

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Výběr klíčových zaměstnanců ve společnosti DER Touristik CZ, a.s. / The selection of key employees at DER Touristik CZ, a.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

01 / 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Dagmar Rybníkářová / KEMBC04

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

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

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

Datum a místo: 01.12.2023 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces výběru klíčových zaměstnanců ve společnosti DER Touristik CZ, a.s. a navrhnout případná doporučení.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce je zpracována na základě informací získaných z odborné literatury a relevantních internetových zdrojů. Na základě teoreticko-metodologické části je zpracována část praktická.

Praktická část práce využívá kvalitativní a kvantitativní šetření. Jako kvalitativní šetření byl zpracován polostrukturovaný rozhovor, který byl vytvořen na základě rozhovoru s HR pracovníkem společnosti DER Touristik CZ, a.s. Dále bylo vytvořeno dotazníkové (kvantitativní) šetření, které mělo za cíl zjistit, jak zaměstnanci vnímají pohovor s HR pracovníkem společnosti. Kvalitativní a kvantitativní šetření bylo porovnáno a na základě zjištění bylo vytvořeno doporučení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Bakalářská práce zahrnuje zjištění, jak funguje proces výběru klíčových zaměstnanců ve společnosti DER Touristik CZ, a.s. V práci jsou využity kvalitativní a kvantitativní šetření, které dopomohly ke zjištění zásadních informací a následnému posouzení, zda má společnost dobře nastavený systém k výběru klíčových zaměstnanců.

Na základě zpracovaného polostrukturovaného rozhovoru bylo zjištěno, že organizace má více společností. V každé společnosti jsou klíčoví zaměstnanci. Mezi klíčové zaměstnance patří: produktoví manažeři. Vzhledem k tomu, že se jedná o práci v cestovním ruchu, všechny společnosti po zaměstnancích požadují jazykovou vybavenost, systematičnost a umění poradit si v každé situaci. Například u pozice kontraktor u společnosti NEV-DAMA je nejen nutná jazyková vybavenost, ale i znalost dané oblasti a také řídičský průkaz.

Z výsledků zpracovaného dotazníkového šetření, které bylo prostřednictvím HR společnosti přeposláno 51 klíčovým zaměstnancům společnosti, byla návratnost od 45 zaměstnanců společnosti, tzn. míra response je 88 %. Z výsledků vyplynulo, že společnost má poměrně dobře nastavený proces výběru zaměstnanců, a to na základě zodpovězených otázek, na které zodpověděli klíčoví zaměstnanci.

4. Závěry a doporučení:

Na základě zpracované bakalářské práce bylo zjištěno, že společnost DER Touristik CZ, a.s. má dobře nastavený proces výběru klíčových zaměstnanců, a proto byla stanovena určitá doporučení, mezi které patří: využívat i online pohovory, lépe předávat výsledky pohovoru kandidátům a vyzkoušet si danou činnost již v průběhu procesu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výběr pracovníků, proces, zaměstnanci, klíčoví pracovníci HR, organizace, společnost, cestovní ruch

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The goal of the bachelor's thesis is to design the employee selection and acquisition process within a selected organization, evaluate strengths and weaknesses, and propose recommendations for future improvements in the recruitment process.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the bachelor's thesis is processed based on information obtained from professional literature and relevant online sources. The practical part is developed on the basis of the theoretical-methodological section.

The practical part of the thesis utilizes both qualitative and quantitative research methods. A semi-structured interview was conducted as a qualitative investigation, created based on an interview with an HR representative from DER Touristik CZ, a.s. Additionally, a questionnaire survey (quantitative) was developed to explore how employees perceive the interview with the company's HR representative. The qualitative and quantitative research results were compared, and recommendations were formulated based on the findings.

3. Result of research:

The bachelor's thesis encompasses an investigation into the functioning of the process of selecting key employees in the company DER Touristik CZ, a.s. The thesis employs both qualitative and quantitative research methods, which aided in obtaining essential information and assessing whether the company has a well-established system for selecting key employees.

Based on the processed semi-structured interview, it was found that the organization consists of multiple companies, each having key employees. Key employees include product managers. Given the nature of the work in the tourism industry, all companies require employees to have language proficiency, systematic approach, and the ability to handle any situation. For instance, for the position of contractor at the company NEV-DAMA, language proficiency is not only necessary but also knowledge of the specific field and a valid driver's license.

From the results of the questionnaire survey, which was sent to 51 key employees through the HR department, responses were received from 45 employees, rate of response is 88 %. The findings indicated that the company has a relatively well-established employee acquisition process, as evidenced by the answered questions from key employees.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the processed bachelor's thesis, it was found that the company DER Touristik CZ, a.s. has a well-established process for selecting key employees. Consequently, specific recommendations were identified, including: incorporating online interviews, improving the communication of interview results to candidates, and allowing candidates to experience the tasks associated with the position during the selection process.

KEYWORDS

Employee selection, process, employees, key workers, HR, organization, company, tourism

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
O15 Human Resources
M12 Human resources
M51 Firm Employment Decisions

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Dagmar Rybníkářová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC04
Název BP:	Výběr klíčových zaměstnanců ve společnosti DER Touristik CZ, a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Proces výběru zaměstnanců a jeho řízení2.2 Metody výběru zaměstnanců2.3 Metodika práce3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika organizace3.2 Stávající přístupy k výběru zaměstnanců3.3 Vlastní výzkum a diskuze výsledků3.4 Návrhy a doporučení pro organizaci4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management</i>. Praha: Kogan Page, 2023. 760 s. ISBN 978-13-986-0663-0.• BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. <i>Abeceda personalisty 2022</i>. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.• TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu</i>. Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9• URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. <i>Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR</i>. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 01. 09. 2023• Zpracování teoretické části do 15. 10. 2023• Zpracování výsledků do 10. 11. 2023• Finální verze do 01. 12. 2023
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

V Praze dne 29. 08. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535
Datum: 2023.08.29 09:38:22
+02'00'

Obsah

1 Úvod	1
Teoreticko-metodologická část práce.....	3
1.1 Proces výběru zaměstnanců a jeho řízení	3
1.1.1 Proces výběru zaměstnanců	3
1.1.2 Kritéria výběru zaměstnanců.....	6
1.1.3 Výběr zaměstnanců a organizační kultura společnosti	14
1.1.4 Hodnocení osobnosti	15
1.2 Metody výběru zaměstnanců	16
1.2.1 Tradiční metody výběru zaměstnanců	16
1.2.2 Inovativní metody výběru personálu.....	21
1.3 Metodika	23
2 Praktická část práce	24
2.1 Charakteristika organizace.....	24
2.2 Stávající přístupy k výběru zaměstnanců.....	27
2.3 Vlastní výzkum a diskuse výsledků.....	29
2.4 Návrhy a doporučení pro organizaci.....	33
3 Závěr	35
Literatura	37
Přílohy	I

Seznam zkratk

a.s. (Akciová společnost)

ČR (Česká republika)

HR (Human Resources)

CK (cestovní kancelář)

Č (číslo)

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Graf 1 Věk zaměstnanců	30
Graf 2 Klíčové faktory při rozhodování o zaměstnání	32

1 Úvod

Personální výběr je dnes jedním z dynamicky se rozvíjejících odvětví personálního managementu. Problematice efektivního hledání nejefektivnějších a nejvhodnějších lidí pro organizaci byla vždy věnována velká pozornost jako jeden z hlavních faktorů efektivity řízení.

Pokrizové jevy v ekonomice nadále ovlivňují trh práce a činnost organizací obecně. Pokračující trend k nízkým osobním nákladům a neustálá touha firem posilovat konkurenční výhody vede k rostoucí potřebě zohledňovat jednotlivé faktory činnosti a strukturu organizace ve všech oblastech personálního řízení.

Ve většině společností se služba řízení lidských zdrojů více podílí na plánování počtu zaměstnanců společnosti. Hlavním úkolem je dosáhnout udržení optimálního složení personálu v souladu s harmonogramem obsazení. Ale dnes je důležitější než jen včasné obsazování volných míst udržovat výrobní procesy na optimální úrovni. Systém výběru zaměstnanců musí být postaven tak, aby zaručoval nárůst počtu zaměstnanců, kteří v současných podmínkách činnosti společnosti plní své funkční povinnosti nejefektivněji.

Moderní svět je plný velkého množství organizací, podniků, společností, firem, agentur. Práce každé organizace je nevyhnutelně spojena s potřebou personálu. Jedním z ústředních úkolů je přitom personální výběr. Výběr nových zaměstnanců má nejen zajistit běžné fungování, ale je také základem budoucího úspěchu organizace.

Personální management je jednou z nejdůležitějších oblastí života podniku, která může výrazně zvýšit efektivitu podniku ve všech ohledech, a proto systém personálního řízení zajišťuje neustálé zlepšování metod práce s personálem. Jednou z nejdůležitějších funkcí personálního managementu je proces přijímání zaměstnanců, který spočívá v kompetentním provedení výběru personálu a konečné fázi přijímání zaměstnanců. Špatná volba má obvykle za následek vysokou fluktuaci zaměstnanců nebo nedostatečnou kompetentnost zaměstnanců. Pokud si vybereme špatnou osobu, je nutné znovu utratit peníze za nábor nových lidí. To může výrazně zvýšit náklady jakékoli organizace. Proces výběru nových zaměstnanců může zajistit úspěšné řešení zadaných úkolů pouze tehdy, když mu předchází důkladná analýza požadavků na práci, charakteristiky pracovního prostředí a vypracování rozhodnutí na základě výsledků analýzy. Plánování v oblasti výběru je navrženo tak, aby propojilo cíle výběru a nejdůležitější charakteristiky aktuální situace.

Relevance profesionálního výběrového řízení pro zaměstnance v podnicích je diktována vědomou potřebou firem najímat na klíčové funkce opravdové odborníky ideálně s co nejlepší praxí.

Je třeba vést kvalitní výběrový proces, na který se vynakládá určitý čas a finanční prostředky, a výčitky svědomí je pravděpodobnost značných finančních ztrát, které mohou organizaci utrpět v případě absence profesionálně provedeného výběru a narychlo omylem provedeného výběru zaměstnanců. Správná volba může pomoci zvýšit produktivitu, zisky a loajalitu zaměstnanců. Špatná volba má obvykle za následek vysokou fluktuaci zaměstnanců nebo nedostatečnou kompetentnost zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces výběru klíčových zaměstnanců ve společnosti DER Touristik CZ, a.s. a navrhnout případná doporučení.

Bakalářská práce se skládá ze dvou základních částí, teoreticko-metodologické a praktické. Teoreticko-metodologická část má stanovit a seznámit s danou problematikou procesu výběru zaměstnanců a jeho řízení, včetně metod.

Praktická část se opírá o část teoretickou. Zabývá se charakteristikou společnosti a následně je rozebrán proces výběru klíčových zaměstnanců. Veškeré informace o výběru klíčových

zaměstnanců budou zjištěny z rozhovoru s HR. Tento polostrukturovaný rozhovor bude porovnán s dotazníkovým šetřením. Následně se vytvoří doporučení a zda cíl práce byl naplněn.

Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se bude zabývat tématy procesu výběru zaměstnanců a jejího řízení, stejně tak metodami výběru zaměstnanců. Bude zde vysvětlen samotný proces výběru zaměstnanců.

1.1 Proces výběru zaměstnanců a jeho řízení

Tato podkapitola pojednává o problematikách procesu výběru zaměstnanců, a to i v kontextu s organizační kulturou společnosti, hodnocením zaměstnanců, personálním plánováním a managementem, a v neposlední řadě také zlepšením technologie výběru zaměstnanců.

1.1.1 Proces výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců patří mezi personální činnosti a Urbancová a Vrabcová (2023, s. 98) uvádí, že výběr toho nejlepšího personálu je složitý a vícestupňový proces, který zahrnuje vědecky podložené principy a metody práce. Tyto autorky dále zmiňují, že při řešení personálních problémů ve všech fázích práce jsou vyžadovány znalosti z oblasti práva, ekonomie, sociologie a psychologie. Jde hlavně o strategické řízení lidských zdrojů (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 99). Dále autorky uvádí, že je důležité poznamenat, že někdy přichází do podniku noví zaměstnanci, aniž by byl prováděn nábor. Autorky dále doplňují, že v tomto případě je nutné mít požadavky na nového zaměstnance ještě více pregnantněji, neboť není možné porovnávat mezi více uchazeči.

V tržní ekonomice se kvalita dle Tegze (2019, s. 63) personálu stala nejdůležitějším faktorem určujícím přežití a ekonomické postavení organizací. Autor uvádí, že právě proto se snaží vybírat pracovníky poměrně pečlivě, protože kvalita lidských zdrojů do značné míry určuje možnosti a efektivitu následného využití, ale v minulosti se omezovali na posuzování kvality uchazečů, kteří se o práci ucházeli z vlastní iniciativy. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 105) dodávají, že současné době firmy častěji přechází na aktivní metody vyhledávání, výběru a najímání personálu. Nyní se snaží do organizace přilákat co nejvíce uchazečů splňujících požadavky a zdokonaluje se i samotné výběrové řízení. Autorky doplňují, že v minulosti nebylo neobvyklé, že manažer vybral zaměstnance bez pomoci personálních služeb. Spoléhal na svou intuici a zkušenosti a také na doporučení z předchozího působiště. Barták (2023, s. 44) uvádí, že případná pochybení vedla k propuštění zaměstnance a jeho nahrazení novým zaměstnancem. V moderních podmínkách je takový přístup nejen neefektivní z hlediska uspokojení potřeb kvalifikované pracovní síly, ale také jednoduše drahý.

Barták (2023, s. 45) k tomu dodává, že s informacemi o strategii organizace, její struktuře, hlavních činnostech a přijatelné organizační kultuře může personální oddělení začít vyhledávat a vybírat potřebné zaměstnance. Výběr zaměstnanců dle tohoto autora je ovlivněn vnějšími i vnitřními faktory prostředí.

Vnější faktory prostředí, dle Bartáka (2023, s. 45) jsou následující:

- legislativní omezení;
- situace na trhu práce;
- složení pracovní síly na trhu a umístění organizace.

Vnitřní faktory prostředí, dle Bartáka (2023, s. 46) jsou následující:

- personální politika – zásady práce s personálem, strategické personální programy, např. zásada povýšení zaměstnanců již zaměstnaných ve firmě, zásada celoživotního zaměstnání;

- image organizace – jak atraktivní je považována za místo pro práci (atraktivní jsou větší firmy, firmy známé svými produkty pro kandidáta).

Ransburg et. al. (2016, s. 54) ve své publikaci zmiňuje proces výběru personálu se všemi různými použitými technologiemi na několik standardních fází, které jsou následně popsány:

- plánování kvantitativních personálních potřeb – na základě přijatého strategického plánu rozvoje společnosti nebo aplikací z liniových a funkčních služeb o očekávaných volných místech;
- sestavení kompetenčního modelu pro volná pracovní místa, popis profilu volného pracovního místa a pracovní náplně;
- organizace vyhledávání kandidátů s využitím interních a externích zdrojů i nestandardních přístupů;
- primární výběr kandidátů (analýza životopisů, telefonický rozhovor, analýza dotazníků);
- sekundární výběr (testování, rozhovor, případové metody atd.)
- rozhodnutí o přijetí zaměstnance;
- sepsání pracovní smlouvy, zápis, příprava a realizace adaptačního programu.

Dle Bartáka (2023, s. 137) je recruitment (někdy také nábor) řada aktivit zaměřených na přilákání kandidátů, kteří mají kvality nezbytné k dosažení cílů stanovených organizací. Autor uvádí, že se jedná o celkový proces identifikace, získávání zdrojů, prověřování, užšího výběru a pohovorů s kandidáty na pracovní místa (ať už stálá nebo dočasná) v rámci organizace.

Tegze (2019, s. 291) zdůrazňuje, že personální management začíná nábořem a hlavním úkolem při najímání zaměstnanců je dle tohoto autora uspokojit poptávku po pracovnících z kvalitativního i kvantitativního hlediska.

Dle Bartáka (2023, s. 137) by personální management měl klást otázky, jako: kde a kdy budou pracovníci potřeba? To vše musí umět zodpovědět personální management (Barták, 2023, s. 137).

Tegze (2019, s. 291) dále uvádí, že výběr personálu je proces studia psychologických a odborných kvalit zaměstnance. Výběr personálu je za účelem zjištění jeho vhodnosti pro výkon povinností na určitém pracovišti nebo pozici a výběr toho nejvhodnějšího ze skupiny uchazečů s přihlédnutím k souladu jeho kvalifikace, specialita, osobní vlastnosti a schopnosti s povahou činnosti, zájmy organizace a jeho samotného (Tegze, 2019, s. 291).

Tegze (2019, s. 292) dále zmiňuje, že přijetí zaměstnance předchází jasné pochopení funkcí, které bude vykonávat, úkolů a pracovních povinností, práv a interakcí v organizaci. Na základě předem formulovaných požadavků jsou dle tohoto autora vybírání vhodní lidé na konkrétní pozici a velký důraz je kladen na soulad kvalit uchazečů s těmito požadavky.

Maslach (2022, s. 54) doplňuje, že náborář nemá za cíl oslovit co nejvíce lidí, ale umět zacílit na tu skupinu potenciálních uchazečů, která je pro podnik v danou chvíli relevantní.

Tegze (2019, s. 292) ve své publikaci uvádí, že cílem procesu je maximalizace účinku marketingového plánu: „*Jakmile porozumíme charakteristikám a potřebám své cílové skupiny, položíme základ naší výkonnosti a úspěšnosti*“ (Tegze 2019, s. 292).

Maslach (2022, s. 55) uvádí, že nábor začíná podrobnou definicí toho, koho organizace potřebuje. Tegze (2019) doplňuje, že tradičně je tento proces založen na přípravě popisu práce, tzn. dokument popisující hlavní funkce zaměstnance obsazujícího toto pracoviště. Maslach

(2022) pak dále upřesňuje, že pracovní náplň zpravidla zpracovává personální oddělení spolu s vedoucím oddělení, ve kterém je volná pozice: personalisté přinášejí znalosti o procesu tvorby popisu práce, vedoucí přináší požadavky na konkrétní pracoviště. Pracovní náplň je popis hlavních funkcí, které musí zaměstnanec zastávající danou pozici vykonávat (Maslach, 2022, s. 55).

Tegze (2019, s. 294) v této souvislosti zmiňuje důležitost popisu pracovního místa v kontextu výběru kandidátů. Dále autor dodává, že při použití popisu práce k hodnocení kandidátů na volnou pozici proto musí specialista dle tohoto autora určit, jak je kandidát schopen tyto funkce vykonávat. Tegze (2019) pak doplňuje, že je to poměrně obtížné, zvláště pro člověka, který není obeznámen se specifiky práce na volné pozici. Autor dále uvádí, že pro usnadnění procesu výběru kandidátů začalo mnoho organizací vytvářet dokumenty popisující hlavní vlastnosti, které musí zaměstnanec mít, aby mohl úspěšně pracovat na dané pozici – kvalifikační karty a kompetenční karty (portréty či profily ideálních zaměstnanců) (Tegze, 2019, s. 294).

Maslach (2022, s. 42) ve své publikaci uvádí, že ve fázi výběru management vybírá nejvhodnější kandidáty ze skupiny vytvořené během náboru. Autor dále uvádí, že ve většině případů by měla být vybrána osoba nejlépe kvalifikovaná pro výkon skutečné práce na dané pozici, spíše než kandidát, který se jeví jako nejvhodnější pro povýšení. Autor dále zmiňuje, že objektivní rozhodnutí o výběru může v závislosti na okolnostech vycházet z dosaženého vzdělání, úrovně odborných dovedností, předchozích pracovních zkušeností a osobních kvalit. Pro manažerské pozice, zejména na vyšší úrovni, jsou prvořadě dovednosti v navazování meziregionálních vztahů a také kompatibilita kandidáta s nadřízenými a se svými podřízenými (Maslach, 2022, s. 42).

Snell (2015, s. 65) uvádí, že ve fázi plánování jsou personální požadavky kalkulovány na různá časová období, a to: dlouhodobá a krátkodobá. Dále autor uvádí, že jsou potřeby rozděleny do dvou skupin: kvantitativní (čísla) a kvalitativní (specializace).

Snell (2015, s. 65) uvádí, že každá moderní společnost má konvenční systém personální gradace, který určuje na jedné straně míru odpovědnosti a pravomoci a na druhé straně výši odměn. Dále autor uvádí, že principy takové gradace jsou v každé firmě individuální, například v závislosti na vykonávaných funkcích, technologii práce, počtu podřízených. Zpravidla existuje přímá úměra mezi náklady na nalezení zaměstnance a jeho kategorií, proto je zvláště důležité sledovat a predikovat fluktuaci zaměstnanců nikoli obecně pro společnost, ale pro určité skupiny (Snell et. al. 2015, s. 85).

Urbancová (2017, s. 101) uvádí, že je důležité vyvážit požadavky na kvantitativní a kvalitativní personální potřeby s rozpočtem.

Manažeři dle Urbancové (2017, s. 101) poznamenávají, že „není možné organizovat přístup k hledání středních a vyšších manažerů z pohledu „potřebujeme specialistu už včera“. A nalezení vhodného specialisty v krátkém čase zvyšuje náklady na technologii výběru (Urbancová, 2017, s. 101). Dále autorka doplňuje, že jakákoli HR strategie diktuje HR manažerovi určitou úroveň „kvality“ personálu, který si vybírá, podle toho je kvalita zaměstnanců určována mnoha faktory.

Dle Urbancové (2017, s. 102) je velmi důležité nehledat osobu „3 v 1“ a HR manažeři podotýkají, že hlavní věcí je „nalézt adekvátní rovnováhu kvalit pro konkrétní pozici“ (volné místo). Autorka také uvádí, jak je také důležité vzít v úvahu prioritu požadavků a zároveň je třeba zohlednit zájmy vedení společnosti, tradice a požadavky firemní kultury, příležitosti a vyhlídky růstu. V moderních organizacích často dle autorky není věnována náležitá pozornost rozvoji komunikace mezi odděleními. Dalším typickým problémem je tedy konflikt požadavků

na kandidáta liniového manažera (bezprostředního nadřízeného) a HR manažera (Urbancová, 2017, s. 102).

Ať už je použito jakékoli výběrové schéma, vzniká standardní problém – stanovení nástrojů pro hodnocení shody kandidáta s požadavky (Ransburg, 2016, s. 102). Dále autor uvádí, že se obvykle používají následující nástroje hodnocení: strukturovaný rozhovor, testování, kontrola referencí atd.

Dle Ransburga (2016, s. 105-107) lze zvážit hlavní směry pro zlepšení technologie výběru personálu.

Identifikované problémy jsou dle Ransburga (2016, s. 105-107) možné vyřešit pomocí následujících opatření:

- zlepšení komunikace v organizaci, jasné rozdělení pravomocí a odpovědností;
- plošné zavádění aktivních metod vyhledávání a cíleného školení pracovníků potřebných pro podnik a průmysl;
- zlepšení systému pro tvorbu výběrových kritérií: komplexní analýza požadavků a nástrojů pro hodnocení kandidátů;
- optimalizace zdrojů při náboru personálu;
- rozvoj systému mentoringu nebo opatrovnictví pro nové zaměstnance;
- zvyšování úrovně kvalifikace zaměstnanců podílejících se na výběru personálu.

Dle Ransburga (2016, s. 107) je žádoucí, aby vedoucí organizace oficiálně prohlásil, kdo rozhoduje, kdo má poslední slovo. Dále autor uvádí, že nejlepší varianta je, že se jedná o liniového manažera, tzn. přímý nadřízený nového zaměstnance, a HR manažer může poradit. Podobně se vyjadřuje také Urbancová (2017, s. 102), která doplňuje, že komunikace navíc ovlivňuje i stanovení výběrových kritérií, mezi liniovými a HR manažery vzniká „konflikt požadavků“. Personálním manažerům se dle autorky doporučuje udržovat stálou interakci s liniovými manažery během náborového procesu. Častou chybou mnoha manažerů je, že nábor vnímají jako interní službu a ve skutečnosti jde o partnerství vytvořené za účelem dosažení společného výsledku (Urbancová, 2017, s. 102).

Hlavní formou přilákání potřebných odborníků a kvalifikovaných pracovníků pro podniky by dle Bartáka (2023, s. 177) měly být smlouvy se vzdělávacími institucemi. Dle autora je relevantní další vzdělávání pracovníků a specialistů pro zvládnutí nových zařízení a technologií v odvětvích národního hospodářství, které vyžaduje personální služby pro zlepšení plánování školení personálu.

Barták (2023, s. 177) dále doplňuje, že pro každou konkrétní pozici se doporučuje vytvořit individuální seznam požadavků. Dále autor uvádí, že tyto požadavky jsou základem harmonogramu vzájemné závislosti požadavků na kandidáta podle kritérií odborných kvalit, osobních vlastností a motivace. Kromě toho je dle autora velmi důležité identifikovat prioritní oblasti, aby se eliminovalo přílišné přeceňování požadavků na profesní dovednosti kandidáta. K tomu je nutné dle Bartáka (2023, s. 177) provést analýzu z pohledu s jakými minimálními a malými dovednostmi bude kandidát schopen tuto práci vykonávat. Zaměstnance je nutné také stimulovat hlavně v oblastech jako je uznání, společenská prestiž ve firmě apod. (Barták, 2023, s. 177).

1.1.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Výběr personálu je dle Hitta et. al. (2019, s. 25) proces studia psychologických a odborných kvalit zaměstnance za účelem zjištění jeho vhodnosti pro výkon povinností na určitém pracovišti nebo pozici a výběr toho nejvhodnějšího ze skupiny uchazečů s přihlédnutím

k souladu jeho kvalifikace, specialita, osobní vlastnosti a schopnosti s povahou činnosti, zájmy organizace a jeho samotného. Při výběrovém řízení se hledají dle těchto autou lidí na určité pozice s přihlédnutím ke stanoveným požadavkům sociálního zařízení a druhům činností. Hlavní kritéria výběru dle Hitta et. al. (2019, s. 25-26) jsou následující:

- **vzdělání** – při stejných ukazatelích zaměstnavatelé preferují vyšší vzdělání před nižším a vyšší stupeň před nižším. Tyto vlastnosti však musí být spojeny s pracovní úspěšností a kritérium vzdělání je jistě nutné porovnávat s požadavky vykonávané práce, kdy zaměstnavatel by měl prověřit délku a typ vzdělávání a jeho relevanci pro danou práci Hitta et. al. (2019, s. 25-26);
- **zkušenosti** – zaměstnavatelé často dávají rovnítko mezi zkušeností se schopnostmi a přístupem zaměstnance k práci a většina zaměstnavatelů dává přednost najímání pracovníků s praxí;
- **stanovení hodnocení pracovních zkušeností**, které odráží dobu, po kterou osoba pracovala v dané organizaci;
- **fyzikální (zdravotní) vlastnosti** – existuje mnoho druhů práce, které vyžadují od výkonného umělce určité fyzické vlastnosti, obvykle redukované na vytrvalost a sílu, které jsou snadno testovatelné. Za tímto účelem by měl podnik identifikovat fyzické a zdravotní charakteristiky aktuálně úspěšných zaměstnanců a použít tato data jako kritéria, ale pouze tehdy, když všichni nebo většina zaměstnanců tyto údaje splní;
- **osobní vlastnosti** – jednou z nejdůležitějších osobnostních charakteristik zaměstnance je jeho sociální postavení (pozice). Někteří zaměstnavatelé dávají přednost najímání ženatých pracovníků, protože se domnívají, že to vede k nižší fluktuaci a lepší kvalitě práce. Jiní ochotněji zvou svobodné nebo rozvedené pracovníky, kteří jsou podle nich mobilnější a ochotnější střídat místa a druhy práce, pracovat o víkendech a přesčas. Důležitou osobní vlastností žadatele je věk. Jakékoli konkrétní kritérium pro výběr pracovníků na základě věkového rozdělení by mělo být pečlivě prozkoumáno ve vztahu k úspěšným pracovníkům zaměstnaným v té době;
- **osobnostní typ** – zohledňuje se při vykonávání různých zaměstnání. Vynikající osobní vlastnosti mohou být nezbytné pro zaměstnance, kteří komunikují se zákazníky, ale tyto vlastnosti nebudou užitečné pro jiná místa (Hitt, 2019, s. 25-26).

Carasco (2020, s. 52-57) představuje svůj pohled na kritéria výběru zaměstnanců následovně:

Nejdůležitějším kritériem, které je primárně zohledňováno při vyhledávání zaměstnanců (snad s výjimkou pracovníků v nekvalifikovaných profesích), je vzdělání. Vždy hraje rozhodující roli určité vzdělání. Například při vyhledávání zaměstnanců přes internet řada zaměstnavatelů v příslušných žádostech a formulářích rovnou uvádí požadovaný stupeň vzdělání a o uchazečích, kteří tuto podmínku nesplňují, ani neuvažuje. Je potřeba zohlednit nejen stupeň vzdělání (základní, střední, vyšší atd.), ale také jeho profilaci – ekonomickou, technickou, právní atd. Pokud jsou například dva kandidáti na místo účetní, z nichž jeden má vyšší účetní vzdělání a druhý vyšší technické plus tříměsíční účetní kurzy, pak byste měli nejprve věnovat pozornost kandidátovi s vyšším účetním vzděláním.

Druhým kritériem, které se bere v úvahu bezprostředně po vzdělání, je přítomnost pracovních zkušeností v oboru. Zpravidla platí, že čím více zkušeností má člověk ve své specializaci, tím větší odměnu chce dostat. Absolventi jsou nejlevnější pracovní silou, ale téměř vždy je nutné takové pracovníky dále školit na pracovišti. Výjimku tvoří absolventi, kteří poslední půlrok nebo rok či dva před absolvováním vzdělávací instituce již někde pracovali – již jako specialisté

něco představují a jejich odměňování se ve většině případů příliš neliší od absolventů, kteří práci nemají.

Zkušenosti. Zaměstnanec, který má ve své specializaci 10–15 let zkušeností, je ve většině případů zavedeným specialistou, který jasně zná svou hodnotu a co od své nové práce očekává. Takoví zaměstnanci jsou mnohem dražší, ale nemusí být školeni v základních věcech, jako např. absolventi.

Znalost cizích jazyků je kritériem, které je v některých případech ceněno dokonce více než vzdělání (takové případy jsou však poměrně vzácné a týkají se pouze určitých profesí). I když výkon jejich bezprostředních povinností nevyžaduje, aby zaměstnanec hovořil určitým jazykem, tato znalost není nikdy nadbytečná. Je třeba poznamenat, že zaměstnanec, který mluví cizím jazykem, bude pravděpodobně chtít za svou práci dostávat vyšší odměnu než podobný zaměstnanec, který cizí jazyk neovládá.

Obchodní kvality a profesionalita – v některých případech lze pomocí těchto kritérií učinit závěr o konkrétním kandidátovi již ve fázi seznamování se s jeho životopisem (jak jasně a stručně jsou informace prezentovány, jak se člověk umí prezentovat atd.). V budoucnu lze informace o obchodních kvalitách kandidáta získat ve fázi pohovoru s vedoucím (nebo jiným zástupcem) personální služby podniku a stupeň profesionality bude zřejmý po pohovoru kandidáta s vedoucím strukturální jednotky.

Dalším důležitým kritériem jsou fyzické vlastnosti zaměstnance. Existuje řada profesí, které vyžadují určitou fyzickou přípravu pracovníka. Parametry fyzické zdatnosti uchazeče lze v případě potřeby snadno otestovat.

Často se při hledání zaměstnance jako kritérium používá ukazatel, jako je řidičský průkaz určité kategorie. Jestliže ještě nedávno bylo toto kritérium druhořadé, nyní se mu často přikládá rozhodující význam. Týká se to nejen řidičů (což je samozřejmost), ale např. i obchodních zástupců, zástupců, obchodníků, pracovníků zásobovacích a obchodních oddělení apod. Někdy je navíc potřeba mít nejen řidičský průkaz, ale i vlastní auto.

Mnoho zaměstnavatelů se při hledání zaměstnanců řídí tak důležitým kritériem, jako jsou osobní vlastnosti zaměstnance. Mezi hlavní osobní charakteristiky patří pohlaví zaměstnance, věk a rodinný stav.

Pohlaví zaměstnance je zohledněno v případech, kdy práce na určité pozici má charakteristické rysy, se kterými se zaměstnanci toho či onoho pohlaví snáze vyrovnávají. Navíc v některých polohách je určitě lepší mít buď muže, nebo ženu. Například, pokud mluvíme o profesi prodejce, pak je lepší najmout muže v oddělení automobilových náhradních dílů nebo radiotechniky a elektroniky a ženu v oddělení kuchyňských potřeb, dětských hraček nebo spodního prádla. Pokud se bavíme o profesi řidiče, pak je lepší, když muž pracuje například jako řidič mikrobuse a žena může být klidně řidičkou tramvaje.

Věk je také jednou z nejdůležitějších vlastností zaměstnance. Zaměstnavatelé se ve většině případů snaží zaměstnávat mladé zaměstnance (například do 35 let). Je to dáno tím, že podle obecně uznávaného názoru je mladý zaměstnanec cílevědomější, chce dělat kariéru, a proto bude pracovat pilněji než jeho starší kolega. Na některé pozice však zaměstnavatelé chtějí vidět starší a zkušenější zaměstnance – především se to týká různých typů manažerských pozic. V tomto případě často dochází k opačnému omezení – například uchazeči musí být minimálně 40 let a mít minimálně 15 let praxe.

Pokud jde o rodinný stav, tato charakteristika nepatří k nejoblíbenějším, ale přesto je v mnoha případech také zohledňována. Mnoho zaměstnavatelů například preferuje svobodné nebo nesezdané pracovníky – je to dáno například tím, že je snazší takové pracovníky vyslat na

služební cestu nebo je zapojit do práce přesčas. Jiní zaměstnavatelé se přitom naopak snaží najít vdané zaměstnance, oprávněně se domnívají, že tito zaměstnanci jsou pracovitější, nemají tendenci často měnit zaměstnání, a navíc jsou závislejší na zaměstnavateli – zejména se více bojí ztráty zaměstnání než jejich protějšky.

Dalším kritériem pro výběr personálu, které je třeba vzít v úvahu, jsou osobní vlastnosti. Oblíbenost tohoto kritéria je dána tím, že zaměstnavatelé preferují vidět na různých pozicích zaměstnance s různými typy osobností a charakteru. Například účetní nebo finanční ředitel nemusí nutně být otevřenou a společenskou osobou. Co se týče office manažerů, obchodních zástupců a zástupců, je zřejmé, že pracovníci na těchto pozicích musí být společenšší, upovídaní a komunikativní lidé.

Vše výše uvedené odkazuje na nejoblíbenější kritéria pro výběr personálu, která používá většina obchodních manažerů a personálních služeb. Při hledání zaměstnanců na konkrétní pozice v konkrétním podniku však lze v závislosti na specifikách situace použít i jiná kritéria.

Podle míry vhodnosti lze kandidáty rozdělit do tří skupin: nevhodné, podmíněně vhodné a relativně vhodné pro další činnost, protože nelze přesně určit všechny potřebné vlastnosti.

Stupeň rozmanitosti klíčových vlastností lze hodnotit takto: absolutně negativní, zlepšující se a pozitivní. Pokud dojde k negativnímu hodnocení alespoň jedné z vlastností kandidáta, je lepší ho nezaměstnávat Carasco (2020, s. 52-57).

Kvality, které musí mít zaměstnanec ucházející se o pozici, určuje profesní profil neboli tzv. kompetenční karta. Jinými slovy, jedná se o „portrét“ ideálního zaměstnance, definující požadavky na jeho osobní vlastnosti, schopnosti vykonávat určité funkce a sociální role Carasco (2020, s. 52-57).

V praktické části se budeme držet spíše Hitta (2019). Jeho koncept je stručnější a pro výběrová řízení firmy se hodí lépe.

Při výběru personálu je dle Carasca (2020, s. 61) důležité se zaměřit na přednosti, nikoli na slabé stránky člověka a hledat nikoli ideální kandidáty, kteří ve své podstatě neexistují, ale ty nejvhodnější pro danou pozici.

Je důležité zajistit, aby individuální vlastnosti uchazeče splňovaly požadavky náplně práce (vzdělání, odsloužená doba, praxe, pohlaví, věk, zdravotní stav, psychický stav) zaměřené na nejkvalifikovanější personál, avšak ne kvalifikovanější, než požaduje pracoviště (Carasco, 2020, s. 61).

Dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 100) je základem tradičního přístupu k výběru personálu koncept kompetence. Maslach (2022, s. 58) k tomu dodává, že v současné době hrají firemní kompetenční modely důležitou roli v politice personálního řízení. Dle tohoto autora v některých společnostech se kompetenční profily používají jako aplikované nástroje pro konkrétní funkce HR (například pro personální hodnocení nebo tvorbu manažerské rezervy); v jiných je pro práci s personálem klíčový systém předepsaných kompetencí.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 100) dále uvádí, že využití kompetencí v personálním hodnocení je velmi běžné, protože využití tohoto nástroje umožnilo personalistům při hodnocení pracovního výkonu analyzovat nejen to, co zaměstnanec za uplynulé období dosáhl, ale i to, jak toho dosáhl.

Jak uvádí Ransburg (2016, s. 56), kompetenční model je úplný soubor vlastností, které člověku umožňují úspěšně vykonávat funkce odpovídající jeho pozici. Aby byl model efektivní, musí mít dle tohoto autora jednoduchou strukturu, být jasný a snadno pochopitelný. Existuje mnoho různých definic pojmu „kompetence“. Mnoho odborníků a personalistů nabízí vlastní definice

tohoto pojmu. Nejčastěji jde ale o dva hlavní přístupy k pochopení kompetencí (Ransburg et al., 2016, s. 56).

Dále Ransburg (2016, s. 60) uvádí příklad amerického přístupu, který považuje kompetence za popis chování zaměstnanců. Dále autor uvádí, že kompetence je hlavní charakteristikou zaměstnance, se kterou je schopen prokázat správné chování a v důsledku toho dosáhnout vysokých výsledků v práci.

Urbancová a Brabcová (2023, s. 103) pak upozorňují na evropský přístup, který na kompetence pohlíží jako na popis pracovních úkolů nebo očekávaných výsledků výkonu. Autoři dále uvádí, že kompetence je schopnost zaměstnance jednat v souladu se standardy přijatými v organizaci. Carasco (2020, s. 39) vyzdvihuje hlavně Evropský přístup, který se zaměřuje na definování minimálního standardu, kterého musí zaměstnanec dosáhnout, zatímco americký model určuje, co musí zaměstnanec udělat, aby dosáhl nejvyššího výkonu. Dle autora je jedna z nejsrozumitelnějších definic je následující: „*kompetence jsou osobnostní charakteristiky, které jsou důležité pro efektivní výkon na dané pozici a které lze měřit prostřednictvím pozorovatelného chování*“.

Dle Carasca (2020, s. 14) je možné identifikovat tyto typy kompetencí:

- **firemní (nebo klíčové)**, které se vztahují na jakoukoli pozici v organizaci. Firemní kompetence vyplývají z firemních hodnot, které jsou zaznamenány ve firemních dokumentech, jako je strategie, kodex firemní etiky apod. Rozvoj firemních kompetencí je součástí práce s firemní kulturou. Optimální počet firemních kompetencí je 5-7;
- **manažerské**, které jsou nezbytné pro manažery k úspěšnému dosažení obchodních cílů. Jsou vyvinuty pro zaměstnance zabývající se řídicími činnostmi, kteří mají zaměstnance v lineární nebo funkční podřízenosti. Manažerské kompetence mohou být pro manažery v různých odvětvích podobné a zahrnují např. kompetence jako: Strategická vize, Řízení podniku, Práce s lidmi atp.;
- **profesní (nebo technické)**, které jsou použitelné pro konkrétní skupinu pozic. Vypracování odborných kompetencí pro všechny skupiny pozic v organizaci je velmi pracný a zdlouhavý proces (Carasco, 2020, s. 14).

Dle Carasca (2020, s. 16) praxe ukazuje, že některé organizace využívají pouze klíčové kompetence, jiné rozvíjejí a využívají pouze manažerské k hodnocení vrcholových manažerů a některé firmy rozvíjejí speciální kompetence pouze pro zaměstnance obchodního oddělení. Hitt, M. A., Duane I. R., Hoskisson, R. E. (2019, s. 349) dále doplňují, že strategie a struktura jsou ve vzájemném vztahu, a pokud jsou správně sladěny, výkon se zlepšuje.

Jak uvádí Ransburg (2016, s. 88), dalším cílem zavádění podnikových kompetencí je zajistit konzistentnost práce na vytvoření nové kvality řízení. Díky kompetencím dle tohoto autora víme, podle jakých kritérií by se měla posuzovat manažerská kvalifikace manažerů a co je třeba v oblasti moderního managementu proškolit.

Carasco (2020, s. 20) uvádí, že efektivita jejich rozvoje je zohledněna při vytváření jediné personální rezervy pro holding. Kompetenční model tedy pomáhá řídit proces jmenování – výběr a povýšení manažerů s obchodními kvalitami, které společnost potřebuje (Carasco, 2020, s. 20).

Dle Carasca (2020, s. 25) je zřejmé, že firmy s uvědomělou a zavedenou organizační kulturou využívají lidské zdroje efektivněji. Autor dále uvádí, že pro úspěšný rozvoj firmy je autora důležité, aby se klíčové principy a hodnoty firmy přenášely do chování firmy a jejich zaměstnanců.

Carasco (2020, s. 16) uvádí, že pocit „sounáležitosti s firmou“ znamená, že vnitřně plně přijímá firemní hodnoty, sdružuje se s organizací, pohlíží na svůj život v souvislosti s životem firmy a organizuje své aktivity na základě principů a norem organizace. Autor doplňuje, že v tomto případě se obecné firemní hodnoty stávají individuálními hodnotami zaměstnance a zaujímají silné místo v motivační struktuře jeho chování. Hodnotový systém společnosti je propojen s osobními hodnotami zaměstnance (Carasco, 2020, s. 16).

Proces náboru a výběru zaměstnanců je dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 155) ovlivněn především personální politikou, utvářenou na základě celkové strategie společnosti na určité období. Jak dle autorek ukazují zkušenosti předních zahraničních a tuzemských společností, na což poukazuje Carasco (2020, s. 22), efektivní rozvoj společnosti není možný bez definování jejích základních hodnot ve vztahu k jejím zaměstnancům.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 155) pak navazují tím, že moderní koncepce personálního managementu jsou založeny na uznání rostoucí role osobnosti zaměstnance, na znalosti jeho motivačních postojů, schopnosti je utvářet a řídit v souladu s úkoly, před kterými organizace stojí. Je nutné zorganizovat mnoho faktorů, které ve výsledku vytvoří komplexní kompaktní celek (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 155)

Jak uvádí Werther a Davis (2012, s. 63), v různých společnostech může být stejný člověk téměř ideálním a zdaleka ne ideálním zaměstnancem. Člověk samozřejmě musí být vyspělý po stránce odborné způsobilosti. Ale kromě toho dle Ransburga (2016, s. 45) existuje také systém hodnot, světonázor, stejně jako ve firmě existují určitá pravidla, tradice, hodnoty. Pokud si hodnotové systémy neodporují, je to důležitý předpoklad pro dlouhodobou úspěšnou práci. Pokud si dle autora odporují, pak bez ohledu na to, jak profesionální člověk je, je pravděpodobné, že ke střetu zájmů dříve nebo později dojde. Nicméně Werther a Davis (2012, s. 63) podtrhují to, že zaměstnanec musí zapadnout do firemní kultury a sladit své osobní vlastnosti s týmem, včetně manažera. Stává se, že se lidé z nějakého důvodu k sobě nepřibližují, cítí se nepříjemně v komunikaci (Werther a Davis, 2012, s. 63).

Dle Werthera a Davise (2012, s. 64) je zřejmé, že každá organizace v současné době prochází určitou fází svého vývoje. Každá společnost může být dle autora podmíněně klasifikována jako společnost patřící do nějakého typu organizační kultury. Dle Bartáka (2023, s. 191) v moderní teorii organizace existuje mnoho metod, jak sladit strategii společnosti s její kulturou. Neméně autor zmiňuje otázku, jak vybírat personál v závislosti na typu podnikové kultury. Barták (2023, s. 191) charakterizuje několik nástrojů ke stabilizaci zaměstnanců ve firmě, kdy se jedná o systematické zajišťování vhodných pracovních podmínek, motivačních programů, celkové péče o zaměstnance, dále pak o vytvoření organizační kultury nebo zajištění personálních rezerv.

Dle Urbancové (2017, s. 68-69) jsou typologie podnikových kultur následující:

- **vysoce riziková kultura rychlé zpětné vazby** - Svět individualistů, kteří neustále riskují, ale rychle dostávají zpětnou vazbu, bez ohledu na to, zda jsou jejich činy správné nebo ne;
- **nízké riziko a kultura rychlé zpětné vazby** - Personál pracuje intenzivně s relativně malým rizikem a vedení rychle dostává zpětnou vazbu o své činnosti. Veškeré úsilí je zaměřeno na zákaznický servis: to je podstata této kultury. Důležitý je tým, ne jednotlivci;
- **vysoce riziková kultura s pomalou zpětnou vazbou** - Vysoké riziko, obrovské investice, pomalá zpětná vazba, dlouhý rozhodovací proces, odolnost a dlouhodobá perspektiva jsou charakteristické rysy podniků s tímto typem organizační kultury. Rozhodovací cykly často trvají roky;

- **nízkoriziková kultura s pomalou zpětnou vazbou** - Tento typ organizační kultury se vyznačuje nízkým rizikem a pomalou zpětnou vazbou. Pozornost zaměstnanců a managementu je soustředěna na technickou dokonalost, výpočet míry rizika a detaily. Nedostatek zpětné vazby způsobuje, že se zaměstnanci soustředí na to, jak to dělají, spíše než na to, co dělají. Pozornost je věnována poznámkám, evidenčním listům, záznamům a technickým vylepšením. Stavové symboly jsou jasně viditelné.

Kvalitní věková strategie obsahuje mimo jiné i spravedlivý systém odměňování pro všechny věkové kategorie (Urbancová, 2017, s. 68-69).

Typologii R. Ackoffa charakterizují dle Maslacha (2022, s. 49) následující charakteristiky organizace, resp. její firemní vnitřní kultury:

1. Firemní typ kultury. Nízká míra zapojení zaměstnanců jak do stanovování cílů, tak do výběru prostředků k jejich dosažení. Existuje vztah autokracie (tradičně řízená korporace s centralizovanou strukturou).
2. Konzultativní typ kultury. Vysoká míra zapojení zaměstnanců do rozvíjení cílů, nízká míra výběru prostředků k jejich dosažení. Typický je vztah „lékař-pacient“ (ústavy sociálních a jiných služeb, léčebné a výchovné ústavy).
3. „Partizánský“ typ kultury. Nízká míra zapojení zaměstnanců do stanovování cílů, vysoká míra výběru prostředků k jejich dosažení. Jsou dodržovány vztahy autonomie (družstva, tvůrčí svazy, kluby).
4. Podnikatelský typ kultury. Vysoká míra zapojení zaměstnanců do stanovování cílů a výběru prostředků k jejich dosažení. Charakteristické vztahy jsou demokratické (skupiny a organizace řízené podle cílů nebo výsledků, společnosti se strukturou „obrácené pyramidy“) (Maslach, 2022, s. 49).

Dle Maslacha (2022, s. 50-52) podle typologie organizační kultury amerického sociologa S. Hendyho lze navrhnout následující metody výběru kandidátů pro každý jím identifikovaný typ organizační kultury:

1. Organizace založené na kultuře podnikatelského typu přijímají zaměstnance často, aniž by vytvářely velká náborová oddělení. Na náboru a hodnocení se podílejí nejen recruiteři, ale také samotný šéf firmy, který o přijetí zaměstnance definitivně rozhoduje. Postupy hodnocení, které takové společnosti používají, jsou dotazníky, rozhovory a někdy i testování. Rozhodnutí o vhodnosti kandidáta pro daný typ organizace vzniká nejčastěji od náborářů a/nebo manažerů na intuitivní úrovni. Mezi hlavní hodnotící kritéria v tomto případě patří zaměření kandidáta na dosahování výsledků; ochota riskovat a přijímat bonusy na základě výsledků výkonnosti; připravenost k aktivní práci a přesčasům; touha „spálit“ v práci; iniciativa. Hlavními hodnotami jsou silný materiální zájem a ambice. Jsou přijímáni převážně mladí lidé s dostatečnými kompetencemi a vysokým rozvojovým potenciálem. Zaměstnanci se zaměřují na profesní a kariérní rozvoj v rámci společnosti.
2. Nábor pracovníků pro společnost s kulturou rolí (organizace ve fázi stability) je systematický. Jsou zváni nejškolenější, nejschopnější a vysoce kompetentní specialisté. V takových společnostech existuje řada oddělení pro výběr personálu, byla vytvořena jasná kritéria pro hodnocení přijatých kandidátů a postupy pro absolvování hodnotících fází. Rozhodnutí o náboru je nejčastěji přijímáno kolektivně nebo přichází shora. Hlavními kritérii úspěšného náboru budou pracovní zkušenosti, vzdělání, psychická stabilita, zaměření na příjem, externí reference, pracovitost, emoční labilita, nízká

vyhledávací aktivita a nízká kariérní očekávání. Hlavními hodnotami kandidáta jsou sociální postavení, stabilita, touha mít záruky, absence náhlých změn.

3. Organizace, které poskytují výzvy pro lidi, kteří mohou pracovat v týmech a projektových skupinách. Společnost se zaměřuje na to, aby se většina jejich zaměstnanců rozvíjela v ní (horizontální a vertikální kariéra). Vybírají se pouze nezbytní specialisté, kteří jsou již připraveni plnit své povinnosti. Náborové služby využívají pokročilé techniky hodnocení. Často jsou přizváni externí konzultanti. Klima v týmu je důležité, protože na něm závisí výkon projektových týmů.
4. Ve společnostech zaměřených na osobní kulturu je výběr personálu založen na takových hodnotových charakteristikách, jako je schopnost kandidáta převzít odpovědnost za dosažení požadovaného výsledku; vysoký stupeň akceptace nejistoty; interní reference (ve větší míře); schopnost samostatně se rozhodovat. Hlavními hodnotami kandidáta jsou touha po sebezdokonalování a uznání v odborných komunitách (Maslach, 2022, s. 50-52).

Zohlednění výše diskutované závislosti vlastností výběru personálu v praxi umožní dle Carasca (2020, s. 22) společně výrazně snížit náklady. Maslach (2022, s. 58) zde doplňuje, že před zahájením výběru musí být jasně vypracován postup jeho provádění. Obvykle se skládá z několika fází. První fází je dle tohoto autora předběžný pohovor, při kterém se objasňují důležité údaje pro rozhodnutí, motivace pro vstup do společnosti, profesní zaměření, některé osobnostní charakteristiky atd. Druhou fází je dle autora prvotní posouzení osobních kvalit kandidáta na základě analýzy dokumentů, autobiografie, doporučujících dopisů, personálních záznamů a dalších dokumentačních materiálů. V této fázi je zpravidla vyřazeno dle Carasca (2020, s. 22) až 30 % uchazečů (Carasco, 2020, s. 22).

Třetí fází je testování. Jak uvádí Carasco (2020, s. 22), existují čtyři skupiny testovacích metod:

1. osobnostní dotazníky (MMPI, 16faktorový Cattellův test, Eysenckův test, Schmishek test, RSK test, Thomasův test aj.), umožňující určit temperament, psychický typ a orientaci zaměstnance, jeho sklon k emoční nestabilitě či riskantnímu rozhodování, chování v konfliktní situaci, míra subjektivní kontroly apod.;
2. výkonové testy (IQ testy, Amthaerovy, Ravenovy testy, Schultzovy tabulky), hodnotící stupeň utváření konkrétní kvality nebo psychofyzické funkce zaměstnance;
3. projektivní testy (Luscherův barevný test, Rorschachovy skvrny, Rosenzweigův test) Tyto metody stojí na předpokladu exteriorizace chování, kde projekční techniky slouží jako katalyzátor. Projektivní metody kladou veliké nároky na psychologa, na jeho zkušenosti, vědomosti a intuici. Obecně se soudí, že validita projektivní metody roste se zkušeností a sběhlostí psychologa v dané metodě. Obecně je validita a reliabilita projektivních metod kritizována jako sporná. V některých interpretativních systémech je patrná zřejmá snaha o zlepšení psychometrických možností daných metod (např. ROR, TAT). Velikou výhodou projektivních metod je, že nevyvolávají atmosféru testové situace jako jiné metody. Zkoumaná osoba má navíc minimální či nulovou možnost záměrně zkreslit výsledky, jelikož neví, co daný test sleduje.;
4. instrumentální techniky (nejznámější je „detektor lži“), polygraf je přístroj využívaný k ověřování pravdivosti výroků. (Carasco, 2020, s. 22).

Psychodiagnostika je důležitou součástí činnosti specialisty na výběr povolání, profesní přípravu a kariérové poradenství. Uplatnění nachází hlavně ve zkoumání profesní vhodnosti člověka vůči danému pracovnímu místu.

Čtvrtou fází je zpracování a interpretace výsledků testů, aby se ze skupiny uchazečů vybrali ti, kteří se na základě svých kvalit a vlastností na danou pozici hodí (Carasco, 2020, s. 22). Pátou fází je závěrečný pohovor a konečné rozhodnutí o přijetí (Carasco, 2020, s. 22).

Dle Carasco (2020, s. 36) výběr personálu probíhá zpravidla ve fázích:

1. vzdělání, praxe – analýza životopisů, pohovory, kontrola databáze. Tyto informace se snáze vyhodnocují, protože jsou zdokumentovány
2. kvalifikace (skutečné znalosti a dovednosti) - pohovory, zkušební úkoly, posudky z předchozích zaměstnání, odborné testy. K vyhodnocení těchto dat jsou zapotřebí speciální metody.
3. profesně důležité vlastnosti – studium osobních vlastností. Jedná se o nejobtížnější typ hodnocení, protože pro získání spolehlivých výsledků je nutné použít speciální technologie, které umožňují identifikovat stabilní vztahy mezi úrovní rozvoje profesně důležitých vlastností zaměstnance a úspěchem na určité pozici (Carasco, 2020, s. 36).

Zkušenosti dle Ransburga (2016, s. 66) ukazují, že je mnohem efektivnější posuzovat splnění kvalifikačních požadavků na zaměstnance podle úrovně a v určitém pořadí:

Úroveň I – soulad kvalit zaměstnance s požadavky organizace;

Úroveň II – soulad kvalit zaměstnance s požadavky skupiny (úroveň řízení, strukturální jednotka, projektová skupina);

Úroveň III – soulad kvalit zaměstnance s požadavky pozice.

Na to navazuje Maslach (2022, s. 51-52) tím, že analýza dotazníků, zejména životopisných, je cenným zdrojem informací o osobnosti kandidáta, jeho profesní kvalifikaci, názorech a přesvědčení. Maslach (2020, s. 51-52) dodává že obsahují informace o sociodemografickém postavení uchazeče, jeho vzdělání a studijních výsledcích, motivaci pro volbu povolání a místa výkonu práce, zálibách, sebevědomí a dalších rysech života a profesních zkušeností. Tyto informace umožňují s poměrně vysokou mírou přesnosti předpovídat úspěšnost budoucí práce kandidáta na dané pozici a dobu jeho adaptace (Maslach, 2022, s. 51-52).

Strukturovaný rozhovor (interview). Nejrozšířenější je v praxi moderního výběru personálu, který umožňuje upřesnit a doplnit informace získané z dotazníků a autobiografií, poskytuje dle Ransburga et. al. (2016, s. 69) dostatek příležitostí k pozorování a vzájemné výměně informací mezi uchazečem a tazatelem. Ten by si měl vytvořit dle autora konverzační strukturu spolu se specialisty na řízení organizační kultury a/nebo absolvovat speciální školení, během kterého se může seznámit se základními organizačními hodnotami (Ransburg et. al., 2016, s. 69).

1.1.3 Výběr zaměstnanců a organizační kultura společnosti

Lisá (2019, s. 72) uvádí, že při rozhodování, zda je daný kandidát vhodný pro konkrétní organizační kulturu, je vhodné použít dotazník, seskupující otázky dotazníku do sekcí. První část může dle autorky obsahovat otázky týkající se nejdůležitějších prvků a charakteristik firemní kultury – cílů, hodnot, priorit, pravidel a postupů. Druhá část dotazníku může být dle autorky věnována studiu dovedností, schopností a osobních kvalit zaměstnance a identifikaci těch, které splňují nebo nesplňují požadavky společnosti (Lisá, 2019, s. 72). Urbancová a Vrabcová (2023, ss. 44) doplňuje, že za stejných podmínek je upřednostňován personál, který odpovídá dané organizační kultuře. Nalezení dokonalého přizpůsobení pro danou organizační kulturu je však dle autorek velmi obtížné, takže požadavek na přizpůsobení obvykle není přísný.

Carasco (2020, s. 30) v tomto kontextu zdůrazňuje, že organizační kultura společnosti je navíc dynamická, neustále se mění, transformuje a vyvíjí. V tomto případě může být pohyb dle autora podle různých parametrů prováděn v přímo opačných směrech. Například ve věcech

managementu a vedení se mohou zvýšit požadavky, které odpovídají byrokratické organizační kultuře (zvyšuje se počet různých nařízení, pravidel, pokynů, posiluje hierarchie atd.), a pokud jde o kritéria úspěšnosti, může dojít k rozvoji v souladu s tržní nebo klanovou složkou, jak zmiňuje Carsco (2020, s. 30). Dle Lisé (2019, s. 55) za těchto podmínek začíná mít požadavek na personál podobu již nikoli souboru nezbytných osobních kvalit a hodnotových orientací, ale jedinečné vývojové trajektorie, která se shoduje s vývojovou trajektorií organizační kultury společnosti i ve smyslu age managementu let. Urbancova a Vrabčova (2023, s. 161) uvádí, že age management je případný nástroj k využívání lidské kapacity pro udržení a navýšení výkonu organizace s přihlédnutím na budoucí vývoj populace.

Třetí část dotazníku může obsahovat otázky, které nám umožní posoudit profesní kvality uchazeče, jeho kvalifikaci, pracovní zkušenosti, efektivitu při dosahování cílů, inovativní a kreativní schopnosti, vůdčí vlastnosti atd. (Lisá, 2019, s. 55).

Maslach (2022, s. 62) uvádí, že vnější prostředí společnosti nestojí na místě. Tradice jsou nahrazeny novým, neotřelým pohledem na problém. Objevují se dle autora nové metody a nové technologie, které vytlačují nebo posouvají starou školu (Maslach, 2022, s. 62). Manažeři, kteří mají sklon vytvářet něco nového, hledají a přemýšlejí o nových metodách. Při tomto hledání experimentují na různých úrovních a z různých úhlů a přístupů (Maslach, 2022, s. 62).

Werther a Davis (2012, s. 77) ve své publikaci uvádějí, že tato metoda je založena na vědě, která studuje proces zpracování informací lidskou psychikou, které přicházejí z okolního prostoru. Tato věda dle Werthera a Davise (2012, s. 77) tvrdí, že existuje pouze 16 typů vnímání a zpracování informací, které odpovídají 16 sociotypům lidí. Dle autorů podle této vědy se lidé ze stejného sociotypu chovají za stejných podmínek stejně. Autoři uvádí, že mají stejné motivy, které je tlačí k určitým rozhodnutím. Carasco (2020, s. 44) doplňuje, že tyto výsledky lze získat pomocí testů, fyziognomických studií a konverzací. Autor ve své publikaci uvádí, že stojí za zmínku, že na chování člověka má důležitý vliv také prostředí a výchova člověka. Nelze tedy dle Werthera a Davise (2012, s. 77) jednoznačně říci, že mezi lidmi ze stejného sociotypu existuje naprostá shoda chování. S touto metodou jsou výsledky pouze 80% přesné. Při výběru personálu se používá zřídka (Werther a Davis, 2012, s. 77).

1.1.4 Hodnocení osobnosti

Je zřejmé, že ještě před zahájením hledání kandidáta je nutné co nejpřesněji formulovat kvalifikační požadavky na pozici (Lisá, 2019, s. 73). Dle Lisé (2019, s. 73) platí, že kvalifikační požadavky vycházejí především z funkčnosti pozice, ale ani úplné splnění v některých případech nestačí: pro úspěšné působení v konkrétní společnosti musí profesionál sdílet hodnoty firemní kultury a ideologie řízení. Zda se kandidát může stát úspěšným zaměstnancem, do značné míry závisí dle autorky na tom, jak jsou jeho osobní vlastnosti v souladu s charakteristikami týmu. V tomto ohledu je vhodné se pokusit kriticky podívat na typický postup hodnocení personálu pro účely výběru Lisá (2019, s. 73) uvádí, že nejčastěji využívanými metodami diagnostiky jsou testy, dotazníky a rozhovor.

Lisá (2019, s. 74) doplňuje, že personální hodnocení je způsob, jak určit různé charakteristiky zaměstnanců s cílem zlepšit jejich efektivitu. Systém hodnocení zaměstnanců společnosti dle autorky pomáhá identifikovat a analyzovat hlavní kvality, dovednosti a výsledky zaměstnanců. Například pro posouzení úrovně vhodnosti pro danou pozici. Personální hodnocení se neprovádějí bez konkrétního účelu. Je nutné, když se ve firmě objeví problémy nebo stagnace: Produktivita zaměstnanců klesla, takže musíte identifikovat důvody nízkých výsledků a zlepšit je.

1.2 Metody výběru zaměstnanců

Tato podkapitola týkající se bude zabývat samotnými metodami, a to jak tradičními metodami zaměstnanců, tak i těmi inovativními.

1.2.1 Tradiční metody výběru zaměstnanců

Dle Werthera a Davise (2012, s. 65) tradiční metody výběru zaměstnanců zahrnují obecně uznávané metody výběru. Nábor je dle autorů hromadné lákání kandidátů na volné místo. Jedním z hlavních úkolů HR ředitele je nábor zaměstnanců. Ransburg (2016, s. 81) doplňuje, že úspěch firmy a její konkurenceschopnost na trhu do značné míry závisí na nalezení nejlepších specialistů. V tomto článku se budeme zabývat všemi moderními metodami výběru personálu. Tradiční metody náboru Navzdory tomu, že se objevují nové, neobvyklé způsoby vyhledávání potenciálních zaměstnanců, mnoho firem nadále využívá tradiční metody (Ransburg, 2016, s. 81).

Mezi tradiční metody výběru zaměstnanců dle Werthera a Davise (2012, s. 65) patří:

- životopis;
- rozhovor;
- dotazník;
- assessment Centers;
- metoda stresového rozhovoru;
- brainteaser-interview;
- testování;
- rozhovor s hlavolamem;
- integrovaný přístup.

Tyto metody umožňují dle Wertnera a Davise (2012, s. 66) získat nejúplnější informace o žadateli a zjistit všechny jeho hlavní charakterové rysy. Již před nástupem do práce může zaměstnavatel dle autora pochopit, zda je osoba vhodná pro práci ve společnosti nebo ne. Výsledky většiny metod analyzuje psycholog. Maslach (2022, s. 82) k tomu doplňuje, že velké společnosti mají zpravidla ve svých řadách psychologa, který se podílí na výběru kandidátů. Koneckonců, pouze po provedení kompletní odborné analýzy lze identifikovat všechny výhody a nevýhody žadatele Maslach (2022, s. 82).

Dle Carasca (2020, s. 88–91) tradiční metody výběru personálu zahrnují obecně uznávané metody výběru.

Existují dva typy zdrojů výběru: interní - výběr se provádí v rámci podniku, na náklady zaměstnanců samotné organizace, externí - výběr se provádí mimo podnik, na úkor externích zdrojů.

Externí zdroje jsou nejčastější, protože zdroje organizace jsou omezené, při obsazování volného místa se uvolňuje předchozí působiště zaměstnance, který toto volné místo obsadil.

Carasco (2020, s. 88) uvádí, že externí zdroje lze rozdělit na drahé a levné. Mezi drahé dle tohoto autora patří personální agentury a publikace v médiích (rozhlas, televize, tištěná média). Mezi nenákladné patří vládní střediska zaměstnanosti, kontakty na vysoké školy atd. Kromě toho existují externí zdroje pro vyhledávání potenciálních kandidátů, které mohou být pro organizaci zcela zdarma. Hovoříme o internetových zdrojích, které mají všechny druhy bezplatných stránek, pomocí kterých můžete zveřejnit inzerát na navrhované volné pracovní místo

a prohlédnout si životopisy potenciálních kandidátů. Masclach (2022, s. 83) dále doplňuje, že organizace může také obdržet životopisy od samotných uchazečů o zaměstnání, kteří si práci hledají sami bez prostředníků. Pokud firma potřebuje vysoce kvalifikované odborníky, pak je v podmínkách současné nezaměstnanosti lepší obrátit se na drahé zdroje. Pokud jde o pracovníky, kteří nevyžadují vysokou kvalifikaci, může organizace získat personál levnějším způsobem.

Existují následující typy externích zdrojů Carasca (2020, s. 88–91):

Získávání kandidátů na volnou pozici prostřednictvím doporučení lidí pracujících v této organizaci, jejich příbuzných a přátel. Tato metoda je běžná a účinná v malých organizacích. Je typický pro úzce zaměřené společnosti, kde je počet specialistů omezený a externí vyhledávání může být dlouhé a neefektivní. Kromě toho existuje vysoké riziko, že doporučenou osobou může být nekvalifikovaný odborník nebo ne kandidát, kterého by organizace chtěla vidět.

„**Nezávislí**“ kandidáti jsou lidé zabývající se nezávislým hledáním zaměstnání, aniž by se obraceli na služby a agentury práce. Organizace často organizují různé dny otevřených dveří a samy se účastní veletrhů práce, aby takové kandidáty přilákaly. Sami do organizace zavolají, pošlou životopis a kontaktují konkrétní organizaci, ve které by chtěli pracovat. A i když firma služby tohoto kandidáta nepotřebuje, je lepší si informace o něm uložit pro případ potřeby.

Reklama v médiích. Nejběžnější náborovou technikou je umístění inzerátu v médiích na volné pracovní místo dostupné v organizaci. V tomto případě se žadatel obrací přímo na personální službu zaměstnávající organizace. Nejoblíbenějšími médii pro zveřejňování pracovních nabídek jsou periodika a internet. Periodika (noviny a časopisy), která inzerují volná pracovní místa, lze také rozdělit do dvou kategorií: obecné publikace a specializované odborné publikace. Totéž lze říci o internetu. Existují servery věnované zaměstnávání, na kterých uchazeči o zaměstnání zveřejňují své životopisy a zaměstnavatelé zveřejňují informace o volných pracovních místech. Rovněž zveřejňování informací o volných pozicích a zveřejňování životopisů je možné na specializovaných portálech, což jsou virtuální profesní komunity.

Kontakty se vzdělávacími institucemi. Mnoho velkých organizací se zaměřuje na nábor absolventů vysokých škol bez praxe. Zaměstnavatelská společnost za tímto účelem pořádá prezentace na specializovaných univerzitách a účastní se veletrhů pracovních příležitostí Carasco (2020, s. 88–91).

Životopis

Životopis se předkládá dle Werthera a Davise (2012, s. 62) před osobní schůzkou mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Dále autor uvádí, že ve většině případů je životopis krátkým příběhem o vás samotných. Autor dále doplňuje, že uchazeč v něm uvádí stručné informace, které chce zaměstnavateli sdělit. Životopis by neměl obsahovat rozsáhlé popisy vašich úspěchů a všechny informace musí být co nejstručnější a nejpřesnější (Werther a Davis, 2012, s. 65). Ransburg (2016, s. 86) doplňuje, že životopis musí být hlavně pravdivý.

Po přečtení životopisu se zaměstnavatel rozhodne: pozve uchazeče na další schůzku nebo okamžitě odmítne. Chceme-li napsat dobrý životopis, musíte dodržovat několik pravidel (Werther a Davis, 2012, s. 65).

Dle autorů Werther a Davis, 2012, s. 65 jsou pravidla následující:

- obsah by neměl přesáhnout jednu nebo dvě stránky;
- fotografie by neměla být velká;
- neměli bychom o sobě psát kreativní příběh jako „ódu na chválu“.

Téměř každá společnost má navíc svůj vlastní příklad psaní životopisu, který může sloužit jako základ (Werther a Davis, 2012, s. 65).

Rozhovor

Dnes se výběr personálu dle Werthera a Davise (2012, s. 68) provádí především prostřednictvím pohovorů. Jeho popularita je dle autorů vysvětlena skutečností, že v relativně krátké době zaměstnavatel obdrží poměrně úplný obrázek o kandidátovi. Dle nich nejčastěji pohovor probíhá formou rozhovoru. To znamená, že manažer pro výběr personálu nebo sám zaměstnavatel osobně klade kandidátovi otázky.

Werther a Davis, 2012, s. 68-69) uvádí témata, na která se manažeři zaměřují:

- osobní vlastnosti žadatele;
- profesionalita;
- zájmy;
- hobby.

Maslach (2022, s. 66) opět zdůrazňuje nutnost kvalitní psychologické práce a uvádí, že pokud pohovor vede psycholog na plný úvazek, pak během rozhovoru pečlivě studuje nejen odpovědi žadatele, ale také jeho chování, intonaci a gesta. Někdy se i na základě těchto údajů může zaměstnavatel rozhodnout, zda je uchazeč vhodný či nikoliv (Maslach, 2022, s. 66).

Dotazník

Další důležitou metodou výběru personálu je dle Maslacha (2022, s. 66) provedení průzkumu. Dle této autorky stojí za zmínku, že tato metoda vyžaduje finanční a časové náklady. Koneckonců je nutné uspořádat průzkum a poté prostudovat všechna získaná data (Maslach, 2022, s. 66).

Nejčastěji se dle Werthera a Davise (2012, s. 72) používá jednoduchý dotazník, který obsahuje standardní otázky: jméno, příjmení, věk, adresa, vzdělání a další. Z velké části se jedná o standardní potvrzení údajů uvedených v životopise (Werther a Davis, 2012, s. 72-74).

Assessment Centers

Dle Werthera a Davise (2012, s. 72-74) assessment centra jako metodu výběru personálu využívá jen málo společností. Tato metoda je dle autorů druhem tréninkové hry, ve které je uchazeč umístěn do podmínek, které se velmi podobají pracovnímu prostředí. V průběhu akce je kandidát požádán, aby vyjádřil svůj názor nebo postoj k celému procesu nebo aby analyzoval událost (Werther a Davis, 2012, s. 72-74).

Testování

Testování jako metoda výběru personálu se začalo používat dle Maslacha (2022, s. 63) relativně nedávno, především díky západnímu vlivu. Kritéria pro výběr personálu pomocí této metody pocházela dle autora ze stejného místa. Tato metoda nám umožňuje získat nejspolehlivější informace o odborných kvalitách kandidáta a jeho schopnosti vykonávat určitou práci (Maslach, 2022, s. 63). Dle Carasca (2020, s. 48) je nutné testování předem konzultovat s vedoucím oddělení, na které by nový zaměstnanec měl nastoupit.

Stojí za zmínku, že jde o vůbec první metodu identifikace profesní vhodnosti kandidáta, která se používá již dlouhou dobu. Dle Werthera a Davise (2012, s. 72-74) se poté testy po krátkou dobu nepoužívaly. V poslední době došlo podle autora k novému nárůstu popularity této metody. Moderní testy se staly pokročilejšími a umožňují nám identifikovat specifické vlastnosti člověka (Werther a Davis, 2012, s. 72-74). Maslach (2022, s. 103) doplňuje, že testování má výhodu v tom, že dokáže velice dobře zachytit plusy a mínusy daného kandidáta.

Mezi obrovskou rozmanitostí různých testů je třeba vyzdvihnout ty, které se používají častěji. Zde využijeme ten od Werthera a Davise (2012, s. 68-69):

- Zkouška výkonu – zde jsou uchazeči požádáni, aby vykonávali určitou práci, která je podobná té, kterou budou muset dělat po přijetí na danou pozici. Tento test odhalí dovednosti kandidáta v této oblasti;
- Písemný test, který odhalí celkovou úroveň schopností a duševního rozvoje kandidáta;
- Testy k identifikaci úrovně inteligence. Takové testy musí být dokončeny v určitém časovém období. Mají několik možností odpovědí, z nichž pouze jedna je správná;
- Dotazníkové testy. Pomáhají určit sklony člověka k různým činnostem. Používá se hlavně pro kariérové poradenství;
- Projektivní test je zaměřen na zkoumání lidského podvědomí. Ve většině případů se používá k identifikaci skrytých vlastností kandidáta. Takový test může provést a analyzovat pouze psycholog. Koneckonců, je nutné během testu interpretovat celkový stav uchazeče, a ne pouze odpověď.

Metoda stresového rozhovoru

Maslach (2022, s. 62) tuto metodu stanovuje na první místo. Někdy se mu také dle autorky říká šok, což do značné míry odráží podstatu přístupu. Jak dále uvádí, účelem stresového pohovoru je zjistit odolnost kandidáta vůči stresu. Potřebu jeho použití lze tedy odůvodnit při výběru pracovníků na určitá volná místa: pokladní, bankovní pokladní, hasiči, policisté, a dokonce i personalisté (Maslach, 2022, s. 62).

Mnoho metod na seznamu samozřejmě způsobí zmatek, ale přesto stojí za zvážení. Ostatně dle Werthera Davise (2012, s. 75) každá firma, která nabírá zaměstnance, může využít některou z netradičních metod výběru personálu (Werther a Davis, 2012, s. 75).

Brainteaser-interview

Tato metoda dle Werthera a Davise (2012, s. 76) používá při výběru personálu, jejichž hlavními kvalitami jsou kreativita a analytické schopnosti. Žadatel je dle autora požádán, aby vyřešil malý logický problém, nebo náborový manažer položí otázku, která se netýká tématu konverzace. Dále uvádí, že v tomto případě musí být odpověď kandidáta originální a neobvyklá. To dle Werthera a Davise (2012, s. 76) svědčí o jeho nekonvenčním myšlení a schopnosti překročit konvenční myšlení, aby našel odpověď na danou otázku. Tento způsob využívají především tuzemská zastoupení zahraničních firem, pro které je originalita a originalita myšlení velmi důležitá. Podle jejich názoru mohou lidé s těmito vlastnostmi nabídnout nový inovativní nápad pro rozvoj společnosti. Stojí za zmínku, že tato metoda byla poprvé použita u společnosti Microsoft (Werther a Davis, 2012, s. 76).

Rozhovor s hlavolamem

Dle Carasca (2020, s. 45) podstatou metody je, že kandidáti potřebují odpovědět na složitou otázku nebo vyřešit logický problém. Účelem metody je dle autora prověřit analytické myšlení a tvůrčí schopnosti uchazeče. V souladu s tím jsou dle této publikace cílovou skupinou pro použití rozhovorů Brainteaser znalostní pracovníci a kreativní profesionálové, včetně programátorů, reklamních manažerů, auditorů a konzultantů.

Otázky k pohovoru v hlavolamu lze na základě výkladu Carasca (2020, s. 44-45) rozdělit do několika skupin:

1. drobné logické úlohy s jasně definovanými odpověďmi;
2. problémy, které nemají jasně definovanou odpověď (např. kolik je na světě kadeřníků, kolik ladičů pian v ČR). Odpovědi na tuto otázku oceňují logiku uvažování a kreativitu řešení. Mezi takové úkoly patří i složitější, speciálně vyvinuté obchodní případy;
3. cvičení, která vyžadují, aby uchazeč ukázal originalitu myšlení (např. zkuste mi prodat toto pero).

Jak uvádí Senll (2015, s. 97), trh s talenty je stále více konkurenční s omezeným počtem vysoce kvalifikovaných kandidátů. Aby organizace dle tohoto autora vynikla a přilákala nejlepší talent, musí se odlišit nabídkou jedinečných a přesvědčivých náborových zkušeností (včetně sociálních médií). Většina inovativních metod dle Snella (2015, s. 97-99) náboru pomáhá společnosti prokázat jejich inovativní kulturu, technologickou dokonalost a závazek k angažovanosti zaměstnanců, což může výrazně zlepšit jejich značku a přilákat vysoce kvalitní talenty (i z pasivních kandidátů) (Snell et. al. 2015, s. 97-99).

Integrovaný přístup k hodnocení

Výše uvedené metody výběru nelze použít jako samostatný nástroj, protože neposkytují stoprocentní informace o kandidátovi jako jednotlivci. Doporučují se používat pouze jako pomocný prvek. Jak uvádí Carasco (2020, s. 57), hodnocení obchodních kvalit zaměstnance při výběru a výběru personálních a osobnostních vlastností zahrnuje použití celé řady různých metod. Ostatně jen tak můžeme dle tohoto autora zaručit spolehlivější informace o kvalitách kandidáta. Proto je v mnoha společnostech běžné používat více metod najednou, neomezovat se pouze na jednu. Hodnocení obchodních kvalit zaměstnance při výběru a výběru personálních a osobnostních vlastností zahrnuje použití celé řady různých metod. Ostatně jen tak můžeme zaručit spolehlivější informace o kvalitách kandidáta. Proto (Urbancová, 2017, s. 100) podobně jako Carasco (2020, s. 57) uvádí, že je v mnoha společnostech běžné používat více metod najednou, neomezovat se pouze na jednu. Hodnocení obchodních kvalit zaměstnance při výběru a výběru personálních a osobnostních vlastností zahrnuje použití celé řady různých metod (Urbancová, 2017, s. 100). Ostatně jen tak je možné zaručit spolehlivější informace o kvalitách kandidáta. Proto je dle Carasca (2020, s. 57-58) v mnoha společnostech běžné používat více metod najednou, neomezovat se pouze na jednu (Carasco, 2020, s. 57-58).

Aby identifikovali odolnost kandidáta vůči stresu, vytvářejí pro něj stresové podmínky a sledují, jak na ně bude reagovat.

Standardní scénář stresového rozhovoru dle Carasca (2020, s. 57-58) zahrnuje:

- zástupce zaměstnavatele se opozdí na pohovor o půl hodiny nebo více;
- projevující nevšímavost k zásluhám, titulům, titulům, vzdělání žadatele;
- „ztráta“ životopisu kandidáta;
- vytváření nepříjemných podmínek: příliš vysoká židle, jasné světlo v očích, umístění žadatele do středu kruhu, kolem kterého sedí zástupci zaměstnavatele;
- atd.

Urbancová (2017, s. 102) doplňuje, že postoj k této technice mezi personalisty není zdaleka jasný. Mnoho personálních agentur dle publikace této autorky odmítá využívat zátěžové pohovory a preferuje přátelštější způsoby komunikace s kandidáty, pro které je samotné hledání práce stresující. Nejdůležitější je, že personalisté musí mít vysokou úroveň znalostí této

techniky a být si jisti, že uvrhnutím kandidáta do stresu neuškodí jeho psychice a dokážou ho vyvést ze stresujícího stavu (Urbancová, 2017, s. 102). Pro vedení zátěžových pohovorů Ransburg (2016, s. 144) doporučuje zapojit odborníky třetích stran – zaměstnance poradenských společností a personálních agentur, kteří byli speciálně vyškoleni v používání takových technik. Dle Urbancové (2017, s. 102) platí, že jakákoli chyba tazatele může mít za následek ztrátu kvalifikovaného specialisty pro společnost. Dobrá komunikace je tedy základem (Urbancová, 2017, s. 102)

Od uchazečů dle Ransburga (2016, s. 145) často slyšíme výtky na nepříliš profesionální personalisty a pohovory s manažery firem, kteří se prosazují na úkor uchazečů a libují si ve své moci nad uchazeči. Metody stresového rozhovoru se nejlépe dle autora používají pouze u volných pracovních míst, kde je odolnost vůči stresu klíčovou kompetencí a kdy se simulovaná situace co nejvíce blíží tomu, co je možné v pracovním prostředí. Ransburg (2016, s. 145) zároveň poznamenává: *„je nepravděpodobné, že byste se měli zcela spolehnout na výsledky takového testu, protože vůbec nezaručují přesně stejné chování žadatele v reálné situaci. Pokud člověk opravdu potřebuje práci, dokáže projevit extrémní míru tolerance k jakékoli šikaně, ale v „polních“ podmínkách se dokáže mnohem méně omezit. Když zkontrolujete, jak člověk reaguje na kouli papíru, která je po něm hozena, testujete přesně reakci na hozenou kouli papíru a nic jiného.“* Ve skutečné stresové situaci se člověk stejně bude chovat jinak (Ransburg et. al., 2016, s. 145).

1.2.2 Inovativní metody výběru personálu

Mezi inovativní pohovory můžeme dle Maslacha (2022, s. 101-103) zařadit:

- roce výběru pomocí umělé inteligence;
- videopohovory;
- prescreening v chatbotech;
- online testování;
- gamifikace.

Mimo gamifikaci tyto metody zmiňuje též Carasco (2020, s. 57-60) a také Ransburg (2016, s. 137-138) a Snell (2015, s. 79).

Mezi výše uvažovanými metodami není jediná, která by zaručovala stoprocentní správnost výběru kandidáta (Carasco, 2020, s. 57). Možná to vysvětluje rostoucí popularitu těchto metod. Dle Carasca (2020, s. 57) platí, že kombinace tradičních a inovativních metod výběru personálu poskytne přesnější výsledek, který se opakovaně osvědčil v praxi (Carasco, 2020, s. 57).

Proces výběru pomocí umělé inteligence

Jak uvádí Snell (2015, s. 79), nástroje využívající umělou inteligenci analyzují popisy pracovních míst a prohledávají velké databáze kandidátů, aby identifikovali potenciální kandidáty. Tyto nástroje zpracování využívají dle Snella (2015, s. 76) přirozeného jazyka a algoritmy strojového učení, aby porozuměly budoucímu potřebnému pracovnímu nasazení a spojili je s profily kandidátů, což náborářům ušetří značně čas a úsilí.

Umělá inteligence dle Ransburga (2016, s. 137) dokáže automatizovat proces prověřování životopisů získáváním relevantních informací, jako jsou dovednosti, kvalifikace a zkušenosti z velkého množství kandidátů. Algoritmy strojového učení mohou využívat zkušenosti

z minulých náborových rozhodnutí k přesnějším předpovědím a identifikaci nejlepších kandidátů pro další hodnocení (Ransburg et. al., 2016, s. 137).

Technologie umělé inteligence umožňuje dle Maslacha (2022, s. 92) personalizovat komunikaci s kandidáty v průběhu náborového procesu. Maslach (2022, s. 92) doplňuje, že automatizované e-maily, chatboti a asistenti mohou poskytovat včasné aktualizace, nabízet citlivou vazbu a vytvářet pro kandidáty poutavější a novější prostředí, což zvyšuje její celkovou spokojenost s náborovým procesem. Umělá inteligence může pomoci dle tohoto autora identifikovat a zmírnit nevědomé předsudky v procesu náboru. V souvislosti s Maslachem (2022, s. 92) Ransburg (2016, s. 138) uvádí, že algoritmy umělé inteligence mohou přispět ke spravedlivějšímu a nestrannějšímu hodnocení kandidátů, podporovat rozmanitost a začlenění do organizací tím, že se zaměří na objektivní kritéria a odstraní identifikační informace v počátečních fázích (Ransburg et. al., 2016, s. 138).

Video pohovory

Videopohovory poskytují náborářům a náborovým manažerům pohovory s kandidáty na dálku. Tento způsob náboru dle Tegze (2019, s. 15) umožňuje propojit kandidáty nacházející se ve velkých vzdálenostech od sebe. Snell (2015, s. 126-130) souhlasí a doplňuje, že videopohovory lze vést v reálném čase, což vám umožní komunikovat s kandidátem tváří v tvář a posoudit jeho komunikační schopnosti, řeč těla a celkovou hodnotu pro danou pozici (Snell et. al. 2015, 126-130).

Tegze (2019, s. 15) doplňuje, že během procesu kontroly žádostí mohou být žadatelé požádáni, aby vytvořili videoprezentaci o konkrétních rolích nebo odvětvích. Uchazeči tak mohou prokázat své komunikační dovednosti, prezentační schopnosti a znalosti předmětu. Dle Snella (2015, s. 126) video nábor umožňuje zaměstnavatelům předvést svou značku a vytvořit pozitivní zkušenost s kandidátem (Snell et. al. 2015, s. 126-130).

Prescreening v chatbotech

Metoda neposkytuje dle (Carasco, 2020, s. 59) hloubkové posouzení dovedností uchazečů, ale umožňuje urychlit počáteční výběrové řízení. HR bot dle autora pomáhá zpracovávat odpovědi, shromažďovat informace o kandidátech a plánovat schůzky na pohovory.

Online testování

Maslach (2022, s. 103) uvádí, že během karantény se online testy tvrdých a měkkých dovedností stávají nutností, zvláště pokud potřebujete najít lidi na dálku. Pomocí testů si dle autora můžeme vybrat profesionály, aniž bychom se hluboce ponořili do specifik jejich práce. Už před pandemií existovaly online rozhovory, jak dokládá i Carasco (2020, s. 60). Ale právě během karantény všichni ocenili jednoduchost a pohodlí takové komunikace. V budoucnu bude metoda zdokonalována pouze pomocí digitálních technologií. Některé společnosti již umělou inteligenci zavádějí do videorozhovorů (Ransburg, 2016, s. 138).

Gamifikace

Výběr žadatelů pomocí her je dle Maslachla nákladná metoda, protože vyžaduje vývoj. Ideální je ale pro IT firmy, které do svých týmů nabírají mladé bojovníky s netriviálním myšlením. Hry ponoří kandidáty do simulované pracovní situace, kdy potřebují vyřešit konkrétní problém a prokázat se (Maslach, 2022, s. 103).

1.3 Metodika

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces výběru klíčových zaměstnanců ve společnosti DER Touristik CZ, a.s. a navrhnout případná doporučení.

Samotné zjištění by mohlo posloužit dané společnosti jako nástroj ke zlepšení daného problému.

V této podkapitole bude stanovena metodika, která byla využita v bakalářské práci.

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě odborné literatury a relevantních internetových zdrojů, které byly vyhledávány pomocí aplikace Google books. V této části byly objasněny pojmy, které byly potřeba ke zpracování dané problematiky.

Praktická část byla rozdělena stejně jako část teoreticko-metodologická, a to do podkapitol a oddílů. Tato část využila zjištěných informací z části teoreticko-metodologické.

V praktické části je nejprve použita metoda literární rešerše interních dokumentů pro představení relevantních informací o sledované společnosti. Dále je použito dotazníkové šetření, ve kterém bylo osloveno 51 respondentů, kterými byli všichni klíčoví zaměstnanci společnosti, kterými jsou produktoví manažeři. Šetření probíhalo prostřednictvím Survio, a to od 06.11.2023 do 13.11.2023. Dotazníky byly rozeslány prostřednictvím HR společnosti, která rozesílala dotazníky prostřednictvím emailu společnosti. Vše bylo v online formě. Návratnost byla poměrně vysoká, konkrétně dotazník vyplnilo 45 respondentů.

Dotazník byl sestaven autorkou práce, která chtěla zjistit, jak klíčoví zaměstnanci hodnotí proces výběru zaměstnanců v dané společnosti.

Dále byl zpracován kvalitativní šetření, a to konkrétně polostrukturový rozhovor, který probíhal s HR společností, která zodpověděla na 10 hlavních a 6 doplňujících otázek. Tento rozhovor probíhal 06.11.2023 a to prostřednictvím videohovoru. Celkový rozhovor trval 40 minut a poskytl interní informace společnosti.

V závěru praktické části byly zpracovány doporučení pro společnost DER Touristik CZ, a.s. Tyto doporučení vznikly na základě vyhodnocení výsledků z kvalitativního a kvantitativního šetření.

2 Praktická část práce

V praktické části této bakalářské práce bude detailně představena společnost DER Touristik CZ, a.s. Zahrnutý budou informace o stávajících postupech při výběru klíčových zaměstnanců, které jsou v současné době implementovány ve společnosti. Další část práce se zaměří na průběh polostrukturovaného rozhovoru s HR pracovníkem, který byl autorkou práce využit k získání interních informací, které budou dále zpracovány. Následně bude provedena analýza a rozbor výsledků dotazníkového šetření. Získané výsledky budou zhodnoceny.

V samotném závěru práce budou představeny návrhy a doporučení pro optimalizaci procesů a strategií v oblasti lidských zdrojů společnosti. Tyto návrhy budou vycházet z analýzy provedené v předchozích částech práce a budou sloužit jako cenný základ pro zlepšení efektivity a účinnosti personálního řízení v organizaci.

V praktické části budou využity získané informace z části teoretické.

2.1 Charakteristika organizace

Obchodní firma: DER Touristik CZ a.s.

Sídlo: Babákova 2390/2, Praha 11 – Chodov, 148 00

První registrace: 1992

Předmět podnikání:

- provozování cestovní kanceláře;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

Právní forma podnikání: akciová společnost (a.s.)

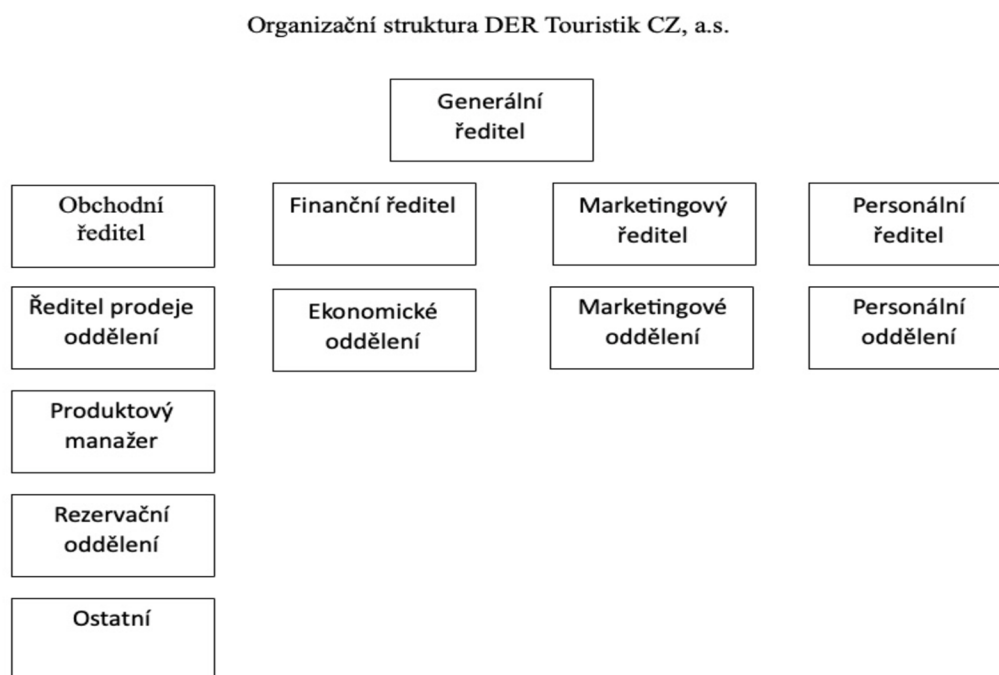
Organizace DER Touristik CZ, a.s. na svých webových stránkách (2023) uvádí, že je součástí německé skupiny REWE. Dále zdroj uvádí, že tato divize tvoří tým nejlepších značek na českém trhu cestovního ruchu, a to konkrétně: **EXIM Tours, FISCHER, NEV-DAMA a eTravel**. Zdroj dále uvádí, že tyto společnosti přináší zákazníkům nezapomenutelné dovolené a jsou odborníkem na všechny typy dovolené. Dle interních informací má společnost DER Touristik CZ, a.s. v čele generálního ředitele. Poté následují další důležité pozice.

Společnost má více než 800 zaměstnanců, nicméně v této bakalářské práci budou představeni pouze klíčoví zaměstnanci. Konkrétně se jedná o 51 klíčových zaměstnanců.

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti DER Touristik CZ, a.s. je vyobrazena na obrázku 6.

Obrázek 1 Organizační struktura DER Touristik CZ, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Ve vedení společnosti stojí generální ředitel. Dále jsou ve vedení společnosti obchodní, finanční, marketingový a personální ředitel. Organizaci členíme na obchodní oddělení – ředitel prodeje, ekonomické, marketingové a personální oddělení. Za vedení obchodního oddělení zodpovídá obchodní ředitel, kterému je podřízen ředitel prodeje leteckých i poznávacích zájezdů. Produkční tým produktových manažerů, rezervační společně s prodejním oddělením jsou přímo podřízené řediteli prodeje leteckých a poznávacích zájezdů. Oddělení financí vede finanční ředitel, kterému je přímo podřízené celé ekonomické oddělení, za které zodpovídá hlavní účetní. Marketingové oddělení vede marketingový ředitel, kterému je podřízen vedoucí marketingu společně s jeho pracovníky. Hlavou personálního oddělení je personální ředitelka, která zodpovídá za dva HR specialisty pro nábor nových pracovníků. Vedoucí výše uvedených pozic jsou přímými nadřízenými všem zaměstnancům na výše zmiňovaných odděleních.

Klíčové zaměstnanci

Společnost považuje za klíčové pracovníky všechny produktové manažery. Produktový manažer v cestovní kanceláři hraje klíčovou roli při plánování, vývoji a správě cestovních produktů, které firma nabízí. Jeho kompetence zahrnují širokou škálu dovedností a znalostí, které umožňují úspěšné řízení produktového životního cyklu.

Dle interních informací společnosti jsou následně znázorněny kompetence produktového manažera v cestovní kanceláři:

Dovednosti v oblasti marketingu a analýzy trhu:

Schopnost provádět analýzy trhu a sledovat trendy v cestovním průmyslu.

Znalost marketingových strategií a schopnost vytvořit efektivní marketingové kampaně.

Finanční dovednosti:

Schopnost správy rozpočtu a plánování nákladů a příjmů spojených s produkty.

Znalost finanční analýzy a schopnost identifikovat rentabilní produkty.

Dovednosti v oblasti vyjednávání a partnerství:

Schopnost jednat s dodavateli, hoteliéry a dalšími partnery.

Vytváření a udržování dlouhodobých vztahů s klíčovými partnery.

Organizační dovednosti:

Schopnost plánovat a organizovat komplexní cestovní produkty od nápadu po realizaci.

Řízení projektů a koordinace týmu pro efektivní implementaci nových produktů.

Dovednosti v oblasti technologií:

Znalost technologických nástrojů a systémů v cestovním průmyslu.

Schopnost využívat technologii k optimalizaci procesů a zlepšení zákaznické zkušenosti.

Komunikativní dovednosti:

Schopnost efektivní komunikace s interními týmy, managementem a externími partnery.

Znalost zákaznických potřeb a schopnost přizpůsobit produkty podle zpětné vazby.

Znalost cestovních destinací:

Dobrá znalost geografie a turistických destinací.

Aktuální informace o místních kulturách, zvyklostech a aktuálních událostech.

Analytické a rozhodovací dovednosti:

Schopnost analyzovat data a využívat je k informovaným rozhodnutím.

Rychlé a efektivní rozhodování při změnách v trhu nebo nečekaných událostech.

Zákaznický přístup:

Orientace na zákazníka a schopnost vytvářet produkty, které odpovídají potřebám zákazníků.

Šíření povědomí o produktech a vytváření přidané hodnoty pro zákazníky.

Produktový manažer v cestovní kanceláři by měl kombinovat obchodní, analytické a organizační dovednosti s hlubokým chápáním cestovního průmyslu a potřeb zákazníků.

Rozpis produktových manažerů jednotlivých CK, tedy klíčových zaměstnanců, kteří byli uvedeni v této bakalářské práci:

Dle interních informací společnosti **CK FISCHER** má celkem 18 klíčových manažerů, kteří jsou důležitou součástí společnosti.

Společnosti **CK EXIM** má 22 klíčových zaměstnanců. Tuto informaci poskytla HR společnosti.

Dle interních informací společnosti **CK NEV-DAMA** má 11 klíčových zaměstnanců.

Ostatní oddělení

Mezi ostatní neméně důležité oddělení organizace firma řadí oddělení informačních technologií a podpory, které hraje klíčovou roli při zajišťování efektivního a bezproblémového chodu organizace. Za oddělení informačních technologií zodpovídá vedoucí pracovník, který rozděluje práci mezi další podřízené pracovníky.

Dalším důležitým oddělením je právní servis, který zajišťuje správný a bezpečný průběh cestování pro zákazníky i pro samotnou cestovní kancelář. Za právní servis zodpovídá vedoucí právního oddělení, která dělí práci mezi další pracovníky právního servisu.

Oddělení zákaznického servisu vede vedoucí pracovnice, která má dlouholeté zkušenosti v cestovním ruchu. Ví, že zákaznický servis je klíčovým prvkem úspěšného provozu cestovní kanceláře. Rázi teorii, že poskytování vynikajícího zákaznického servisu může zvýšit spokojenost zákazníků, budovat dobré pověsti a získávat opakované obchody. V oddělení zákaznického servisu je několik dalších pracovníků, kteří jsou podřízeni své vedoucí.

Žádného z pracovníků těchto oddělení však společnost neoznačuje jako klíčového pracovníka.

2.2 Stávající přístupy k výběru zaměstnanců

V této podkapitole jsou představeny stávající přístupy k výběru zaměstnanců. Tyto informace jsou zpracovány na základě polostrukturovaného rozhovoru, který je k nahlédnutí v příloze 1.

Polostrukturovaný rozhovor byl vytvořen s HR společností DER Touristik CZ, a.s. a probíhal formou videohovoru, a to dne 06.11.2023. Rozhovor obsahoval 10 hlavních otázek a 6 doplňujících. Záznam z uvedeného rozhovoru byl zaznamenán za pomoci diktafonu a záznam trval 40 minut.

Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit, jaké přístupy k výběru zaměstnanců využívá daná společnost.

Kritéria při výběru klíčových zaměstnanců

V současné době je hlavním kritériem při výběru klíčových zaměstnanců jazyková vybavenost, která je nutná k tomu, aby mohl být člověk zaměstnán v dané společnosti. Ideální je mít praxi na obdobné pozici, jelikož lidé pak vědí, o čem ta daná pozice je a co celkově obnáší. Toto kritérium je výhodou, ale není povinné. Firma se snaží hledat někoho, kdo má rád cestování a zná danou destinaci. Zdrojem tohoto tvrzení je rozhovor s HR manažerkou.

Jak už bylo uvedeno v podkapitole 3.1 Charakteristika společnosti, tak tato organizace je divizí vícero společností. Požadavky jsou tedy odlišné.

U pozice **Produktový manažer Brand Fischer/Exim** dává společnost možnost i nováčkům, nicméně HR upozorňuje, zda si umí představit pracovat jinak. Není to jen o cestování a bydlení u moře. U této pozice je požadováno, aby daná osoba byla systemově založena. Dále musí umět s MS Excelem a umět s čísly, tzn. musí umět naceňovat zájezdy, aby se nestalo, že se letadlo nenaplní. To by způsobilo zvýšené jednotkové náklady, které by šly na vrub firmy, neboť zákazník platí stanovenou cenu, nikoliv cenu na základě obsazenosti letadla.

Shrnutí: Požadavky, které jsou na pozici produktového manažera Brand Fischer/Exim jsou následující: jazyková vybavenost, time-management, systematickosti a dobrá organizace.

Produktový manažer pro NEV-DAMA má lehce odlišné požadavky. Hlavním důvodem je zaměření zájezdů, jelikož se zaměřuje na lyžařské střediska. Je zde také jazyková vybavenost na dobré/výborné úrovni. Nicméně zde je nutné, aby daný člověk uměl jazyk, který se v dané oblasti/zemi užívá. Dalším kritériem je, aby byla osoba organizačně schopná a systematická.

Shrnutí: Požadavky na pozici produktového manažera pro NEV DAMU je jazyková vybavenost, systematickosti, organizační schopnosti.

Pracovní pozice Kontraktor pro NEV-DAMA vyžaduje jazykovou vybavenost, ale také znalost dané oblasti. Je to z důvodu toho, že vyráží do hor a na smlouvává ubytovací kapacity, tzn. Je důležité, aby osoba danou oblast znala. Od firmy dostane návod/manuál/interní předpisy, ale jakékoliv znalosti daného regionu jsou důležité. Podmínkou je zde i řidičský průkaz, bez kterého není možné o pozici žádat. Kandidát by měl být zdatný lyžat, jelikož se zde jedná o pozici v horách.

Shrnutí: Požadavky na pracovní pozici Kontraktor pro NEV-DAMA jsou odlišné od jiných pozic. Kromě znalosti jazyka musí kandidát znát danou oblast. Podmínkou je zde řidičský průkaz. Nepovinnou podmínkou je zde lyžařská schopnost. Není to nutné, ale je to velká výhoda, jelikož je dobré, aby osoba sjela svah.

Zodpovědnost za určení kritérií pro klíčové pozice

Odpovědnost za určení kritérií pro klíčové pozice má HR manažer společně s manažerem daného oddělení, kterého se daný výběr týká. Je to tedy o spolupráci, nicméně manažer si vyspecifikuje daná kritéria, která přednáší HR. Dále je spolu konzultují a následně praktikují.

Proces získávání kandidátů a jejich zpracování

Firma využívá převážně tři hlavní prameny, kde shání své budoucí zaměstnance. První pramen, který je nejvíce využíván je inzerce na portálu Jobs.cz. Druhý pramen je doporučení, které funguje velice dobře.

Třetí pramen je využíván, ale ne tak často, jelikož se využívá ve zvláštních případech. V případě, že firma obsazuje nějaké specifické pozice, tím je myšleno IT pozice nebo i nějaké vyšší finanční pozice, tak v těchto případech využívají služeb personálních agentur. Firma tedy využívá tyto tři prameny.

Bohužel firma nemá kapacitu, aby využívala formu oslovování. Firma dává také inzeráty na LinkedIn, Facebookové stránky, ale záleží na tom, o jaké pozice se jedná.

LinkedIn funguje v případě obsazování middle pozice nebo vyšší pozice, nicméně pokud firma hledá prodejce, tak tam se využívají tři hlavní prameny.

Pohovory

Pohovory jsou stanoveny jako osobní. HR přijdou odpovědi na inzeráty, které vyselektuje dle daných kritérií, aby kandidát byl vhodný na danou pozici. Následně předá informace o kandidátovi manažerovi. Nicméně ještě předtím proběhne pohovor s kandidátem, se kterým HR udělá potřebné množství kol. Je to z důvodu toho, aby HR mohla doporučit manažerovi vhodného kandidáta. HR dělá tzv. prescreening manažerovi, tím usnadňuje manažerovi vybrat jen ten TOP vhodných kandidátů.

Role různých pracovníků v procesu výběru (např. personální oddělení, manažeři, odborníci atd.)

HR oddělení dává dohromady veškerá kritéria a požadavky na daného kandidáta a poté vystaví inzerci a následuje preselektce. Pak už nastupuje manažer daného oddělení, který se účastní pohovory a spolu s manažerem probíhá také vyhodnocení. Někdy se dělají i testy, třeba když se jedná o účetní pozici. Výsledky opět vyhodnocuje manažer s HR specialistou.

Vyhodnocování dokumentace

Jedná se hlavně o CV a motivační dopisy. Pokud se jedná o vyšší pozici, tak firma požaduje reference z předchozích pracovišť. Většinou to bývá tak, že lidé sebou na pohovor přinesou

reference. Nicméně to může být i lehce zavádějící, proto je vhodné si je ověřit. V případě negativních referencí firma hledá další vhodnější kandidáty, kteří by lépe splňovali jejich kritéria. Je to ale na zvážení HR a manažera. Vyhodnocená dokumentace je archivována, ale ne dlouhodobě.

Rozhodování o výběru konkrétního kandidáta

V rámci diskuse jsou probrány silné a slabé stránky jednotlivých kandidátů. Manažer někdy vidí kandidáta jinak než HR specialista, takže musí hledat nějaký kompromis. Každý má kritéria jiná, ale musí se samozřejmě sladit všechno. Je nejen nutné, aby kandidát splňoval potřebná kritéria, ale aby také zapadl do týmu. Může se totiž stát, že firma najde vhodného odborníka či specialistu, často s vysokým vzděláním, ale do týmu by se nehodil a celkový výstup týmu by získal záporné znaménko.

Počet kol výběrového řízení

U produktových manažerů a kontraktorů je to prescreening a pak většinou bývá jedno kolo. Pokud se jedná o TOP manažera, tak tam je těch kol více. Testy se používají pouze u finančních pozicích, nikoliv např. u produktových manažerů.

V poslední době se firma snažila zavést i assessment centrum při obsazování pozice specialisty animačního klubu. Nicméně tento požadavek mnohé odradil a z 10 kandidátů na požadavek Kastory zareagovali bohužel jen dva.

Rozhodování se velice podobá tomu, které uvádí Maslcha (2022, s 58) tedy že je dle tohoto autora předběžný pohovor, při kterém se objasňují důležité údaje pro rozhodnutí, motivace pro vstup do společnosti, profesní zaměření, některé osobnostní charakteristiky atd. Druhou fází je dle autora prvotní posouzení osobních kvalit kandidáta na základě analýzy dokumentů, autobiografie, doporučujících dopisů, personálních záznamů a dalších dokumentačních materiálů. Zde ve firmě se též u určitých pozic výběrové řízení rozfází a a po prvotním výběru následuje poměrování plusů a mínusů, pohor atd.

2.3 Vlastní výzkum a diskuse výsledků

V této podkapitole jsou viděny výsledky kvantitativního výzkumu, a to konkrétně **dotazníkové šetření**. Toto šetření mělo za cíl ukázat, vnímání zaměstnance při pohovoru s pracovníkem HR. Zda bylo vnímáno pozitivně nebo negativně a klíčové znaky při pohovoru jako je časová dotace, komunikace HR pracovníka, způsob vylepšení procesu výběru.

Dotazníkové šetření bylo zpracováno pomocí serveru Survio. Šetření probíhalo v období od 06.11.2023 do 13.11.2023. Toto šetření bylo zprostředkováno díky HR společnosti, která dané dotazníkové šetření předala daným zaměstnancům prostřednictvím emailu.

V dotazníkovém šetření bylo získáno celkem 45 kompletně vyplněných dotazníků, tzn. že 6 respondentů dotazník nevyplnilo. Míra response byla 88 %.

Dotazníkové šetření obsahovalo 17 otázek. Otázky, včetně výsledků jsou níže zpracovány a samotné dotazníkové šetření je k nahlédnutí v příloze 2.

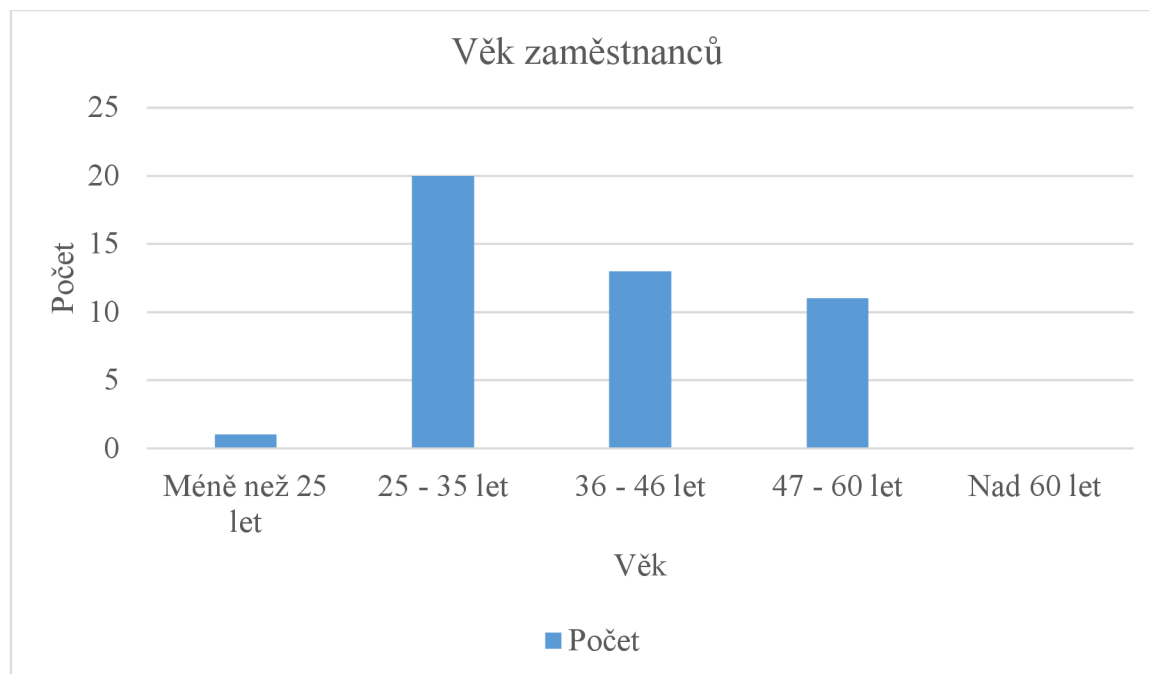
Pohlaví zaměstnanců

První otázka dotazníkového šetření měla za úkol zjistit pohlaví zaměstnanců. Na otázku odpovědělo 45 respondentů, a z toho bylo 35 žen a 10 mužů. Ženy mají silnou převahu, což je pochopitelné, jelikož se jedná o cestovní ruch, ve kterém pracují více ženy.

Věk zaměstnanců

Druhá otázka měla zjistit věk zaměstnanců. Nejvíce respondentů je ve věkovém rozmezí 25-35 let. Nejméně zaměstnanců bylo ve věkové skupině nad 60 let a poté méně než 25 let. Získané věkové informace byly shrnuty a zaznamenány v grafu 1.

Graf 1 Věk zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

V grafu 1 je přehledně vidět, že nejvíce zaměstnanců jsou mladí lidé, a to konkrétně od 25–35 let. Naopak nejméně, respektive žádný zaměstnanec není nad 60 let. Může to být způsobeno tím, že v cestovním ruchu pracují především mladí lidé.

Získané informace o současném zaměstnání

Zaměstnanci uvedly, že nejvíce informací ohledně současného zaměstnání bylo získáno z blízkého okolí, tedy od rodiny, přátel či známých. Přesný počet bylo 19 osob. Druhé nejčastěji získané informace bylo získáno přes inzerát na pracovním portálu, tzn. Jobs.cz, práce.cz. Další osoby získaly informace přímo na stránkách společnosti. Poté 4 osoby uvedly, že informace ohledně svého současného zaměstnání získalo jinde a 1 osoba uvedla jako zdroj informací sociální síť.

Příprava na výběrové řízení

Naprostá většina respondentů se na výběrové řízení připravovala. Určitě se připravilo 9 osob a spíše ano se připravilo 17 dotázaných. Naopak spíše se nepřipravilo 11 respondentů a určitě se nepřipravily 2 osoby. 5 osob se výběrového řízení vůbec nezúčastnilo a 1 osoba neví.

Typ oslovení

Nejvíce respondentů, tedy 15 osob, bylo osloveno telefonicky ze strany personální agentury. Jen o 5 osob méně uvedlo, že byly osloveni telefonicky personalistou DER Touristik CZ, a.s. Další část respondentů, konkrétně 14 odpovědělo jinak. Emailem bylo osloveno 6 dotázaných. Nikdo nebyl osloven přes platformu LinkedIn.

Forma výběrového řízení

Naprostá většina respondentů se zúčastnila osobního pohovoru, a to konkrétně 42 osob. 3 osoby uvedli, že se neúčastnili výběrového řízení. 1 respondent uvedl, že prošel i psychologickými testy. ON-line pohovor, Assessment centrum a jiná neurčil žádný respondent.

Dojmy z procesu výběru

Nejvíce respondentů, a to konkrétně 21 uvedlo, že měli z procesu výběru profesionální a přátelský dojem. Dalších 20 osob uvedlo, že cítili z procesu výběru komunikativnost a ochotu odpovědět na otázky. Dalších 12 osob uvedlo, že proces výběru měl dobrou péči a pozornost. Nejasné informace uvedli 3 respondenti a nepřístupnost žádná.

Vnímání průběhu a struktury pohovoru

24 respondentů hodnotilo strukturu a průběh pohovoru jako přátelský a neformální. Dalších 20 osob vnímali pohovor jako jasný a strukturovaný. 3 osoby se neúčastnily pohovoru a jeden respondent uvedl, že výběrový proces byl příliš dlouhý, resp. náročný s velkým množstvím úkolů. Nikdo z respondentů nevedl, že by vnímal průběh a strukturu pohovoru neorganizovaně a nepřehledně.

Vnímání pohovoru jako osobně příjemného

23 osob hodnotilo pohovor jako určitě příjemný, 18 osob jako spíše příjemný. Naopak 2 respondenti se neúčastnili, stejně tak 2 respondenti uvedli, že pohovor byl spíše nepříjemný. Z výsledků vyplývá, že společnost provádí pohovor dobře, jelikož většina respondentů uvedla, že se cítili na pohovoru příjemně.

Vhodně zvolený proces

Většina respondentů uvedlo, že společnost, a to konkrétně HR využívá vhodný proces získávání zaměstnanců. Z výsledků vyšlo, že 23 respondentů uvedlo, že pohovor byl zvolen velice dobře. Dále 15 osob uvedlo, že jim proces přišel jako spíše vhodný. Zbytek respondentů, konkrétně 7 osob zvolilo neutrální variantu. Tím je myšleno, že se v procesu nevyznají a nejsou si jisti, zda byl samotný proces vhodně zvolen.

Dostatečnost časové dotace

Pohovor má určitý časový úsek, nicméně u každého jedince se může lehce lišit. Tato otázka je tedy relevantní, jelikož se časový úsek mohl mírně lišit. Nejvíce osob, a to konkrétně 24 uvedlo, že časová dotace pohovoru je určitě dostatečná. Další většina, a to 17 osob uvedlo, že pohovor po časové stránce hodnotí, jako spíše dostatečnou. Poslední 2 respondenti uvedli, že neví, zda je časová dotace dostatečná či nikoliv.

Uvítání možnosti vyzkoušet si práci

Vzhledem k tomu, že se jedná o práci v cestovním ruchu, tak si mnozí neumí představit, co daná pozice obnáší. Z tohoto důvodu by 14 respondentů uvítalo možnost si práci vyzkoušet i v praxi. Dalších 13 respondentů by to spíše uvítalo a 10 osob odpovědělo, že neví. Zbytek osob by tuto možnost neuvítali, což může být dané i tím, že již mají potřebné zkušenosti a ví, co dané pozice obnáší.

Návrhy na vylepšení

Tato otázka je dle Ohledně návrhů na vylepšení většina respondentů neví, co doporučit. Odpovědělo takto 18 respondentů. 9 osob by uvítalo poskytnutí zpětné vazby ohledně výběru, 8 osob pak zmínilo zaměření výběru na zhodnocení praktických dovedností. 5 respondentů by uvítalo lepší komunikaci s uchazeči a 4 větší různorodost procesu. 4 osoby by pak zkrátily délku výběrového procesu.

Způsob informování o výsledku

Tato otázka měla za úkol zjistit, jakým způsobem byli zaměstnanci informováni o výsledku pohovoru. Naprostá většina, tedy 32 respondentů, se výsledky výběrového řízení dozvěděla telefonicky. 4 osoby byly informovány emailem a 9 osob jiným způsobem, mezi které patřilo osobní setkání.

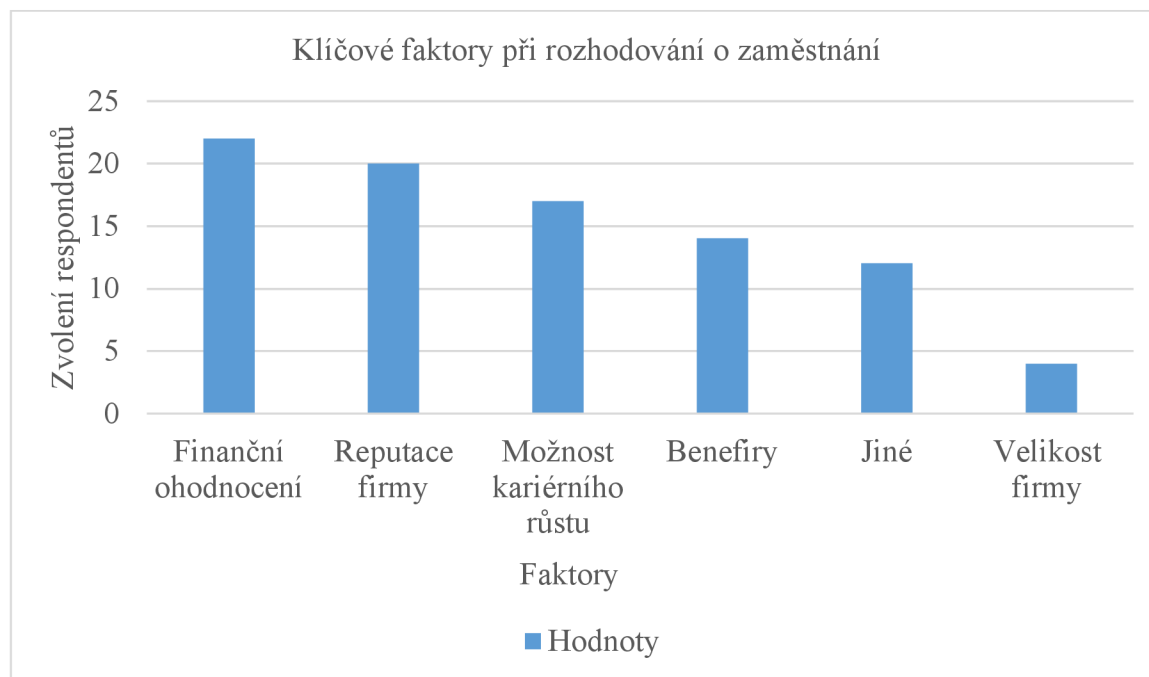
Spokojenost s obsahem nabídky zaměstnání

Otázka, která pojednávala o spokojenosti s obsahem nabídky zaměstnání, tak dopadla velice dobře. Velká většina je s obsahem nabídky zaměstnání spokojena. 20 respondentů je s obsahem nabídky spokojena určitě a dalších 20 osob je spíše spokojena. 4 respondenti si nejsou jisti, zda jsou spokojeni či nikoliv. Pouze 1 osoba uvedla, že není s obsahem nabídky zaměstnání spokojena. Lze tedy zhodnotit, že obsah nabídky byl velice zajímavý.

Klíčové faktory při rozhodování o zaměstnání

U této otázky mohli respondenti volit více odpovědí, jelikož rozhodování o zaměstnání ovlivňuje několik faktorů. Mezi nejdůležitější faktor, který ovlivňuje rozhodnutí zaměstnance je finanční ohodnocení. Tuto možnost zvolilo 22 respondentů, jelikož tento faktor ovlivňuje rozhodování nejvíce. Dalším důležitým faktorem, který respondenti zvolili je reputace firmy, jelikož tento faktor zvolilo 20 respondentů. Dále byl zvolen faktor možnost kariérního růstu, který je důležitý pro mladé lidi. Tento faktor zvolilo 17 respondentů. Benefity, které označilo 14 respondentů, tak také velice ovlivňuje zaměstnance v rozhodování. 12 respondentů označilo jiné, mezi které napsali home office nebo také petfriendly kanceláře. Nejméně zaměstnance v rozhodování o zaměstnání ovlivňuje velikost firmy.

Graf 2 Klíčové faktory při rozhodování o zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Z grafu 2 vyplývá, že mezi nejdůležitější faktory, které zaměstnance nejvíce ovlivňují při rozhodování je finanční ohodnocení, reputace firmy, možnost kariérního růstu a benefity. Je zřejmé, že respondentům tolik nezáleží na velikosti firmy.

Nejvíce vyhovující typ pohovoru

U této otázky bylo opět možno zvolit více odpovědí. Respondentům nejvíce dle výsledků z dotazníkového šetření vyhovuje osobní pohovor, který je pro obě strany z hlediska osobního setkání nejlepší. Dále pak respondentům vyhovuje kombinace různých metod, tzn. Osobní pohovor v kombinaci s online testem či online pohovorem. Testy a praktické úkoly, stejně jako online pohovor pak byly ve výrazné menšině, stejně tak inovativní přístup a assessment centrum, jež byly zmíněny pouze 1.

2.4 Návrhy a doporučení pro organizaci

V této podkapitole jsou zpracovány návrhy a doporučení pro společnost DER Touristik CZ, a.s., které se týká zlepšení procesu výběru zaměstnanců. Samotné návrhy a doporučení vznikly na základě zpracovaných analýz, mezi které patřil polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Výsledky analýz byly mezi sebou porovnány a následně prodiskutovány s HR společností. Je zřejmé, že celkový proces výběru zaměstnanců je v této společnosti na dobré a kvalitní úrovni. Samozřejmě, že je dobré na určitých věcech zapracovat, nicméně lze objektivně říci, že jsou zaměstnanci spokojeni. Tato práce představí návrhy na zlepšení procesu výběru zaměstnanců, které by mohly přispět k efektivnějšímu fungování. Zpracovatelka je po skončení bakalářské práce předloží HR společnosti.

ONLINE pohovory

Osobní pohovory jsou velice efektivní a osobní, nicméně v některých případech, zejména v prvním kole výběru, by byl online pohovor mnohdy vhodnější. Online pohovory by mohly ušetřit čas oběma stranám. Toto doporučení je zvoleno ipřesto, že respondenti v dotazníkovém šetření vyjádřili spokojenost s osobními pohovory. Osobní pohovor je sice velmi efektivní, nicméně v některých případech by byl online pohovor rovněž dobrou volnou.

Poskytování zpětné vazby

Zpětná vazba je nezbytnou fází v procesu komunikace mezi recruiterem a kandidátem na volné pracovní místo. Toto by mělo být prací náborového týmu na základě výsledků pohovoru. Zpětná vazba může být písemná ve formě e-mailu nebo telefonátu atd. Přítomnost či absence zpětné vazby závisí na kultuře a náborových procesech ve společnosti a také na pracovním vytížení náborového pracovníka.po

Zpětná vazba by byla poskytována po jakékoli interakci mezi kandidátem a společností. Může to být žádost o volné místo prostřednictvím webové stránky, dokončený testovací úkol, pohovor s náborovým pracovníkem, HR nebo manažerem, tedy při jakémkoliv úkonu v rámci výběrového řízení.

Je mylné se domnívat, že zpětná vazba by měla být kandidátovi poskytnuta pouze v případě odmítnutí. Pokud uchazeče firma kontaktuje mezi fázemi pohovoru a řekne mu o svém dojmu, kandidát si bude společnost pamatovat z pozitivní stránky. Navíc taková komunikace poskytuje podporu v tak těžké chvíli z psychologického hlediska. Uchazeč chápe, že na něj společnost nezapomněla, a bude pro něj snazší se otevřít a ukázat své schopnosti a dovednosti v další fázi výběrového řízení.

Pokud personalista odmítne, ale poskytne zpětnou vazbu, pak kandidát chápe, co může očekávat, popř. co může příště udělat lépe. Někdy je to bolestivé, ale uchazeč nemůže ztrácet čas a může se soustředit na hledání dalšího volného místa. Zároveň chápe, jaké slabiny stojí za to zlepšit a na čem pracovat, a bude jistější v dalším postupu na své kariérní cestě.

Na utváření zpětné vazby by se podíleli ti, kteří o kandidátovi rozhodují. Je-li potřeba oznámit výsledky prvního pohovoru s personalistou, poskytuje zpětnou vazbu personalista, jedná-li se o technický pohovor nebo testování, poskytnete ji např. manažer.

Mezi fázemi výběrového řízení by bylo užitečné kandidáta podpořit a inspirovat. Přímo během rozhovoru by nebylo vhodné vyjadřovat zpětnou vazbu, je lepší to udělat až po něm. Zvláště pokud po něm následuje odmítnutí.

Potřebné rady, které by mohli podpořit různé fáze výběrového řízení:

- je důležité poskytovat zpětnou vazbu včas. V tomto případě pak nebude mít uchazeč potřebu případně přijmout nabídku u jiné firmy a DER Touristik o takového nového zaměstnance nepřijde;
- je nutné být konkrétní a objektivní: To pomáhá kandidátům porozumět jejich silným stránkám a oblastem pro zlepšení;
- je nutné být konstruktivní. Zaměřit se na to, jak může kandidát zlepšit své dovednosti a výkon. Nabídnout užitečné návrhy nebo zdroje, které mohou využít k růstu;
- podpořit růst a rozvoj: Poskytnout pokyny, jak mohou kandidáti zlepšit své dovednosti nebo kvalifikaci. Navrhnout kurzy nebo oblasti zaměření, které jim mohou pomoci zlepšit jejich šance v budoucnu.

Pro úspěšné kandidáty může být pozitivní zpětná vazba vysoce motivující a poskytuje pocit úspěchu. Cenná může být i konstruktivní zpětná vazba, která kandidátům pomáhá zlepšit jejich dovednosti a podávat lepší výkony při budoucích pohovorech.

Zaměření se na praktické dovednosti a možnost vyzkoušet si práci

Pro získání kvalitních zaměstnanců je vhodné, aby společnost využila a zařadila test praktických dovedností, který by hodnotil schopnost kandidáta vykonávat konkrétní úkoly související s pracovním místem. Na rozdíl od osobnostního testu vyžaduje test dovedností, aby kandidáti provedli své dovednosti. V testu by prokázali své schopnosti.

Mohlo by se jednat o testování chování v praxi například u obchodních zástupců či kontraktorů. Vše na základě simulace konkrétních situací ve spolupráci se zkušenými pracovníky. Toto testování by přineslo, jak praktické dovednosti, tak i míra stresu, resp. schopnost pracovat se stresem, schopnost reagovat na nenadálé události apod.

Stejně tak by stálo za zamyšlení možnost nechat uchazeče, alespoň u některých profesí, kde by to bylo možné, vyzkoušet si na den či dva danou práci přímo v realitě běžného dne, což by mohlo být i vhodně spojeno s výše uvedeným testováním praktických dovedností uchazečů. Uchazeč by si vyzkoušel, co daná práce obnáší v praxi a zároveň by HR specialista mohl vyhodnotit chování tohoto uchazeče např. při práci týmu a jeho praktické dovednosti nabyté z předchozího pracovního života, zejména pak znalosti jazykové, schopnost využívat cizího jazyko přímo v konkrétní situaci.

3 Závěr

Bakalářská práce byla na téma výběr klíčových zaměstnanců pro společnost DER Touristik CZ, a.s. V dnešní době je důležité vybrat správné klíčové zaměstnance, a proto je vhodné a důležité tomuto faktoru věnovat čas a dostatečnou pozornost. Je důležité, aby ve společnosti byli zvolené správné metody pro výběr zaměstnanců. Není také vhodné mít zastaralé metody a nezkoušet nové metody, které by mohli naopak přinést do společnosti více efektivní a inovativní metody. Příkladem může být využití inzerce na sociálních sítích, které je v dnešní době velice oblíbené a v některých případech i efektivní. Dále je vhodné i zamyšlení, jak se odlišit od konkurence a popřípadě investovat do různých segmentů, což by mohlo vést k přilákání nových klíčových zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces výběru klíčových zaměstnanců ve společnosti DER Touristik CZ, a.s. a navrhnout případná doporučení.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to teoreticko-metodologickou a praktickou. Tyto dvě části se protínají.

V teoreticko-metodologické části byly popsány teoretické znalosti, které byly potřebné k pochopení celkové problematiky. Veškeré získané informace byly zjištěny z odborné literatury a z relevantních internetových zdrojů.

V praktické části byly využity získané informace z části teoretické. Praktická část byla rozdělena do čtyř podkapitol. První podkapitola, která se nazývala 3.1 Charakteristika organizace, tak měla za úkol představit a charakterizovat společnost DER Touristik CZ, a.s. Bylo zjištěno, že tato organizace spadá pod německou skupinu REWE. Společnost DER Touristik CZ, a.s. Pod tuto divizi patří další společnosti, jako jsou: EXIMTours, FISCHER, NEV-DAMA a e-Travel. V druhé podkapitole s názvem 3.2 Stávající přístupy k výběru zaměstnanců byl vytvořen polostrukturovaný rozhovor s HR pracovníkem společnosti. Na základě tohoto rozhovoru bylo zjištěno, jaké společnosti využívá přístupy k výběru zaměstnanců. Následovala podkapitola 3.3 Vlastní výzkum a diskuze výsledků, ve kterém bylo vytvořeno dotazníkové šetření, kterého se účastnilo 45 klíčových zaměstnanců z 51 oslovených. Z tohoto výzkumu bylo zjištěno, že většina zaměstnanců byla poměrně spokojena s celkovým procesem. Následně byl polostrukturovaný rozhovor porovnán s dotazníkovým šetřením. Poslední podkapitolou byla 3.4 Návrhy a doporučení pro organizaci. Zde byly vytvořeny návrhy a doporučení pro organizaci DER Touristik CZ, a.s.

Šetření ukázalo, že při výběru zaměstnanců firma věnuje vyšší péči při výběru pracovníků na vyšší pozice, kde je výběrové řízení vícekolové na rozdíl např. od výběru pracovníků prodeje zájezdů. Zásadním požadavkem u zaměstnanců komunikujících v zahraničí je odpovídající znalost cizího jazyka, řidičský průkaz, znalost dané oblasti či být dobrý lyžař. Nicméně záleží, pro jakou společnost a na jakou konkrétní pozici se daný kandidát hlásí. Například. U společnosti NEV-DAMA je zapotřebí výborná znalost jazyka dané země, znalost oblasti, řidičský průkaz a být dobrý lyžař. Na rozdíl u klasického produktového manažera dostačuje jazyková vybavenost, systematičnost, efektivně organizovat práci a být zdatný v číslech.

Dále také u finančních pozic se pak testují dovednosti na základě písemných testů, např. u účetních.

U výběrového řízení je vždy přítomen HR specialista a také manažer oddělení či týmu, kterého se výběr přímo týká. Poté je vedena diskuze mezi tímto manažerem a HR specialistou, který uchazeč bude vybrán. V případě negativních referencí je takový uchazeč odmítnut, byť by to byl specialista či pouze jediný přihlášený do výběrového řízení. Společnost hodnotí také, jakým způsobem by daný jedinec zapadl do pracovního týmu. Pokud HR specialista dojde v diskuzi

s manažerem k závěru, že daný uchazeč, byť s dobrými pracovními předpoklady, by nezapadl do týmu, též může dojít k odmítnutí, neboť ve výsledku by mohl být poškozený celý tým a jeho efektivita práce.

Průběh výběrového řízení ze strany zaměstnanců byl hodnocen výrazně kladně, ať už v přístupu HR specialisty nebo manažera, tak z hlediska struktury, přátelského chování, časové dotace atd. Uchazeči se ve velké míře na pohovor připravovali a ocenili zvolený proces výběrového řízení. Preferovali hlavně reputaci firmy a finanční ohodnocení. Ohledně návrhů na zlepšení ve velké míře neuměli přesně odpovědět, nejčastěji padala možnost zvýšit zpětnou vazbu nebo nařazení praktického testování schopností uchazečů. Což bylo potvrzeno i kladnými odpověďmi z hlediska možnosti vyzkoušet si zaměstnání v praxi, tedy porovnat své praktické dovednosti s nároky dané pracovní pozice. V tomto směru byly také strukturovány návrhy a doporučení.

První doporučení je využít mimo osobních pohovorů i online pohovory, které jsou také velmi efektivní. Tento typ pohovoru by byl efektivní především v prvním kole pohovoru, ve kterém by ušetřil čas oběma stranám, poté je vhodné zvolit osobní pohovor.

Druhé doporučení je oznámení zpětně vazby, které by mělo být jasné a zřetelné. Oznámení by mělo být ideálně, jak v písemné, tak i osobní podobě.

Třetí doporučení je zprostředkování a vyzkoušení si dané pozice již během výběru, jelikož mnohdy si daná osoba neumí představit, co obnáší daná pozice. Toto doporučení by mohlo předejít pozdější nespokojenosti obou stran.

Zpracovatelka vytvořila doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení procesu výběru klíčových zaměstnanců.

Na základě zpracované bakalářské práce, lze říci, že samotný proces výběru klíčových zaměstnanců je ve společnosti DER Touristik CZ, a.s. dobře nastavený, nicméně vždy je co zlepšovat a daná společnost by na základě této bakalářské práce mohla daná doporučení vyzkoušet.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Praha: Kogan Page, 2023, 760 s. ISBN 978-13-986-0663-0.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. *Abeceda personalisty 2022*. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.

CARASCO, M. *The essential HR guide for small businesses and startups : best practices, tools, examples, and online resources*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management, 2020. ISBN 978-1-58644-589-8

ČSN ISO 690. *Dokumentace: bibliografické citace: obsah, forma a struktura*. Praha: Český normalizační institut, 2017. 32 s.

DEPOO, L. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Vysoká škola ekonomie a managementu. Praha: 2017. 374 s. ISBN 978-80-87839-76-8

FARKAČOVÁ, L. *Strategické řízení lidských zdrojů – modely a trendy*: (Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2022. ISBN 978-80-7408-236-8

HITT, M. A., DUANE I. R., HOSKISSON, R. E. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. NY: Cengage Learning, 2019. 768 s. ISBN 978-0357033838.

JANÁČEK, K. et al. *Czech Economy in 2016: Struggling for Survival. Prague Economic Papers*, roč. VIII (2016), č. 2, s. 99-144. ISSN 1210-0455.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: ManagementPress, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

LISÁ, E. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4

MASLACH, CH. *The burnout challenge: managing people's relationships with their jobs*. Cambridge, Massachusetts; London, England: Harvard University Press, 2022. ISBN 978-0-674-25101-4

RANSBURG, David, Wendy SAGE-HAYWARD a Amy M. SCHUMAN. *Human resources in the family business: maximizing the power of your people*. London: Palgrave MacMillan, 2016. ISBN 978-1-137-44426-4.

SNELL, Scott A., MORRIS, Shad S., BOHLANDER, George W. *Managing Human Resources*. Boston: Centage Learning. 2015. ISBN 978-1-285-86639-0.

TEGZE, J. *Full stack recruiter: diversity sourcing strategies*. Brno: Net Image, s.r.o., 2023. ISBN 978-80-908069-5-5

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

URBANCOVÁ, H. *Age management v organizacích: Praktické využití a přínosy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. 260 s. ISBN 978-80-7552-722-1.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: GRADA, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

WERTHER, William a Keith DAVIS: *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill College; Subsequent edition. 2012. ISBN 978-0070695726

ŽÁK, M. et al. *Ročenka konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: odborné nakladatelství VŠEM, 2016. 202 s. ISBN 80-245-0xxx-xx.

Internetové zdroje

CVVM. *Stranické preference a volební model*. Cvvm.cz [Online]. 2016. [cit. 2023-11-21]. Dostupné z WWW: http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101038s_pv100519.pdf

DER TOURISTIK CZ, A.S. *Informace o společnosti*. Dertouristik.cz [Online]. 2023. [cit. 2023-11-21]. Dostupné z WWW: <https://www.dertouristik.cz>

EXIMTOURS. *Informace o společnosti*. Eximtours.cz [Online]. 2023. [cit. 2023-11-21]. Dostupné z WWW: <https://www.eximtours.cz/o-nas/o-spolecnosti>

FISCHER. *Informace o společnosti*. Fischer.cz [Online]. 2023. [cit. 2023-11-21]. Dostupné z WWW: <https://www.fischer.cz/o-ck-fischer/historie-spolecnosti>.

NEV-DAMA. *Informace o společnosti*. Nev-dama.cz [Online]. 2023. [cit. 2023-11-21]. Dostupné z WWW: <https://www.nev-dama.cz/o-nas>.

E-TRAVEL. *Informace o společnosti*. Etravel.cz [Online]. 2023. [cit. 2023-11-21]. Dostupné z WWW: <https://www.etravel.cz/>

MFCR. *Informace o společnosti*. Mfcr.cz [Online]. 2023. [cit. 2023-11-21]. Dostupné z: https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz.

ČNB. *Zpráva o inflaci*. Cnb.cz [Online]. 2017. [cit. 2023-11-21]. Dostupné z WWW. http://www.cnb.cz/pdf/ZOI_rijen_2016.pdf

Přílohy

Příloha č. 1 Polostrukturovaný rozhovor s HR DER Touristik CZ a.s.

Jaká kritéria jsou používána při výběru klíčových zaměstnanců?

„Hlavní podmínkou je jazyková vybavenost, což se v naší společnosti bere jako základ. Ideální je mít praxi na obdobné pozici, nicméně to se úplně nedaří sehnat takové lidi. Chceme někoho, kdo má rád cestování a zná danou destinaci. Nicméně máme několik pozic, takže tam se to liší. Produktový manažer Brand Fischer/Exim, kde dáváme možnost i nováčkům, ale musíme je připravit na to, že to není o tom, že je to krásný, cestuje, bude u moře atd. Musí se připravit na to, že je to hodně systematická práce. Je dobré, když je někdo systémově založen a kdo umí hodně dobře s excelem a má rád čísla. Je to hodně o naceňování a přeceňování. Jedná se i o hlídání, aby nám ta letadla nelétala prázdná. Je to tedy opravdu systematická práce a není to doopravdy o tom sestavit krásný produkt a on se mi prodává. To letadlo se mi tam samo vlastně naplní. Určitě tedy jazyk, time-management, systematický, dobrá organizace, a to je zde nejdůležitější. Produktový manažer pro NEV DAMU, která se zaměřuje na lyžařské střediska a zde je to jinak pojaté. Do lyžařských středisek je zde povinný jazyk do dané destinace. To znamená, že když hledáme pro Itálii, tak musí daná osoba umět italštinu. Samozřejmě musí být organizačně schopný a systematický, ale tady kromě toho je zde opravdu zapotřebí ta základní znalost jazyka. Hledáme tedy francouzštináře, italštináře, němčináře, ale nyní například hledáme i chorvatštináře. Kontraktor pro NEV DAMU, tak zde je nutná znalost nejen jazyka, ale i znalost dané oblasti, protože on tam vlastně vyráží do těch hor a na smlouvává ty ubytovací kapacity, takže značka ideál, aby už to tam znal. Například. francouzské hory nebo rakouské hory, aby věděl, kam jet. My mu samozřejmě dáme nějaký návod, ale aby už věděl. Podmínkou je zde i řidičský průkaz, bez kterého to nejde. Značka ideál je i být lyžař, aby nám sjel i svahy. Kritéria jsou tedy rozdílná dle daných pozic.“

Kdo má zodpovědnost za určení kritérií pro klíčové pozice?

„Většinou je to HR s tím manažerem daného oddělení. Daný manažer by si měl vyspecifikovat, ale po dohodě s HR, protože manažer není HR. Tyto dvě pozice zde figurují.“

Jaký je proces získávání kandidátů a jejich zpracování (včetně inzerování pracovních pozic, oslovování potenciálních kandidátů atd.?)

„My máme samozřejmě omezené kapacity v tom počtu HR, takže my se spoléháme na portál Jobs, kde inzerujeme. Druhý pramen je doporučení, který nám funguje také docela dobře. Když máme nějaké specifické pozice, co se týká třeba IT nebo i nějaké vyšší finanční, tak máme samozřejmě personální agentury. U nás tedy využíváme tyto tři prameny. Bohužel není kapacita, aby zde fungovalo nějaké oslovování. Dáváme například také inzeráty na LinkedIn, Facebookové stránky, ale záleží podle toho, o jaké pozice se jedná. Samozřejmě, že pokud se budeme bavit o nějaké middle pozici nebo té vyšší pozici, tak tam samozřejmě LinkedIn funguje. Pokud bychom se bavili o prodejcích, tak tam to moc nefunguje. Zpracování je samozřejmě dle GDPR.“

Vybíráte si z většího množství vhodných kandidátů např. prostřednictvím pohovoru?

„Funguje to tak, že nám přijdou nějaké odpovědi, které vyselektujeme a vybereme ty adekvátní. Většinou děláme více kol, abychom doporučili danému manažerovi vhodného kandidáta, který splňuje dané požadavky, a to i třeba ty finanční. Když to řeknu zjednodušeně, tak abychom neubrali o hodinu času tomu manažerovi a pak jsme zjistili, že jsme budgetově úplně jinde. Ten prescreening děláme my jako HR a na ten pohovor se snažíme pozvat už jen ten TOP vhodných kandidátů, z kterých už by si mohl daný manažer vybrat.“

Jakou dokumentaci je nutné při výběru pracovníků shromáždit a vyhodnotit?

„My máme CV a někdy i motivační dopisy. Když je ta pozice vyšší level, tak si třeba voláme i o reference. Shromažďujeme reference, ale samozřejmě ten kandidát nám dá většinou nějaké reference o sobě, takže je to občas takové zavádějící. Jinak dokumentaci moc neshromažďujeme, je tam zase ta GDPR, takže aby se nám něco nepokazilo.“

Ještě se Vás zeptám, když třeba dostanete nějaké negativní reference a nemáte žádného jiného kandidáta, tak jak s tím nakládáte?

„Radši hledáme dál.“

A to i přesto, že se Vám zdá vhodný, tak i tak dáte na reference?

„Asi záleží, jaká ta reference je a co znamená to negativní. Například jestli řeknou, že nepracoval dobře a flákal to, tak toho samozřejmě nechceme. Jestli tam byl ale nějaký menší problém, tak to už je na zvážení, ale opravdu záleží. Ty reference jsou ale většinou pozitivní anebo neutrální. Z té neutrality to už poznáme, že vše bylo v pořádku, ale asi to nebyl takový ten TOP zaměstnanec.“

Jaká je role různých pracovníků v procesu výběru (např. personální oddělení, manažeri, odborníci atd.)?

„My jako HR dáme dohromady veškerá kritéria a požadavky na daného kandidáta. a poté vystavíme inzerci a následuje preselektce. Pak už nastupuje vlastně ten manažer, kde máme ten pohovor. S manažerem poté vyhodnocujeme. Někdy děláme i testy, třeba když je to nějaká účetní pozice, tak tam je potřeba nějaký testík udělat. Vyhodnocení toho všeho zase manažer s HR specialistou dává dohromady, zda dojde k nabídce nebo bohužel odmítáme.“

Jak probíhá rozhodování o výběru konkrétního kandidáta?

„Zjednodušeně řečeno dáme hlavy dohromady a řekneme si pro a proti, co ten kandidát nabízí. Manažer to třeba vidí trochu jinak a HR také, takže se musíme sladit. Každý máme kritéria jiná, ale musíme samozřejmě sladit všechno. Nejen aby nám i kandidát splňoval kritéria, ale aby nám zapadl do týmu. To je hodně důležité. Musím zmínit, že možná máme šikovný profesně kandidáty, ale do týmu by se nám nehodili. Bohužel tam to nefunguje a není tam ta nabídka, protože tam by to nefungovalo celkově.“

Kolik kol má vaše výběrové řízení?

„Když se budeme bavit o těch produktových manažerech nebo toho kontraktora, tak tam je ten prescreening a pak většinou bývá jedno kolo. Pokud se jedná o TOP manažera, tak tam je těch kol více. Dokonce jsme teď obsazovali nějakou vyšší pozici na finančního manažera, tak ten je dokonce i do Německa. Těch kol tam bylo doopravdy hodně. Nicméně v tom middle je prescreening a jedno kolo.“

Ještě se Vás zeptám, u těch kol je to většinou tedy jen pohovor klasický nebo píšou nějaký test, například na pozici produktového manažera nebo víceméně je to jen rozhovor?

„Na toho produktového manažera testy nejsou, to je opravdu na těch finančních pozicích. Teď jsme chtěli zavést a udělat assessment centrum, jelikož obsazujeme na pozici specialisty animačního klubu. Dělalí jsme nějakou keystory domácí, abychom zjistili kreativitu. Bohužel ale ten domácí úkol odradil mnoho kandidátů, protože v dnešní době to tak je. To znamená, že nedodali či vůbec nedorazili, takže se to nesešlo s oblibou. Z 10 kandidátů nám zareagovalo, respektive nám ty keystory dodali pouze dva.“

Jak časově náročný je výběr kandidáta? Jak sbíráte zpětnou vazbu na proces výběru a jak je s ní dále pracováno?

„Když vezmu například NEV DAMU produktového manažera, Itálie a Francie, tak tam je to hodně časově náročné. Sbírat jen ty sestavená adekvátní CV, abych je mohla doporučit manažerovi. U těch klasických produktových manažerů Exim/Fischer, tak tam je to trochu jednodušší, tam ty odezvy jsou. Třeba ale ta NEV DAMA, tak tam jsou specifické hlavně ty jazyky, takže je to opravdu hodně náročné. Poté co se vybere kandidát, tak to u nás funguje tak, že HR po cca měsíci se s tím nováčkem sejde a probere, jak se mu líbí a daří. Je to ta zpětná vazba od nováčka. Samozřejmě, že s tím manažerem jsme v kontaktu, pokud se něco děje, tak nám dávají ihned vědět. Pokud je spokojený, tak ale spíše mlčí. Když to funguje, tak to funguje. Když se nedaří, tak ta zpětná vazba tam je, a to velice rychlá. Pak to máme nastavené ještě tak, že před ukončením té zkušební doby se manažer setká s tím kandidátem a vyhodnotí tu zkušební dobu a zhodnotí co bude dál. To jsou takové oficiální schůzky, nicméně mezitím je i spousta neoficiálních schůzek, jako například v kuchyňce, kde se zeptají, jak se daří atd.“

Jaká je úspěšnost toho, že po zkušební době zůstávají kandidáti ve firmě?

„Určitě větší procento je těch, kteří zůstávají.“

Co se děje s neúspěšnými kandidáty, píšete seznam pro případné pozdější využití?

„Někdy se to stane, ale většinou to jsou kandidáti na doporučení a zvolili jsme někoho jiného, kdo nám přišel lepší. Jsou to ti, kteří prošli tím klasickým výběrovým řízením přes Jobs, tak to po těch 3 měsících je hrozně dlouhá doba. Většinou už jsou pryč. Samozřejmě, že když tam máme někoho šikovného, tak ho máme v hledáčku a snažíme se ho znovu oslovit. Málo kdy je, ale úspěšnost, protože si už většinou najdou jinou práci.“

Jak je výběr pracovníků úspěšný z hlediska fluktuace, resp. odchodů ještě v rámci zkušební doby?

„Pokud se bavíme o těch middle pozicích, tak tam většinou vydrží. Pokud se jedná o prodejcích, tak tam je ta fluktuace horší. Pokud, ale vědí a umí si danou pozici dobře představit co to obnáší, tak většinou vydrží. Při té selekci se opravdu snažíme již vybrat správně, například když se nám hlásí někdo s jazyky, ale jsou to třeba tlumočníci, překladatelé, tak tam jim říkáme, zda si umí představit práci, která je opravdu časově náročná. Je to tedy opravdu o správném výběru. Bohužel nedáme šanci každému, protože jsme párkrát udělali výjimku a nevyplatilo se, takže jsme poučení.“

Mají jednotlivá kritéria výběru nějakou předem stanovenou pevnou váhu?

„Nedokážu říct procentuálně, nicméně něco je, že to musí být a u něčeho lze udělat výjimku.“

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 2 Vzor Dotazníkového šetření

Dobrý den, prosím o vyplnění dotazníkového šetření, který poslouží ke zjištění získávání a samotnému procesu výběru zaměstnanců pro společnosti DER Touristik CZ, a.s. Získané poznatky poslouží k získání informací, které budou využity v mé bakalářské práci, která je na téma: pro mohou bakalářskou práci, která je na téma Výběr klíčových zaměstnanců ve společnosti DER Touristik CZ, a.s.

Dotazník pro zaměstnance DER Touristik CZ, a.s.

- 1) Jaké je vaše pohlaví?
 - a. Muž
 - b. Žena
- 2) Kolik je Vám let?
 - a. Méně než 30 let
 - b. 31 – 40 let
 - c. 41 – 50 let
 - d. 51 – 60 let
 - e. Více než 60 let
- 3) Kde jste získal/a informace o svém současném zaměstnání?
 - a. Na stránkách DER Touristik CZ a.s.
 - b. Inzerát na pracovním portálu (např. jobs.cz, práce.cz)
 - c. Úřad práce
 - d. Sociální síť
 - e. Ze svého blízkého okolí (rodina, přátelé, známí...)
 - f. Jinde
- 4) Připravoval/a jste se na výběrové řízení?
 - a. Určitě ano
 - b. Spíše ano
 - c. Nevím
 - d. Spíše ne
 - e. Určitě ne
 - f. Výběrového řízení jsem se nezúčastnil/a
- 5) Jakým způsobem jste byl/a oslovena pro účast na výběrovém řízení?
 - a. Emailem s pozvánkou k výběrovému řízení
 - b. Telefonicky personalistou z firmy, která pořádala výběrové řízení
 - c. Telefonicky personalistou organizace DER Touristik CZ
 - d. Oslovení pracovníkem na profesní síti LinkedIn
 - e. Jiným
- 6) Jakou formou výběrového řízení jste prošel/la ?
 - a. Osobní pohovor
 - b. Online pohovor
 - c. Assessment centrum
 - d. Psychologické testy

- e. Výběrového řízení jsem se nezúčastnil/a
- f. Jinou

7) Které z možností nejlépe vystihují vaše dojmy z procesu výběru?

- a. Profesionální a přátelský přístup personálu
- b. Komunikativnost a ochota zodpovědět otázky
- c. Dobrá péče a pozornost během celého výběrového procesu
- d. Nepřístupný a málo komunikativní personál
- e. Nejasné informace o pozici a procesu výběru

8) Jak jste vnímal/a průběh a strukturu pohovoru během výběrového procesu?

- a. Strukturovaný a jasný průběh pohovoru
- b. Náročný proces s velkým množstvím úkolů
- c. Přátelský a neformální pohovor
- d. Neorganizovaný a nepřehledný průběh pohovoru
- e. Příliš dlouhý výběrový proces
- f. Výběrového řízení jsem se nezúčastnil/a

9) Byl pro Vás proces výběru osobně příjemný?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne
- f. Výběrového řízení jsem se nezúčastnil/a

10) Byl podle Vás proces výběru vhodně zvolený?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

11) Byla časová dotace pro Váš pohovor dostačující?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne
- f. Výběrového řízení jsem se nezúčastnil/a

- 12) Uvítal/a byste možnost vyzkoušet si práci ještě v rámci procesu výběru?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Určitě ne
- 13) Kterou část procesu výběru zaměstnanců byste navrhl/a vylepšit?
- Komunikace s uchazeči
 - Zaměření pohovoru spíše na praktické dovednosti
 - Délka výběrového procesu
 - Poskytnutí zpětné vazby po výběrovém procesu
 - Různorodost výběrového procesu vedoucího ke spravedlivému přístupu
 - Nevím
- 14) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a výsledek výběrového řízení?
- Emailem
 - Telefonicky
 - Prostřednictvím profesní sítě LinkedIn
 - Jiným
- 15) Byl/a jste spokojen/a s obsahem nabídky nového zaměstnání?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Určitě ne
- 16) Co považujete za klíčové při rozhodování o výběru zaměstnání?
- Finanční ohodnocení
 - Benefity
 - Reputace firmy
 - Velikost firmy
 - Možnost kariérního růstu
 - Jiné
- 17) Jaký typ výběrového řízení Vám nejvíce vyhovuje?
- Osobní pohovor
 - Online pohovor
 - Testy a praktické úkoly
 - Assessment centrum
 - Kombinace různých metod

f. Inovativní přístup různé herní prvky

Zdroj: vlastní zpracování



Výběr klíčových zaměstnanců ve společnosti DER Touristik CZ, a.s.

Dagmar Rybníkářová, KEMBC04

Řešená problematika

úvod

Představení společnosti
DER Touristik CZ, a.a

problém

Hlavním cílem je zjistit,
zda má společnost dobře
nastavený proces výběru
klíčových zaměstnanců

přístup

Teoretická část – objasnění
důležitých pojmů

Praktická část využívá získané
pojmy ke zpracování.

Polostrukturovaný rozhovor s
HR

Dotazníkové šetření

Postup řešení

zdroj

Odborné knihy
Relevantní webové stránky

získávání

Kvalitativní a kvantitativní výzkum

zpracování

Zpracování rozhovoru s HR společnosti

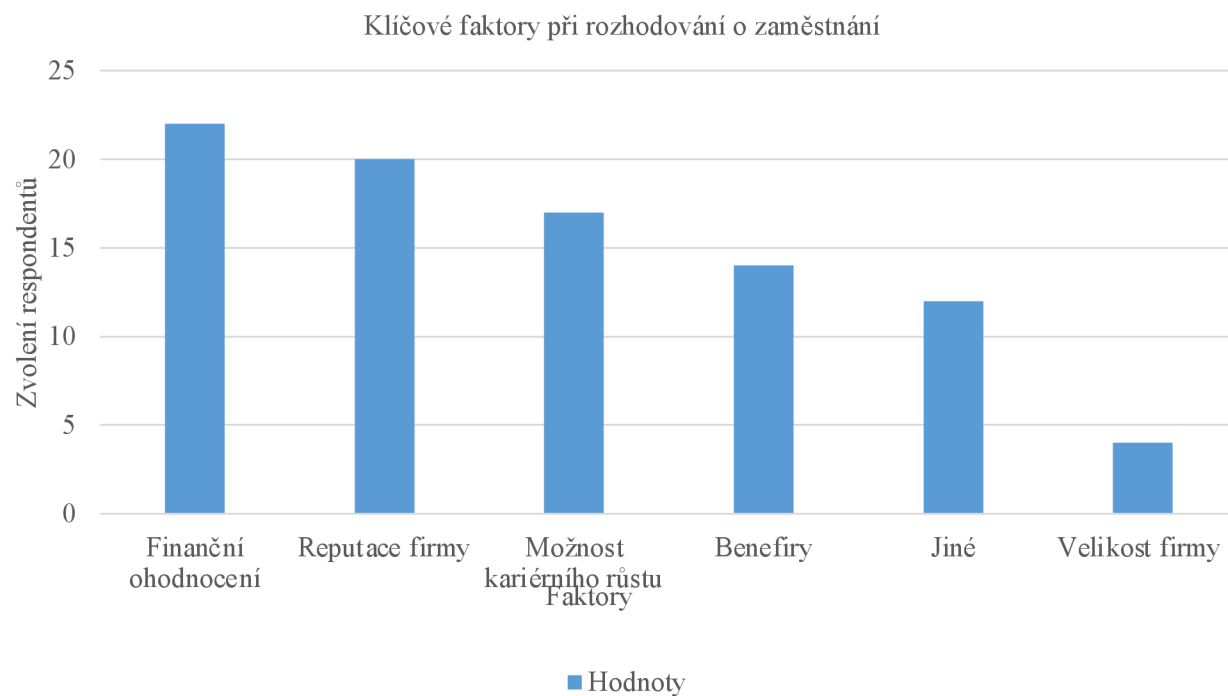
Zpracování výsledků z dotazníkového šetření.

Porovnání skutečností z kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynuly následující fakta:

- Společnost DER Touristik CZ, a.s. má dobře nastavený proces výběru klíčových zaměstnanců
- Proces zařizuje HR, která udělá prescreening manažerovi, který dostane TOP výběr
- Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci byli spokojení s procesem.



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Firma může nabídnout kandidátům zkoušku dané práce, již při výběru.



2. Lépe informovat kandidáty o výsledcích výběrového řízení.



3. Online pohovory-

Závěr



Práce přinesla zjištění, že společnost DER Touristik CZ, a.s. má dobře nastavený proces výběru klíčových zaměstnanců.



Na základě zpracované bakalářské práce, lze doporučit pouze malé návrhy, které by mohli přinést společnosti užitek a zkvalitnění procesu výběru klíčových zaměstnanců

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**