.....

3. Komunikovala jste v nějakém předchozím zaměstnání v anglickém jazyce? Pokud ano, jakou formou?

.....
.....

4. Jsou nějaké další údaje, které považujete za důležité o sobě uvést a nejsou součástí dotazníku ani Vašeho životopisu či motivačního dopisu?

.....
.....

Poučení:

Společnost GfK Czech, s. r. o., se sídlem Na Hřebenech II 1718/10, 140 00 Praha 4, IČO: 15271757, se zavazuje neposkytovat jiným fyzickým a právnickým osobám osobní data, nezneužívat je a vést je v souvislosti s Vaším zájmem o získání zaměstnání v GfK Czech.

Prohlášení:

Vyplněním a odesláním dotazníku souhlasím, aby společnost GfK Czech zpracovávala mnou poskytnutá data, obsažena v tomto dotazníku, pro účely získání zaměstnání v GfK Czech.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Vichová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Analýza a návrh personální strategie malého podniku v oblasti získávání a výběru zaměstnanců

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 41

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 8

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. Ing. Častorál Zdeněk, DrSc.