UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Metodika výběrového procesu ve firmě DR

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: David Vik

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Metodika výběru zaměstnanců ve firmě DR vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne: 22.3.2019 Podpis:

Poděkování

Děkuji především mojí vedoucí bakalářské práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D za trpělivost a cenné rady. Zároveň bych rád poděkoval zejména majitelům firmy DR za jejich otevřenost a ochotu.

Anotace

Jméno a příjmení:	David Vik
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie – Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Metodika výběrového procesu ve Firmě DR
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se zabývá výběrovým procesem ve firmě DR. Cílem práce je popsat výběrový proces. V první řadě se práce věnuje teoretickému uchycení v tomto tématu. Začátek teoretické části tvoří kapitola o vývoji řízení lidských zdrojů a posléze se práce věnuje popisu dílčích výběrových procesů, kterými jsou analýza pracovní pozice, získávání pracovníků a výběr pracovníků. Teoretická část tvoří základ pro empirickou část práce. V té je použita metoda kvalitativního výzkumu, deskriptivní případová studie. Deskriptivní případová studie je tvořena daty, které byly získány pomocí kvalitativních metod analýzy dokumentů a rozhovoru s expertem. Získaná data slouží k popisu výběrového procesu ve firmě DR na pozici výrobního manipulanta, a tedy i k dosažení cíle bakalářské práce.
Klíčová slova:	Řízení lidských zdrojů, personální práce, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců, analýza pracovní pozice, případová studie, výběrový proces
Title of Thesis:	Methodology of the selection procedure in DR company

Annotation:	This Bachelor thesis deals with the selection process in the company DR. The Aim of the work is to describe the selection process. The first part of the thesis is devoted to the theoretical attachment in this topic. The Beginning of the theoretical part consists of a chapter on the development of human resources management and then the work is devoted to describing the partial selection processes, which are an analysis of the job position, recruitment and selection of workers. The Theoretical part forms the basis for the empirical part of the work. A descriptive case study is used as a qualitative research method. A Descriptive case study consists of data that has been obtained by using qualitative methods of document analysis and interview with an expert. The Acquired data is used to describe the selection process in the company DR as the position of the manufacturing manipulator and therefore to achieve the goal of Bachelor thesis.
Keywords:	Human resource management, personnel work, selection procedure, recruitment, job analysis, case study, selection procedure
Názvy příloh vázaných v práci:	Seznam obrázků
Počet literatury a zdrojů:	22 + 5 (interní zdroje)
Rozsah práce:	59 s. (76 241 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace 4

Úvod 8

1. Vývoj pojmu řízení lidských zdrojů 9

1.1. Personální administrativa 10

1.2. Personální řízení 11

1.3. Řízení lidských zdrojů 12

1.3.1. Strategické řízení lidských zdrojů 13

2. Analýza pracovní pozice 16

2.1. Výstup Analýzy pracovní pozice 16

2.2. Metody analýzy pracovních pozic 17

2.2.1. Analýza dokumentů 18

2.2.2. Pozorování 18

2.2.3. Rozhovory 19

2.2.4. Dotazníky 19

3. Získávání nových pracovníků 20

3.1. Podmínky získávání pracovníků 21

3.2. Vnitřní a vnější zdroje pracovníků 22

3.3. Metody získávání nových pracovníků 25

3.3.1. Metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů 25

3.3.2. Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů 25

4. Výběr pracovníků 30

4.1. Fáze výběru pracovníků 30

4.2. Metody výběru pracovníků 32

4.2.1. Hodnocení životopisu 33

4.2.2. Výběrový pohovor 33

4.2.3. Testování uchazečů 35

4.2.4. Zkoumání referencí 36

5. Případová studie 37

5.1. Představení firmy 37

5.2. Organizační struktura firmy DR 38
5.3. Výzkumný problém a cíl výzkumu 38
5.4. Metodologie 39
5.4.1. Technika sběru dat 40
5.4.2. Výběr zkoumaného případu 41
5.5. Analýza pracovní pozice ve firmě DR 42
5.5.1. Výstup analýzy pracovní pozice ve firmě DR 42
5.5.2. Metody použité k analýze pracovní pozice ve firmě DR 44
5.6. Získávání pracovníků ve firmě DR 45
5.6.1. Získávání pracovníků ve firmě DR – data z rozhovoru 45
5.6.2. Rozbor inzerátu firmy DR 47
5.6.3. Shrnutí kapitoly Získávání pracovníků ve firmě DR 48
5.7. Výběr pracovníka ve firmě DR 48
5.7.1. Dotazník uchazeče o zaměstnaní 49
5.7.2. Fáze výběru pracovníků ve firmě DR 50
5.7.3. Metody výběru pracovníků použité ve firmě DR 51
5.7.4. Souhrn kapitoly výběru pracovníků ve firmě DR 52
5.8. Souhrn 52
6. Diskuze 54
Závěr 56
Seznam použité literatury a zdrojů 58
Seznam obrázků 60

Úvod

Téma metodiky výběrového procesu zaměstnanců v organizacích je v dnešní době klíčové pro jakoukoli firmu, a důvodů proč tomu tak je, je vícero. V dnešních dnech je firma ovlivňována vysokou fluktuací, nedostatkem zaměstnanců a dalšími faktory. Získávání a výběr zaměstnanců je tedy velmi důležitým procesem, na který v dnešní době firmy zaměřují svou pozornost.

Ve své bakalářské práci se zabývám právě procesy získávání a výběru zaměstnance v konkrétní organizaci, kterou je firma DR. Toto téma jsem si vybral především kvůli tomu, abych byl schopen porozumět výše zmíněným procesům v organizacích a také proto, že bych se dále rád zabýval personalistikou. Zajímavou částí tohoto konkrétního případu je i to, že ve firmě DR není zaměstnaný žádný odborný personalista.

V teoretické části práce se zabývám jednotlivými procesy, které dohromady tvoří celý výběrový proces. Na úvod je zmíněn i krátký náhled na vývoj práce s lidskými zdroji. Tento úvod je v práci zmíněn i z toho důvodu, že malé podniky, jako je i firma DR, nemají vždy ten nejmodernější přístup k práci s lidskými zdroji. V menších podnicích tedy dochází k propojení různých stylů řízení a práce s lidskými zdroji.

Druhou část bakalářské práce tvoří deskriptivní případová studie, kde je podrobně popsán celý proces výběrového řízení ve firmě DR společně s tím je v druhé části popsán cíl práce a metodologie.

Výzkumná otázka, kterou tuto práce řeší, zní takto: Jak probíhá proces výběru zaměstnance na pozici výrobního manipulanta ve firmě DR? Cílem práce je popsat proces výběrového řízení ve firmě DR. Práce je uzavřena diskuzí, která se zamýšlí nad možnými výchylkami od teoretického náhledu na získávání a výběru zaměstnanců a zvažuje možné nedostatky ve výzkumu. Proces výběrového řízení je totiž odlišný v různých firmách, různých velikostí či zaměření.

1. Vývoj pojmu řízení lidských zdrojů

Vývoj řízení lidských zdrojů je dobré si popsat z důvodu dodatečného vývoje firem. U firem menší velikosti je patrné, že různé typy práce s lidskými zdroji zůstávají v ranějších fázích, než je tomu u větších organizací. Většinou tomu je z důvodu nedostatečného počtu zaměstnanců, kteří by se mohli plně věnovat problematice personalistiky a personální práce.

Na otázku toho, co přesně je řízení lidských zdrojů existuje vícero odpovědí. Podle Armstronga se *„Řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích"* (Armstrong 2015, s. 45). K tomu, co přesně za funkci plní řízení lidských zdrojů se vyjadřuje i Bartošová s Bartošem. *„Primárním úkolem ŘLZ je zabezpečit, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval"* (Bartošová, Bartoš 2011, s. 47). Řízení lidských zdrojů jsou tedy procesy typu výběru vhodného zaměstnance, přidělení vhodné práce správné osobě anebo například správná adaptace na pracovní pozici.

Řízení lidských zdrojů, jak ho známe dnes, vychází z koncepce personální práce a personální administrativy. Koubek (2001, s. 16) tvrdí, že řízení lidských zdrojů se právě z personální práce začalo formovat v průběhu 50. a 60. let minulého století. Řízení lidských zdrojů definuje i Zuzana Dvořáková (2004, s. 107) jakožto přístup, který klade důraz na soulad zájmů managementu a zaměstnanců, na rozdíl od personální práce či personálního řízení. Důvodem vývoje těchto koncepcí řízení lidských zdrojů je přístup organizací k významu, který přináší do firmy nový či ustálený pracovník. Organizace, motivovány konkurenčním bojem, honbou za úspěchem a neustále se měnícími podmínkami na trhu, jsou nuceny rozvíjet tento pohled na práci s lidskými zdroji. Obrázek pod tímto textem přehledně

odkazuje na vývoj práce s lidskými zdroji. Pojďme si tedy představit tento vývoj, a to od personální administrativy až po řízení lidských zdrojů.

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Obrázek 1:Koncepce a vývojové etapy ŘLZ (Šikýř, 2014)

1.1. Personální administrativa

Personální administrativa je první ze tří koncepcí, které se zabývají prací s lidským kapitálem. Personální administrativa se začala projevovat mezi devadesátými a dvacátými léty 20. století.

Hlavním důvodem jejího vzniku byla mimo jiné průmyslová revoluce, která sebou nesla řadu dalších procesů, jako byla například urbanizace. *„Revoluční změny ve strojním vybavení a technologických zařízeních výrobních organizací hlavně mění práci, její obsah, charakter, složitost, náročnost a zároveň i postavení a roli pracovníků ve výrobním procesu“* (Vojtovič 2011, s. 23). Pracovník začíná pracovat daleko rutinnějším způsobem než doposud. Tento fakt dokládá Šikýř svým tvrzením že *„práce byla jednodušší a rutinnější“* (Šikýř 2014, s. 33). Zaměření mířilo na jednoduché úkony práce se stroji, které byly postupem času zdokonalovány tak, aby se zvýšila celková výrobní a pracovní efektivita.

Práce s lidským kapitálem byla v té době spíše vedlejší součástí organizační struktury. *„Personalisté plnili administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence pro účely plánování, výběru, zaučení, hodnocení, a odměňování lidí“* (Šikýř 2014, s. 33). Větší rozmach práce s lidským kapitálem a personální práce představuje až personální řízení.

Ještě je dobré dodat, že personální administrativa stále zůstává hojně používána v menších firmách. Hlavním důvodem je ušetření nákladů na dalšího zaměstnance, který by se věnoval pouze personální práci či řízení lidských zdrojů. Personální práci pak zaujímá jiný zaměstnanec, který je situovaný ve firemním sytému na vyšší pozici.

1.2. Personální řízení

Personální řízení je druhou koncepcí řízení lidského kapitálu a personální práce. Vývojově se nachází mezi výše popsanou personální administrativou a řízením lidských zdrojů, které se používá v dnešních dnech. Rozmezí, kdy personální řízení figurovalo v organizacích, se pohybuje mezi čtyřicátými a padesátými léty 20. století.

Personální řízení se dostává do popředí zájmu velkých organizací a začíná se stávat regulérní pracovní profesí. Organizace totiž začali vnímat důležitost lidského kapitálu a nových zaměstnanců které mohli do firmy přinášet nové poznatky a tím by firma jako taková mohla získat výhodu nad konkurencí (Šikýř 2014, s. 33). Fakt že získáváním nových zaměstnanců a pracovníků lze získat konkurenční výhodu tvrdí i Koubek. Člověk je podle něj téměř nevyčerpatelným zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti (Koubek 2001, s. 15)

Období personálního řízení je významným milníkem z pohledu personalistiky. V tomto období, během této koncepce, zažila personalistika největší rozmach na pracovním poli. Ovšem *„personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení“* (Koubek 2001, s. 16). Po personálním řízení vzniká koncepce Řízení lidských zdrojů, která je popsána v následující podkapitole.

1.3. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je třetí a nejmladší koncepce práce s lidským kapitálem. Vznik koncepce řízení lidských zdrojů se datuje do konce sedmdesátých a začátku osmdesátých let 20.století.

Důvodem vzniku nové koncepce byly především zastaralé postupy v personální práci, *„zejména management výrobních organizací zjistil, že především přístupy k řízení lidí v práci, které byly formovány v podmínkách industriálního rozvoje hospodářství, neodpovídají požadavkům vědecko-technologického a informačního typu ekonomického růstu“* (Vojtovič 2011, s. 146). Dalšími faktory, které umožnily a zapříčinily vznik nové koncepce, byly podle Šikýře *„postupující globalizace, zostřující se konkurence, rozvíjející se technologie a měnící se požadavky zákazníků“* (Šikýř 2014, s. 34) Všechny tyto tendence, které společně působily na organizace a jejich personální oddělení, daly vzniknout novému pohledu na věc.

Význam a hodnota lidské pracovní síly se dostává do středu zájmu každé organizace. Člověk je nejdůležitějším "majetkem" firmy, jelikož firmu neustále formuje, proměňuje a svým působením ovlivňuje. Investice do lidského kapitálu se stává běžnou praxí a zaměstnanec získává možnosti se dále rozvíjet a zdokonalovat.

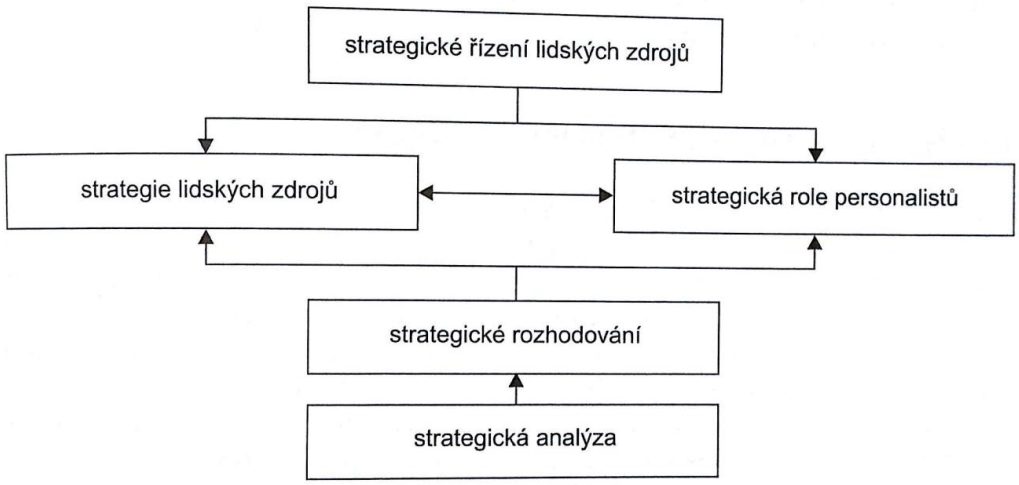
Řízení lidských zdrojů se stává jednou z nejdůležitějších oblastí organizace a dovršuje se jeho vývoj od administrativní činnosti, kterou zaujímal v první koncepci, tedy v personální administrativě, k činnosti koncepční, skutečně řídící (Koubek 2001, s. 16). Řízení lidských zdrojů má v dnešní době nespočet různých modifikací užívaných všemi organizacemi a podniky, od těch nejmenších až po nadnárodní, mohutné korporace. Vzhledem k zaměření této práce je záhodno popsat právě strategické řízení lidských zdrojů, jelikož je velmi často používané a uplatněné v malých podnicích a firmách.

1.3.1. Strategické řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga je strategické řízení lidských zdrojů *„specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporující dosahování strategických cílů organizace“* (Armstrong 2015, s. 57). Tuto definici lze doplnit pohledem Josefa Koubka: *„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“* (Koubek 2003, s. 24). Soustředění se na strategii v řízení lidských zdrojů dokládá názorová shoda Margaret Footové a Caroline Hookové (2002) s Renatou Kociánovou (2004). Všechny autorky se shodují v tom že v 80. a 90. letech minulého století se role řízení lidských zdrojů pozvolna přesouvá do role *„strategické se zaměřením na obchodní cíle a strategické plány podniku“* (Kociánová 2004, s. 142). Jinými slovy o podnicích platí, že *„konkurenční výhody mohou dosáhnout pouze úsilím a tvořivostí lidí, které zaměstnávali“* (Foot, Hook 2002, s. 12). Z těchto názorů tedy vyplývá, že největší pozornost personální práce a řízení lidských zdrojů je namířena směrem k rozvoji zaměstnance, k rozvoji jeho kompetencí, znalostí a dovedností. *„Cílem je snížit riziko možné chyby a organizaci dostat do situace, ve kterých může předvídat změny“* (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 189). Firmy tedy investují do stávajících zaměstnanců a lidských zdrojů prostřednictvím analýz potřeb a vzdělávacích kurzů.

Strategické řízení lidských zdrojů je nástroj na organizování a personální plánování. Do jeho pole působnosti spadá organizace lidí, firemní politiky a rozvoj pracovníků, ať už pracovní nebo lidský. Renata Kociánová mluví i o strategickém plánování lidských zdrojů jako o integrovaném, vícenásobně propojeném. Strategie lidských zdrojů jsou *„vertikálně integrované s podnikovou strategií a horizontálně integrované mezi sebou navzájem“*

(Kociánová 2004, s. 143). Obrázek pod tímto textem znázorňuje, jaké prvky dohromady tvoří správné strategické řízení lidských zdrojů.



Obrázek 2: Model strategického řízení lidských zdrojů (Armstrong 2015)

Strategické řízení lidských zdrojů je základním kamenem při vytváření optimální politiky lidských zdrojů v organizaci. Podle Footové a Hookové (2004) musí být tyto politiky lidských zdrojů konsistentní, a také musí být plně integrovány.

Jedním z mnoha modelů řízení lidských zdrojů je tvrdé a měkké. Toto dělení jako první definoval Storey (1989), kterého zmiňuje Armstrong (2015, s. 54), přičemž tvrdé pojetí zastupuje racionální přístup v řízení lidských zdrojů, nerozdílný od přístupů k jakýmkoliv jiným zdrojům. Měkký model vyzdvihuje důležitost komunikace, vedení a stimulačních procesů. Trochu praktičtější náhled nám může poskytnout Renata Kociánová (2004, s. 143-144). „Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů klade důraz na užitek, který přinesou investice do lidských zdrojů“. Tuto tezi lze doplnit pohledem Vojtoviče (2011, s. 159) „tvrdý přístup k řízení lidských zdrojů se celkově zaměřuje především na uspokojení zájmů vedení“. Pohled Kociánové na měkké řízení lidských zdrojů je takový, že měkké strategické řízení lidských zdrojů „klade v řízení větší důraz na stránku lidských vztahů, na jistotu zaměstnání, soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků

do rozhodování, kvalitu a vyváženost pracovního života a na etické aspekty“ (Kociánová 2004, s. 143-144).

Strategické řízení lidských zdrojů je jedním z typů řízení lidských zdrojů, které je často používané v menších podnicích. V nich se pak často přelévá dominantní část strategického řízení lidských zdrojů mezi měkkým a tvrdým strategickým řízením lidských zdrojů. Ono přelévání může ovlivňovat mnoho faktorů, ovšem málokterá firma by zvládla fungovat jen a pouze s jedním z nich. Ideálním stavem tedy potom je, najít určitý konsensus mezi oběma metodami, a také vědět, kdy má firma využít měkké a kdy tvrdé strategické řízení lidských zdrojů.

2. Analýza pracovní pozice

„Správný výběr nového zaměstnance vyžaduje jasně stanovit popis pracovního místa včetně jeho očekávaných pracovních výsledků“ (Stýblo 2005, s. 65). Výsledkem analýzy práce nebo analýzy pracovní pozice je tedy popis pracovního místa. Analýza pracovní pozice je *„proces zkoumání a zpracovávání údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance“* (Šikýř 2016, s. 80). Jinými slovy je analýza pracovní pozice nedílnou a velmi důležitou součástí přijímacího procesu, který firmě zefektivňuje výběr kompetentního potenciálního zaměstnance.

2.1. Výstup Analýzy pracovní pozice

Jak je zmíněno výše, analýza pracovní pozice slouží k tomu, aby organizace na novou pracovní pozici přijala co nejvhodnějšího kandidáta. Výstupem analýzy práce je potom dokument, který, jak tvrdí Dvořáková, *„je základním podkladem pro zpracování personalistické dokumentace“* (2004, s. 3). Tato základní dokumentace specifikuje a popisuje dané pracovní místo. Podle Šikýře (2016, s. 80) dále tento výstup shrnuje údaje o pracovním místě, a také určuje požadavky, které budou kladeny na zaměstnance na této pracovní pozici. Výstup slouží především pro personalisty, je velmi vhodnou pomůckou při procesu získávání nových pracovníků.

Dokument, který je výstupem analýzy pracovní pozice, by měl mít určité náležitosti a kritéria, která musí být splněna. Jako příklad může posloužit ukázka od Martina Šikýře (2016, s. 81):

- Název pracovního místa – přesný popis pracovního místa;
- Organizační jednotka – kam se ve firemním systému řadí pracovní pozice;
- Nadřízené pracovní místo – komu se bude pracovník na dané pozici zodpovídat;

- Podřízené pracovní místo – jaké další části firemního systému budou operovat pod danou pracovní pozicí;
- Vztah k ostatním pracovním místům – z hlediska systému v organizaci
- Charakteristika práce – definice pracovní pozice s obsahem práce;
- Pracovní podmínky – specifické podmínky dané pro konkrétní pracovní pozici (fyzická zátěž, manuální zručnost, logicko-analytické schopnosti, …) a prostředí organizace;
- Dosažené vzdělání a dosavadní praxe – minimální potřebné vzdělání, které je nutné pro vykonávání pracovní pozice a pracovní zkušenosti, které jsou nutné pro pracovní pozici;
- Specifické znalosti a dovednosti – dodatečné dovednosti a znalosti, které jsou potřebné nebo mohou být výhodou pro vykonávání pracovní pozice;
- Očekávané chování a motivace – vlastnosti pracovníka, které jsou žádané a potřebné pro efektivní plnění pracovní pozice;

Správný výstup analýzy pracovní pozice by měl obsahovat tyto body. Náležité uspořádání těchto bodů výrazně ulehčuje následný proces získávání zaměstnanců.

2.2. Metody analýzy pracovních pozic

Metod analýz pracovních pozic je mnoho a zahrnují specifické postupy, kterých je potřeba se držet. Některé metody jsou univerzálnější a mohou nám přinést více možných odpovědí na to, co chceme zjistit, ale tyto odpovědi nemusí být tak přesné, jako odpovědi od jiných konkrétnějších metod. Armstrong (2015, s. 264–267) uvádí, že různé metody a jejich výběr mají své výhody i nevýhody. Je právě na pověřeném pracovníkovi či týmu, který je pověřen profilací správné metody, aby vybral ideální metodu nebo efektivně sloučil vícero metod.

2.2.1. Analýza dokumentů

Jednou ze základních metod analýzy pracovních pozic je analýza dokumentů, kterou výstižně popisuje Martin Šikýř. Data se získávají ze specifikací pracovních pozic, pracovních postupů, právních předpisů atp. (2016, s. 83). Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 59) uvádějí rozlišení dokumentů na primární a sekundární. Mezi primární se řadí dokumenty, které zmiňuje i Šikýř, tedy oficiální protokoly, úřední záznamy atd. Sekundárními dokumenty jsou myšleny ty dokumenty, které vznikly zpracováním primárních dokumentů. *„Úplné primární dokumenty jsou nejcennějším materiálem pro analýzu“* (Bedrnová, Jarošová, Nový & kol, 2012, s. 59). Posléze tyto dokumenty slouží k analýze pracovní pozice. Výhodou této metody je, že lze velmi rychle dosáhnout celkové představy o pracovní pozici a její náplni. Nevýhodou je neaktuálnost informací (Šikýř 2016, s. 83). Tato metoda většinou slouží jako doplňková k jiné metodě.

2.2.2. Pozorování

Další metodou získávání informací o pracovním místě je pozorování. Pozorování může probíhat externím pracovníkem či nadřízeným. Podle Šikýře může proškolený pozorovatel získat velmi přesné údaje o pracovní pozici, na druhou stranu časová dotace pro tuto činnost je velká (Šikýř 2016, s. 83). Kociánová doplňuje myšlenku pozorování o fakt, že je možné uplatnit i přímé pozorování, pokud se jedná o nepočetnou skupinu malých úkolů, o kterých se snažíme zjistit co nejvíce dat a informací (Kociánová 2004, s. 47).

Pozorovatel si ovšem musí dávat pozor na fakt, že ne vše se dá díky této metodě zjistit. Podle Bedrnové, Jarošové a Nového například lze správně a pořádně pozorovat vnější projevy člověka, nikoli však jeho vnitřní myšlení, prožívání a motivaci (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 48) Pozorování bývá opět spojeno s další metodou analýzy pracovní pozice.

2.2.3. Rozhovory

Rozhovory jsou jistým způsobem, jak získat poměrně kvalitní informace z první ruky od zaměstnanců, ať již stávajících nebo bývalých. Základem úspěchu jsou předem připravené srozumitelné otázky, kladené ve správný moment (Šikýř 2016, s. 83). Rozhovor sám o sobě vyžaduje předběžnou analýzu informací o pracovním místě (Kociánová 2004, s. 45). Mimo jiné lze rozhovor rozdělit na strukturovaný a nestrukturovaný, hromadný a jednotlivý (Koubek 2001, s. 72). Podle toho, jaký typ rozhovoru zvolíme, získáme informace, které potřebujeme. Obecně je lepší připravit strukturovaný rozhovor, i když zabírá více času. Vhodně zvolená metoda rozhovoru šetří čas a může i snížit náklady.

2.2.4. Dotazníky

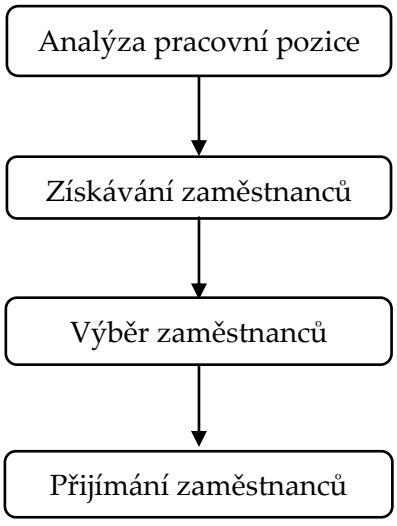
Dotazníky mají výhodu, že dokáží získat velké množství dat od více respondentů najednou. Jak říká Kociánová, dotazníky *„Umožňují úsporu času a nákladů a porovnatelnost získaných informací“* (Kociánová 2004, s. 47). S tímto názorem souhlasí Koubek, který zároveň tvrdí, že je vhodné, aby dotazník vyplněný zaměstnancem byl zkontrolován jeho nadřízeným v co nejkratší době (Koubek 2001, s. 73). Co se týče přípravy dotazníku, jsou zde možná rizika, kterých je potřeba se vyvarovat. Mezi ně se řadí podle Šikýře například časová náročnost přípravy. Koubek zdůrazňuje potřebu mít k dispozici zkušeného člověka, který ví, jak správně formulovat otázky (Koubek 2001, s. 73). Přes všechna rizika, která vyvstávají při tvorbě dotazníků, můžeme s jistotou tvrdit, že správně vytvořený dotazník je užitečnou metodou analýzy pracovní pozice.

Vhodnou kombinací těchto metod lze získat data, která pomohou zaměstnavateli při získávání zaměstnanců. Analýza pracovní pozice je v procesu získávání nových zaměstnanců neopomenutelnou součástí.

3. Získávání nových pracovníků

Koubek (1996, s. 65) tvrdí, že *„získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších pracovních činností, protože do značné míry rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici“*. Další definici toho, co znamená získávání nových zaměstnanců přináší Zuzana Dvořáková: Jedná se o *„personální činnost, jejímž smyslem je identifikovat, přitáhnout a najmout pracovní sílu“* (2004, s. 148).

Jinými slovy, hlavním úkolem při získávání pracovníků je to, aby se na volné pracovní místo přihlásilo co možná nejvíce vhodných uchazečů s optimálními předpoklady pro správné vykonávání pracovních úkonů na dané pracovní pozici v co nejkratším uskutečnitelném čase a za co nejnižší možné náklady. *„Výsledkem je přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance“* (Šikýř 2016, s. 95). Koubek (2003, s. 117) se zmiňuje o rozdílnosti v pojmech “získávání“ a “nábor“ zaměstnanců. “Náborem“ je myšlen proces, při kterém se snažíme získat potenciální nové pracovníky z vnějších zdrojů. Naproti tomu “získávání“ označuje činnost, při které se firma snaží obsadit volnou pracovní pozici někým zevnitř organizace. Ovšem v ostatních zdrojích je pojem “získávání“ nerozlišně používán jak pro získávání pracovníků z vnějších, tak i vnitřních zdrojů. Obrázek níže znázorňuje celý postup procesu výběrového řízení.



Obrázek 3: Postup obsazení volné pracovní pozice

3.1. Podmínky získávání pracovníků

„Získávání pracovníků ovlivňují mnohé faktory na straně pracovního místa i organizace i faktory, které působí zvnějšku organizace“ (Kociánová 2010, s. 80). Koubek (2003, s. 119) dělí podmínky získávání pracovníků do dvou kategorií: vnitřní a vnější. Toto dělení vzniklo na základě rozpoznání ovlivňujících faktorů, které působí na uchazeče o pracovní pozici. Vnitřní podmínky mají druhotné členění, a to na podmínky vztahující se na pracovní místo, a na podmínky týkající se organizace.

Vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se na pracovní místa jsou:

- Povaha práce na pracovní pozici;
- Postavení pracovní pozice v hierarchii organizace;
- Požadavky na pracovníka na dané pracovní pozici;
- Rozsah povinností a odpovědnost vyplívající z pracovní pozice;
- Organizace práce a pracovní doby;
- Místo vykonávání práce;
- Pracovní podmínky (mzda, odměny, klima organizace, …);

Vnitřní podmínky získávání pracovníků týkající se organizace jsou:

- Význam a úspěšnost organizace (renomé, ekonomické výsledky, …);
- Prestiž organizace;
- Pověst organizace (seriózност ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům a veřejnosti);
- Spravedlnost v odměňování v porovnání s jinými organizacemi;
- Úroveň péče o pracovníky v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné zaměstnanecké výhody;
- Možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnost personálního rozvoje;
- Mezilidské vztahy a sociální klima organizace;
- Poloha organizace a životní prostředí v jejím okolí;

Vnější podmínky získávání pracovníků jsou:

- Demografické podmínky (reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita, charakteristiky populačního vývoje ovlivňující nabídku pracovních sil na trhu práce);
- Ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství nebo přítomnost jiné transformace, které mají za následek změny v poměru mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich;
- Sociální podmínky související s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, především s profesně-kvalifikačními orientacemi, dále také s rodinnými orientacemi a s orientacemi vzdělávacími;
- Technologické podmínky vytvářející nová zaměstnaní a modifikující či likvidující staré pracovní pozice a zaměstnání v míře, které může profesně-kvalifikační struktura zdrojů na trhu práce přizpůsobovat jen z části a s opožďováním;
- Sídelní podmínky, hlavně pak charakter osídlení v okolí organizace, preference určitého typu sídel či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí. Obě situace mohou vést k územní diferenciaci na trhu práce a potom k větší specifičnosti trhu práce v zázemí organizace;
- Politicko-legislativní podmínky ovlivňující proces získávání pracovníků, například umožňování či omezování zaměstnávání tuzemských pracovníků v zahraničí a naopak, regulování trhu práce, vytváření překážek pro diskriminaci uchazečů se speciálními tendencemi, jako jsou například osoby se změněnou pracovní schopností apod.;

3.2. Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

S vnitřními a vnějšími podmínkami získávání potencionálních pracovníků souvisí také rozdělení zdrojů, ze kterých lze pracovníky získávat.

Koubek (2001, s. 120) rozděluje zdroje pracovníků na dvě části: vnitřní a vnější.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- Uspořené pracovní síly například v důsledku technického rozvoje firmy (výměna lidí za stroje) či lepší organizace práce;
- Pracovníci, kteří byli uvolněni z důvodu ukončení dohodnuté práce nebo jiné organizační změny;
- Pracovníci, kteří jsou schopni dále vykonávat náročnější práci a pracovní úkony, než doposud prováděli;
- Zaměstnanci, kteří mají tendence a chuť opustit stávající pracovní pozici z důvodu uvolnění jiné pracovní pozice, může se jednat i o změnu v podobě přechodu do jiné části organizace;

Vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- Volné lidské zdroje na trhu práce (nezaměstnaní, registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce);
- Čerství absolventi škol či dalších vzdělávacích institucí, které připravují jedince na pracovní výkon;
- Zaměstnanci jiných organizací, kteří by rádi změnili stávající pracovní pozici či svého zaměstnavatele, nebo je oslovila inzerovaná nabídka pracovního místa;

To, jaké výhody a nevýhody obsahuje získávání pracovníků z vnitřních či vnějších zdrojů popisuje Koubek (2001, s. 121-122): za výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů považuje:

- To, že organizace již zná pracovníka a je obeznámena s jeho slabinami a přednostmi;
- Uchazeč zná prostředí organizace;
- Dochází k navyšování morálky a motivace zaměstnanců (vidina kariérního posunu, naděje na získání zaměstnání i po zrušení stávajícího pracovního místa);

- Z hlediska organizace jde i o návratnost investice, která byla do stávajícího zaměstnance vložena;

Nevýhodami získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou:

- Přecenění schopností pracovníka, který po povýšení/změně pracovní pozice nezvládá správně plnit zadané úkoly;
- Snížení úrovně mezilidských vztahů v organizaci v důsledku rivality vzniklé kvůli možnému získání lepší pracovní pozice;
- Omezení v důsledku nepronikání nových pohledů a myšlenek z vnějšku organizace;

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou:

- Větší nabídka pracovníků, kteří přesně splňují podmínky pracovního místa;
- Zpravidla větší motivace a potřeba ukázat své schopnosti;
- Noví pracovníci mohou přinést zcela nový náhled na problematiku, kterou se organizace zabývá;

Naproti tomu nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů tvoří:

- Nákladnější proces získávání zaměstnanců;
- Větší časová náročnost na obsazení pracovního místa;
- Adaptace nového pracovníka trvá déle;
- Možnost vzniku negativních pracovních vztahů na pracovišti;

„Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních místa vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější“ (Koubek 2001, s. 122). U malých podniků a organizací může získávání pracovníků z vnitřních zdrojů výrazně pomoci v situacích, kdy je nutné přeobsazení pracovní pozice. V dnešní době vysoké fluktuace je toto řešení bráno jako jedno z nejvýhodnějších. Naproti tomu získávání pracovníků z vnějších zdrojů může do podniku či organizace přivést výhody, které z vnitřních zdrojů jen těžko podnik získá.

3.3. Metody získávání nových pracovníků

Šikýř tvrdí, že: *„Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání“* (Šikýř 2016, s. 97). Metod získávání zaměstnanců je dlouhá řada. Důležitým faktem ale zůstává vhodné vybrání metody vzhledem k velikosti podniku. Pro velké podniky jsou vhodné jiné metody než pro podniky malé.

Stanovení vhodné metody je tedy velmi důležité, pokud chceme docílit získání ideálních pracovníků pro organizaci. Malé podniky, na rozdíl od větších, musí více strategicky nahlížet na výběr správné metody z důvodu ušetření financí, a některé metody pro ně mohou být jednoduše moc drahé (Koubek 1996, s. 75). Proto je velmi užitečné zvážit pozitivní a negativní faktory různých metod, a následně strategicky vybrat tu pro firmu nejvhodnější, nejefektivnější a zároveň nejúspornější variantu.

3.3.1. Metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Nástin metod formuluje Šikýř (2016, s. 97). Mezi metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se řadí:

- Inzerce na internetu, intranetu, nástěnce či vývěsce;
- Rozeslání nové pracovní pozice elektronickou poštou nebo jiným vnitřním komunikačním systémem;
- Doporučení současného zaměstnance většinou výše postaveným pracovníkem;
- Přímé oslovení vhodného kandidáta;

3.3.2. Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Metod pro získávání nových pracovníků z vnějších zdrojů je skutečně mnoho. Ne všechny jsou ale uplatnitelné v malých podnicích a organizacích. Metody, které jsou skutečně v malých podnicích použitelné, vyfiltroval Koubek (1996, s. 76-79).

- Ústní dotaz nebo nabídka – tato metoda operuje s dobrými kontakty majitele organizace, kdy majitel jednoduše poptává zaměstnance u svých známých, zákazníků nebo třeba dodavatelů. Použití této metody je vhodné zejména pro obsazení odpovědnějších funkcí. Nevýhodou této metody může být to, že se zde těžko bude uplatňovat porovnávání uchazečů;
- Vývěsky mimo podnik – u této metody je velmi důležité, kam nabídku pracovní pozice umístíme. Nelze počítat s tím, že díky této metodě sežene organizace pracovníka do vyšších pracovních pozic, nicméně výhodou této metody je cena. U takovéto metody je nesmírně důležité dostat na leták, který bude vyvěšen, všechny podstatné informace o pracovní pozici a o místě, kde se mají potenciální uchazeči hlásit. Pokud by byla tato metoda neúspěšná, vedlejší pozitivní efekt je rozšíření povědomí o organizaci;
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi – tato metoda pomůže do organizace získat čerstvé absolventy nebo studenty na zkrácený pracovní poměr či brigádu. Základem je vybrat si vhodnou instituci, tudíž co možná nejvíce eliminovat nevhodné možnosti volby. Výhodou je opět cena, a zároveň i navázání spolupráce se školou či jinou vzdělávací institucí. Kromě toho může organizaci škola či instituce poskytnout jakýsi předvýběr. Nevýhodou získávání tohoto typu pracovníků jsou zajisté nízké či žádné pracovní zkušenosti. Získávání studentů na brigády je však vhodnou formou pro získání většího množství pracovníků v okamžicích sezónního vytížení organizace. Metoda je využívána firmami, které upřednostňují *„získávání uchazečů přímo ze škol, často již v průběhu studia“* (Stýblo & kol. 2005, s. 78). Proto v dnešních dnech používá tuto metodu čím dál více podniků;
- Spolupráce s úřady práce – *„zpravidla nepříliš efektivní zdroj kandidátů, vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice“* (Stýblo & kol. 2005, s. 78).

Z finančního hlediska je tato metoda opět příznivá, jelikož úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně. Ovšem výběr uchazečů je omezený aktuální situací na pracovním trhu a úrovní nezaměstnanosti. *„V období, kdy dochází k hromadnému zeštíhlování firem, však může tento zdroj přinést i kvalifikované kandidáty“* (Stýblo & kol. 2005, s. 78). Organizace by však přesto měla být opatrná při získávání zaměstnanců na výše postavené pracovní pozice i v případě většího množství uchazečů během tohoto zeštíhlování;

- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen – důležitým faktorem je v tomto případě podrobná definice požadavků ze strany organizace na potenciálního pracovníka. Tato metoda je hojně používána v případě hledání vysoce kvalifikovaného pracovníka. Zprostředkovatelna zároveň provede předvýběr a formulaci inzerátu na vysoké úrovni. Nevýhodou této metody je ovšem vysoká cena za službu zprostředkovatelen, navíc se nelze plně spoléhat na výběr zprostředkovatelny. V případě využití této metody je dobré, zjistit si, pomocí jakých faktorů vybírá konkrétní zprostředkovatelna potenciální zaměstnance pro organizaci;
- Inzerce – inzerce jako taková je široký pojem, proto je dobré rozčlenit ji podle toho, jaké požadujeme atributy. Samozřejmě lze užít kombinací inzerčních metod. Dodatečné rozdělení inzerčních metod provedl Stýblo & kol. (2005, s. 80):
    - Text inzerátů a volba inzertního média – prvním krokem ke správné inzerci je definovat si ideální text inzerátu, který může, ale nemusí obsahovat název podniku, podle Kociánové (2010, s. 85) by měl text inzerátu obsahovat tyto informace: hlavičku (nadpis), charakteristiku a název pracovní pozice, podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě, požadavky na pracovníka,

informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované místo. Rysy, ovlivňující volbu inzertního média, jsou potom závislé na: cílové skupině, lokalitě a na tom, pro jak vysoce postavenou pracovní pozici hledáme kandidáta.

- Inzerce v tištěných médiích – tištěná média byla nejpoužívanějším zprostředkovatelem mezi organizací a uchazečem, co se inzerce týče. Při dobře zvolené formulaci, správném popisu pracovní pozice, vhodném načasování a správném zacílení na cílovou skupinu může být velmi efektivní a relativně nízkonákladové. Volba vzhledu inzerátu závisí na pracovní pozici, kterou se organizace snaží obsadit. Například u nižší pracovní pozice stačí běžná řádková inzerce. U vyšší pracovní pozice je zapotřebí určité elegance, aby inzerát zaujal.
- Internet – velkou výhodou tohoto způsobu inzerování je dosah, který může inzerát mít. Další výhodou je nabídka práce přímo na webových stránkách firmy, čímž může organizace ušetřit výdaje. Celkově v dnešních dnech dochází k nárůstu použití internetu jakožto inzertního média.
- E-recruitment – je metoda, která navazuje na internet a na internetové získávání potenciálních zaměstnanců. Nábor pracovníků probíhá on-line a je rozdělen do několika dílčích kroků. Prvním krokem je uveřejnění poptávky po zaměstnancích, dalším krokem je zveřejnění nabídky ze strany uchazečů o pracovní pozici na základě on-line životopisu. Tento proces probíhá na stránkách zprostředkovatele. Specializovaný web může

> hledat mezi nabídkami zaměstnavatelů a uchazečů o práci v reálném čase a přiřazovat k sobě vhodné nabídky pomocí určitého schématu, nastaveného na základě potřeb firmy nebo uchazeče.

Díky definování správných podmínek, které jsou stěžejní pro plnění pracovní pozice, zvolení, z jaké oblasti (vnitřní, vnější) hledáme, a posléze výběrem té nejvhodnější metody, můžeme získat určitý počet potenciálních zaměstnanců, ze kterých budeme muset vybrat toho nejlepšího kandidáta. Získávání nových pracovníků je mezikrokem k získání ideálního zaměstnance. Dalším podstatným prvkem ve výběrovém řízení je výběr zaměstnance.

4. Výběr pracovníků

Díky procesu získávání nových pracovníků organizace získá určitý soubor uchazečů o pracovní pozici, ze kterých musí vybrat onoho ideálního kandidáta. Slovy Koubka musí proces výběru pracovníků *„Rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků…bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci"* (Koubek 2001, s. 156). Tuto svou myšlenku doplňuje Koubek o fakt, že výběr *„musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti"* (Koubek 1996, s. 93). V malých podnicích jsou pozitivní vztahy mezi kolegy téměř elementárním požadavkem. Je to dáno především tím, že v malých podnicích jsou menší pracovní skupiny a lidé se zde potkávají téměř každý pracovní den.

Správný výběr zaměstnanců by měl uplatňovat pozitivní přístup. Právě o pozitivním přístupu se zmiňuje i Šikýř který tvrdí, že uplatňování pozitivního přístupu je *„základem úspěšné personální práce"* (Šikýř 2016, s.104). Takovýto přístup potom odráží výsledek celého procesu výběru pracovníka. Zároveň bude hrát velkou roli finanční náročnost celého procesu výběru pracovníků. Podle Kociánové *„výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků"* (Kociánová 2010, s.94). Správná investice času i financí může ušetřit mnoho práce navíc, zvlášť pokud se jedná o malý podnik.

4.1. Fáze výběru pracovníků

Jakým způsobem probíhá proces výběru zaměstnanců v krocích výstižně popisuje Kociánová (2010, s. 95). Dílčí kroky chronologicky směřují

ke kýženému cíli: přijetí zaměstnance. Rozfázování procesu výběru zaměstnanců vede k větší účinnosti této procedury.

- 1. zkoumání dokumentů uchazečů, případně telefonický rozhovor;
- 2. první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru;
- 3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích;
- 4. výběrový pohovor;
- 5. zkoumání referencí;
- 6. předvedení pracoviště uchazečům;
- 7. rozhodnutí o přijetí pracovníka;
- 8. informování uchazeče o výsledku výběrového procesu (přijetí/nepřijetí);

Kociánová zdůrazňuje, že tento koncept vyžaduje i předvýběr a třídění uchazečů do skupin. *„Úkolem předvýběru je posouzení vhodnosti uchazečů"* (Kociánová 2010, s. 95). Tímto postupem při výběru pracovníků lze dosáhnout požadovaných výsledků, které jsou pro organizaci žádoucí, jelikož dochází k dalšímu dodatečnému třídění uchazečů, tudíž má personalista další možnost filtrace vhodných a nevhodných kandidátů.

Dalším pohledem na rozfázování procesu výběru zaměstnanců může být i náhled Františka Bělohlávka (2001, s368-369). Podle něj by se tento šestibodový postup měl dodržovat, ať už je prováděn organizací samotnou, nebo někým externím, kdo je touto funkcí pověřen.

- 1. Specifikace – jednoduše je potřeba, pro správný průběh výběru, definovat přesné požadavky, které jsou očekávány od potenciálního nového pracovníka. Společně s tím je nutné definovat i podmínky, které budou naplněny ze strany organizace (pracovní doba, mzda apod.);
- 2. určení lidských zdrojů – zvážení všech různých možností výběru nových pracovníků;

- 3. stanovení kritérií výběru – složitější rozlišení požadavků a specifikací pracovní pozice. Nápomocným předmětem může být analýza kompetencí;
- 4. volba vhodných metod – v tomto případě jde o zvolení výběrových technik, podle kterých jsme schopni poznat, zda má uchazeč skutečně všechny požadované kompetence, které jsou potřeba na pracovní pozici;
- 5. realizace výběru – stanovení termínu, realizace výběrového procesu pomocí vybraných metod výběru;
- 6. rozhodnutí – rozhodnutí o přijetí/nepřijetí kandidátů podle předem stanovených kritérií;

Tento postup výběru pracovníků má určitý přesah i do jiných procesů, jako je právě získávání pracovníků. Je to z toho důvodu, aby se opravdu zachoval správný postup výběru vhodného pracovníka. Bez procesu získávání pracovníka bychom totiž nebyli schopni docílit správného výběru pracovníka.

4.2. Metody výběru pracovníků

Šikýř definuje metody výběru pracovníků jako *„specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnaní vykonávat požadovanou práci“* (Šikýř 2016, s. 105). Jeho pohled lze doplnit myšlenkou Kociánové: *„Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější“* (Kociánová 2010, s. 98). Oba autoři se shodují v tom, že právě metody výběru mají být nástrojem, který nás dovede v souboru vhodných uchazečů k vytouženému ideálnímu kandidátovi, který je schopen plně fungovat na konkrétní pracovní pozici.

Metod výběru pracovníků je opět relativně mnoho. Ne všechny metody jsou uplatnitelné pro menší podniky, a ne všechny metody jsou vhodné pro podniky velké. Záleží na volbě personalisty a vedení organizace, jaká metoda

bude zvolena, zároveň také záleží, jakou pracovní pozici chce organizace obsadit. Níže uvedené metody jsou vhodné právě pro malý podnik.

4.2.1. Hodnocení životopisu

Hodnocení a analýza dokumentů a životopisů uchazečů je zpravidla první metodou, která je užívána v drtivé většině různě velkých podniků a firem. Tato metoda může být součástí výběru i předvýběru zaměstnance, může tedy sloužit jako pomůcka při další filtraci souboru uchazečů a zároveň může sloužit jako orientační pomůcka v základních vlastnostech a specifikacích uchazeče například při výběrovém pohovoru.

Dokumentů, které lze analyzovat je více. Kociánová (2010, s. 99) uvádí, že dokumenty vhodné k analýze jsou například: doklady o vzdělání, certifikáty, lékařské vyšetření, reference a přehled publikačních činností. Při práci ve ztížených pracovních podmínkách by měl personalista vyžadovat především potvrzení o lékařském vyšetření.

4.2.2. Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je základní metodou výběru nových pracovníků. Tato metoda se užívá napříč různými firmami. Podle Kolmana má výběrový pohovor dva hlavní účely: *„prvním z nich je systematický sběr údajů a druhým prosté osobní seznámení“* (Kolman 2010, s. 84). Dá se říci, že se personalista poprvé shledává s uchazečem o práci tváří v tvář. I díky tomu lze získat nové poznatky a informace o uchazeči, které se hodí především menším podnikům, kde se klade velký důraz na mezilidské vztahy a vztahy na pracovišti. Je důležité, aby budoucí zaměstnanec malého podniku přispíval k pozitivně nastavenému klimatu v organizaci.

Typů výběrových pohovorů je celá řada. Základní dělení pohovorů je rozdělení na strukturovaný a nestrukturovaný výběrový pohovor.

Strukturovaný výběrový pohovor *„je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností“* (Koubek 1996, s. 99). Další výhodou strukturovaného výběrového pohovoru je to, že *„redukuje subjektivní přístup k uchazečům“* (Koubek 2001, s. 168). Tyto faktory jsou dokladem toho, proč je strukturovaný výběrový pohovor používán v tak hojném počtu. Strukturovaný výběrový pohovor musí organizace archivovat, *„to umožňuje nejen čelit případným stížnostem, ale zkoumat efektivnost výběru pracovníků a zlepšovat tak celý proces výběru“* (Koubek 1996, s.99). Archivování by organizace neměla brát na lehkou váhu, jelikož může svůj vlastní strukturovaný výběrový pohovor s přibývajícími zkušenostmi vylepšovat a profilovat pro své vlastní potřeby.

Nestrukturovaný výběrový pohovor se vede bez zvláštních příprav. Tento způsob vedení pohovoru *„nezaručuje řízení rozhovoru k jeho cíli, tj. získání relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazované pracovní pozici“* (Kociánová 2010, s.102). Vzhledem k tomu, že při tomto typu pohovoru není přesně dána struktura, tazatel reaguje na projevy uchazeče a podle toho vybírá, kdy a jakou otázku položí (Šikýř 2016, s. 106). Tato metoda může přivést zajímavé nové zaměstnance, kteří jsou schopni poradit si ve stresových situacích, nicméně tyto rozhovory zpravidla nejsou archivovány, tudíž v nich nelze vytvářet ucelený progres.

Ať už vykonáváme jakýkoliv typ výběrového pohovoru, je důležité si stanovit určité hodnoty, které by měl pohovor personalistovi či organizaci přinést. Tyto hodnoty definuje Maddux (1994, s. 12) takto:

- Rozhovor musí poskytnout adekvátní informace o dosaženém vzdělání kandidáta, jeho odborném školení, schopnostech, praktických zkušenostech a dovednostech. Dále o jeho předchozích pracovních zkušenostech a o jeho osobních vlastnostech;

- Zjištění, zda je uchazeč dostatečně motivován vykonávat práci v nové organizaci;
- V průběhu pohovoru musí být kandidát informován o požadavcích spojených s pracovním místem a o důležitých informacích, týkající se organizace samotné;
- Z rozhovoru by mělo být poznat, že personalista nebo organizace uplatňuje pozitivní přístup, bez ohledu na fakt, zda bude kandidát přijat či nikoli;

Maddux (1994, s.12) ještě dodává fakt, že každý rozhovor je svým způsobem ovlivněn přístupem organizace a personalisty. S tímto názorem se ztotožňují i Evers, Anderson a Voskuijl (2005, s.121) a dodávají, že jak vedoucí rozhovoru, tak i uchazeč, přicházejí k rozhovoru s různými očekáváními, potřebami a vlivy, tím se v průběhu rozhovoru ovlivňují. Proto je důležité nebrat výběrový pohovor jako jediný faktor při výběru pracovníků. V průběhu pohovoru mohl nastat určitý bod, který zkreslil celkový výsledek.

4.2.3. Testování uchazečů

Testování uchazečů je metoda, která má opět řadu základních podskupin, které definují povahu testování. Záleží, jaká pozice má být v organizaci obsazena a podle toho zvolit vhodné testování. U níže postavených pozic, které jsou náročné na fyzickou zátěž se volí testování schopností, u pracovních pozic s vysokou mírou stresu se volí testování psychické. Základní typy testování uchazečů přehledně definuje Šikýř (2016, s. 108):

- Testy inteligence – umožňují posoudit duševní schopnosti uchazečů a odhalují rozdíly mezi uchazeči v intelektuálních schopnostech. Prověřují verbální, logickou, numerickou inteligenci a abstraktní myšlení;
- Testy osobnosti – umožňují posoudit osobnostní charakteristiky uchazeče, které jsou nezbytné pro výkon pracovní pozice;

- Testy schopností – umožňují posoudit specifické vlastnosti a dovednosti uchazečů nezbytné k výkonu pracovní pozice. Nástrojem pro správné posouzení schopností můžou být modelové situace;

V tom, jak posoudit a kvantitativně seřadit výsledky testů, slouží škálování testů. *„Škálování je posuzování na stupnici symbolů nebo čísel, přičemž mohou být posuzování lidé, vlastnosti, slova apod.“* (Kociánová 2010, s. 116). Škálování je pomůcka, která zvyšuje hodnotu získaných informací pomocí testování, jelikož jsme schopni objektivně porovnávat mezi uchazeči.

4.2.4. Zkoumání referencí

Zejména v malých podnicích je metoda výběru zaměstnance na základě referencí pozorovatelná. Tyto reference zpravidla poskytuje někdo blízký uchazeči. Šikýř ovšem uvádí, že *„reference zkoumáme jen se souhlasem uchazeče, přičemž se snažíme prověřit a rozšířit dostupné údaje o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu uchazeče“* (Šikýř 2016, s. 109). Reference jako takové slouží pro obohacení získaných informací pomocí jiné, hlavní metody výběru pracovníka.

5. Případová studie

V této části bakalářské práce je představena firma DR., výzkumný problém a cíl výzkumu. Dalším bodem, který tato kapitola obsahuje je metodologie, způsob, popis a sběr dat. Případová studie jako taková nemá pevně stanovené hranice a často u ní hrozí subjektivní zkreslení výsledků (Švaříček, Šeďová 2014, s. 96-100).

5.1. Představení firmy

Firma DR je moderní a dynamicky se rozvíjející rodinná společnost. Navázala na tradici prvorepublikové firmy, jež patřila rodinně, která ji vlastní i dnes. Dnešní firma DR má již dvaceti pětiletou tradici a je tedy dlouhodobým působitelem v českém gastronomickém průmyslu.

Středobodem zájmu firmy je dovoz, zpracovávání a balení koření, směsí, ochucovadel a základů jídel. Sortiment firmy nabízí širokou škálu těchto produktů. Od sušené zeleniny, přes jednodruhové koření, až po směsi užívané v jídelnách a potravinářské velkovýrobě. K dalším produktům mimo jiné patří například čaje a omáčková dochucovadla (zdroj: internetové stránky firmy).

Firma DR se dá označit za malý podnik, jelikož se jedná o společnost do padesáti zaměstnanců. Zároveň firma nezaměstnává žádného profesionálního personalistu. Práci personalisty vykonává vícero zaměstnanců a svým způsobem i majitelé firmy. Vzhledem k tomuto stavu lze říci, že ve firmě panuje spojení mezi personální administrativou s prvky řízení lidských zdrojů (viz. Kapitola 1.). Firma klade důraz na lidský kapitál a dobré pracovní i osobní vztahy na pracovišti vzhledem k velikosti společnosti, a uplatňuje spíše měkké strategické řízení lidských zdrojů. (viz. Kapitola 1.3.1.)

5.2. Organizační struktura firmy DR

Vzhledem k relevanci této bakalářské práce je vhodné uvést, kdo zodpovídá ve firmě za výběrové řízení a kdo se na něm podílí. Zároveň je vhodné zmínit, kde se ve firemní organizační struktuře nachází pozice výrobního manipulanta jakožto zkoumaného subjektu.

Firma DR nemá pevné místo personalisty respektive, ve firmě nefiguruje žádný profesionální personalista. Práci personalisty vykonávají zejména zaměstnanci, kteří jsou v účetním oddělení firmy. Jedná se o dva zaměstnance, kteří mají na starost zejména administrativní činnost. Tito zaměstnanci se podílejí hlavně na procesu získávání pracovníků. Dalšími členy, kteří se ve firmě zapojují do výběrového řízení, jsou nadřízení na konkrétních postech ve firmě. To především z důvodu ideálních vztahů na pracovišti (viz. Kapitola 1.3.) a také kvůli profesionálnímu posudku z jejich strany. Posledními osobami, které do výběrového procesu zasahují, jsou majitelé firmy. Oba mají konečné slovo při výběrovém řízení a zároveň se podílí na celé jeho tvorbě a koncepci. Metodika výběrového řízení ve firmě je v jejich režii.

Pracovní pozice výrobního manipulanta spadá ve firemní hierarchii do nižších pater organizační struktury. Výrobní manipulant spadá pod mistra výroby, ten má společně s tím na starosti další pracovníky skladu.

5.3. Výzkumný problém a cíl výzkumu

Výzkumným problémem bakalářské práce je proces výběru zaměstnanců do organizace, konkrétně do firmy DR. Jelikož je firma DR malým podnikem do padesáti zaměstnanců, dá se říci, že proces výběru zaměstnanců není vyloženě pevně dán. Silným faktorem je, kterou pozici je potřeba obsadit, podle toho je i volena strategie a míra vloženého úsilí. Podobně, jako v jiných

malých podnicích, je i ve firmě DR v tomto ohledu zřetelná absence profesionálního personalisty. (viz. Kapitola 1.1.)

Orientace v této části práce je mířena na proces výběru zaměstnance na pozici výrobního manipulanta. Cílem výzkumu je popsat proces výběru zaměstnance ve firmě DR. Výzkumná otázka tedy zní: Jak probíhá proces výběru zaměstnance na pozici výrobního manipulanta ve Firmě DR? Popis celého procesu výběru zaměstnance bude prezentován konkrétním případem výběrového procesu ve firmě DR na pozici výrobního manipulanta, kde budou popsány dílčí kroky procesu výběru, podobně, jako jsou popsané v teoretické části bakalářské práce (kapitola 2, 3 a 4).

5.4. Metodologie

Design kvalitativního výzkumu použitý v této bakalářské práci odpovídá případové studii, jejímž smyslem je podrobný náhled do konkrétní situace, která má být zkoumána. Podle Yina je příhodné použít případovou studii zejména v momentech, kdy se snažíme odpovědět na výzkumnou otázku, která jsou formulována "jak" nebo "proč" (Yin 2003, s. 1). Jak již bylo zmíněno výše, výzkumná otázka této práce zní: „Jak probíhá proces výběru zaměstnance na pozici výrobního manipulanta ve firmě DR?".

Typ případové studie zvolený pro zodpovězení této otázky je deskriptivní případová studie, která se používá *„k podrobnému komplexnímu popisu nějakého jevu reálného života v tom kontextu, v němž se běžně vyskytuje a probíhá"* (Mareš 2015, s. 121). Hlavním cílem bude co nejpřesněji popsat celý proces výběru vhodného pracovníka, od získávání až po konečný výběr.

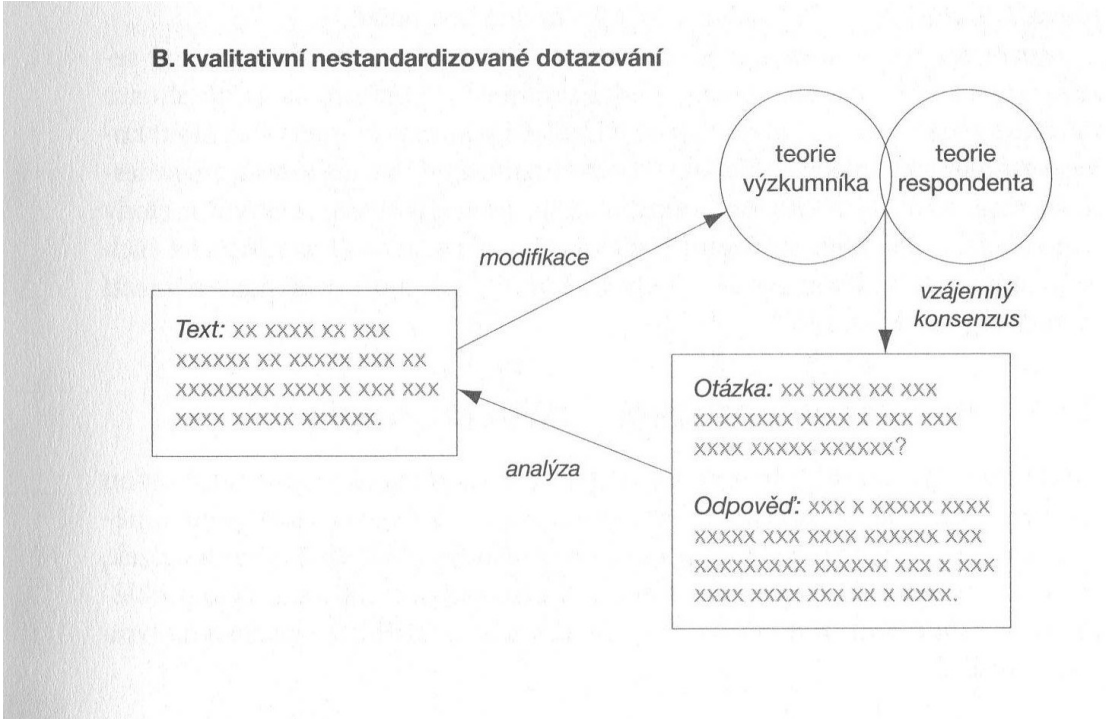
Struktura sběru konkrétních dat je dána získanými poznatky, které jsou popsány v teoretické části práce. Tyto poznatky a postupy, které vedou ke správnému výběru zaměstnance, budou tvořit soustavu, ze které se bude v empirické části vycházet, aby bylo možné najít co nejpřesnější data, vhodná pro použití v případové studii.

5.4.1. Technika sběru dat

Při výběru technik vhodných pro tento výzkum je použito míšení metod kvalitativního výzkumu, tedy triangulace (Hendl 2016, s. 151). Technikami sběru dat jsou především analýzy příslušných dokumentů vztahujících se ke konkrétnímu případu výběru zaměstnance na pozici výrobního manipulanta, a zároveň rozhovor s příslušnou osobou, která přišla do styku s tímto konkrétním případem. Volba těchto technik se jeví jakožto nejlogičtější, jelikož jde o deskriptivní případovou studii.

Co se týče dokumentů, ve většině případů se jedná o interní dokumenty firmy, zejména dokumenty typu popisu pracovní pozice, analýza práce atd. Tyto dokumenty slouží jako hlavní bod empirické části Bakalářské práce.

Rozhovory jsou použity v momentech, kdy bylo potřeba doplnit chybějící informace, které nebyly uvedeny ve firemních dokumentech. Jedná se především o nestandardizované rozhovory s expertem, kterým je v tomto případě majitel firmy. Majitele lze s jistotou označit jako expertního respondenta, jelikož firma je vybudována od základů jeho přičiněním. Navíc má v této firmě majitel poslední slovo při výběru zaměstnance na jakoukoli pozici, a sám také dohlíží či se přímo účastní výběrových řízení.



Obrázek 4: Kvalitativní nestandardizované dotazování (Hendl 2016)

5.4.2. Výběr zkoumaného případu

Výběr případu, kterým se zabývá tato práce nebyl náhodný. Jelikož se firma DR, snad jako většina firem v dnešní době, potýká s problémem vysoké fluktuace zaměstnanců, naskytla se možnost zkoumat právě případ výběru zaměstnance na pozici výrobního manipulátora.

Od prosince 2018 do března 2019 se na této pozici vyměnili již čtyři různí zaměstnanci. Tato skutečnost je do jisté míry ovlivněna i geografickou pozicí, jelikož sídlo firmy se sklady a výrobou se nachází v pohraničním městě. Navíc se v blízkosti nachází i velká automobilka, která vysokou mírou ovlivňuje menší podniky v jejím okolí.

Možnost pozorovat proces výběru zaměstnance je zajímavý i z důvodu využití nových technik, které zkoušela firma uplatnit právě během tohoto výběru zaměstnance.

5.5. Analýza pracovní pozice ve firmě DR

Firma DR má ve svých dokumentech materiál s názvem Popisy pracovních funkcí. Dokument Popis pracovních funkcí je na rozdíl od dokumentu, který je výstupem analýzy pracovní pozice podle Šikýře (kapitola 2.1.), méně rozčleněný.

Dokument je rozdělen do čtyř kapitol počínaje úvodem, definicí pojmů, popisy pracovních pozic a dobou platnosti. Dokument souhrnně informuje o požadavcích, funkcích a náplni práce na konkrétních pozicích ve firmě. Popis pracovní pozice výrobního manipulanta obsahuje zejména název a popis charakteristiky práce, pracovní podmínky, požadované vzdělání, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace k vykonávání pracovní činnosti

Veškeré níže zmíněné citace jsou výtažkem z dokumentu popisu pracovní pozice ve firmě DR.

5.5.1. Výstup analýzy pracovní pozice ve firmě DR

Právě charakteristika pracovního místa s jasně definovanými podmínkami pro přijetí je sepsána hned v úvodu popisu pracovního místa. Vzhledem k důležitosti těchto informací je logické, že jsou zmíněny na začátku popisu.

„Podmínkou vykonávání práce skladníka je minimálně platný výuční list, manuální a technická zručnost, trestní bezúhonnost. Zkušební dobu využívá k seznámení s pracovní náplní a k zaučení obsluhy strojního vybavení.“

Zkušební doba jako taková spadá do fáze adaptace zaměstnanců, proto jí v této bakalářské práci není věnována větší pozornost. Vztah k nadřízenému pracovnímu místu je v dokumentu zachycen takto:

„Ze své práce se zodpovídá vedoucímu skladu, který mu organizuje práci na základě Dodacích listů...ty uschová na místě a způsobem předepsaným. S ním průběžně řeší vyskytující se problémy, o kterých nedokáže sám rozhodnout.“

Důraz na dodatečné specifické znalosti a dovednosti je v popisu zastoupen především tím, jak by měl být manipulant schopný v organizaci času, zároveň je také kladen důraz na obětavost pro firmu a jistou míru asertivity.
„Zapojuje se ve skladu tam, kde je to aktuálně zapotřebí. Svou práci si organizuje tak, aby požadavky na něho kladené byly splňovány především v pracovní době., je vždy ochoten a připraven pracovat déle, než stanoví řádná pracovní doba.“

Náplň pracovní pozice je přesně popsána v dokumentu a je z ní jasně vidět, na co musí být kladen důraz. Tento souhrn informací je obsáhlejší než v jiných kategoriích daného dokumentu, díky předchozím zkušenostem s bývalými zaměstnanci. V této části jsou popsány zejména ty nejdůležitější části náplně práce.
„Výrobní manipulant zajišťuje včasné vyskladňování pro potřeby obchodního oddělení společnosti nebo vedení firmy a pravidelně naskladní nové výrobky a suroviny. Zároveň s tím si organizuje využití místa a skladovací možnosti ve skladech. Zároveň čtvrtletně sleduje a vede záznamy výskytu hlodavců nebo hmyzu a také zajišťuje nápravu neshod. Vždy o neshodě informuje ředitele společnosti. Výrobní manipulant má přehled o skladovaných položkách a podílí se z titulu pracovní pozice/funkce na pravidelné inventarizaci. Vede evidenci a zná místa uložení reklamací, vratek, neshodných výrobků a prošlého zboží. Výrobní manipulant aplikuje v každodenní praxi vstupní a výstupní kontrolu kvality i jakosti výrobků a surovin. Výrobní manipulant naskladní zboží, suroviny a po řádné kontrole dle pokynů interního školení podepíše průvodní dokumenty k dodávce, zde případně označí nepřebrané zboží a důvod.“

Z popisu pracovní pozice je jasně vidět, co je pro firmu nejpodstatnější částí, která musí být pokryta. Je to správné, ucelené a konkrétní jednání, které musí zaměstnanec na pozici výrobního manipulanta vykonávat. Toto jednání je popsáno zejména v kategorii charakteristiky práce. Dá se předpokládat, že tato charakteristika se postupně konkretizovala a zvětšovala v důsledku špatně vybraných, již bývalých, zaměstnanců. Dopad, který tato skutečnost měla se tedy podepsal na větší konkretizaci pracovních podmínek práce výrobního manipulanta.

5.5.2. Metody použité k analýze pracovní pozice ve firmě DR

To, jakým způsobem vznikal popis pracovního místa na pozici výrobního manipulanta je popsáno v dokumentech firmy. V dokumentech jsou sesbírány informace, které mají přiblížit proces tvorby a metody, které byly zvoleny pro popis pracovní pozice. Metody analýzy pracovní pozice jsou popsány v kapitole 2.2. a v podkapitolách 2.2.1. – 2.2.4.

Při tvorbě analýzy pracovních pozic ve firmě DR je zvolena především metoda analýzy dokumentů a metoda pozorování. Metoda analýzy dokumentů slouží jako předloha pro celou analýzu pracovní pozice. U pozice výrobního manipulanta se vycházelo především z dokumentace pracovních postupů. Dále se kvůli bližší specifikaci při analýze použil i dokument o bezpečnosti práce ve skladech firmy. Metoda pozorování je použita v momentech, kdy je potřeba zjistit určitou informaci, která není zaznamenaná v dokumentech firmy.

Další metodou, která byla použita při analýze pracovní pozice, byly rozhovory s vedoucími pracovníky konkrétních oddělení. U výrobního manipulanta to tedy byl mistr výroby. Z volby této metody je opět patrné, že firma DR přikládá velkou váhu názoru nadřízených pracovníků různých firemních oddělení.

Kombinací těchto dvou metod vznikl dokument s názvem Popisy pracovních funkcí, který obsahuje analýzy jednotlivých pracovních pozic včetně pozice výrobního manipulanta.

5.6. Získávání pracovníků ve firmě DR

Co se týče získávání zaměstnanců, ve firmě DR není k dispozici dostatečné množství dokumentace. Jedním z důvodů je absence profesionálního personalisty, který by se touto, a ostatními dílčími personálními činnostmi zabýval. V této části práce je nutné zaměřit se více na rozhovor s expertem, jakožto na metodu, ze které lze získat více relevantních informací.

Začátek této kapitoly obsahuje rozhovor s majitelem firmy, který se podílel na procesu získávání pracovníka na pozici výrobního manipulanta. Pro přehlednost a zachování anonymity je majitel a jeho odpovědi na dotazování bakalanta označeny písmenem "M".

Druhá část obsahuje rozbor inzerátu, který sloužil jako jeden z hlavních nástrojů při získávání pracovníka na pozici výrobního manipulanta. Rozbor inzerátu obsahuje jeho popis, který byl uveřejněn v lokálním tištěném médii, pokrývajícím okolní region, ve kterém firma DR sídlí.

Třetí část této kapitoly obsahuje shrnutí procesu získávání pracovníka na pozici výrobního manipulanta ve firmě DR.

5.6.1. Získávání pracovníků ve firmě DR – data z rozhovoru

Rozhovor má získat všechna potřebná data k popisu získávání pracovníka na pozici výrobního manipulanta ve firmě DR. Tato podkapitola doplňuje informace o dalších dílčích procesech, které při získávání nastali, jelikož k dispozici byl z firemních dokumentů pouze inzerát.

Na získání pracovníka na pozici výrobního manipulanta firma DR primárně použila inzerci v tištěném médiu. Tato metoda byla vybrána z vícero důvodů. Jedním z nich je samozřejmě velké oslovení cílové skupiny, kterou

tvoří dospělí, nikoli mladí dospělí. Dalším důvodem je i dodatečné zvýšení povědomí, které díky inzerátu vzniklo, jelikož se dá inzerce brát jako určitý způsob propagace firmy.

M: *„Inzerujeme v místních novinách, které hodně lidí čte a vzhledem k tomu, že ve městě už jsme trochu vidět, tak lidi už mají něco spojenýho s tou DR a vědí, že DR ve městě je. A vědí, že když se nějaká pozice objeví, tak i když jsme malá firma, tak si noviny pročte a kdo přemýšlí o nějaký změně pozice, tak napřímo zavolají.“*

Ovšem majitel podotýká, že při získávání zaměstnanců se uplatňují i jiné metody, jako je například přímé oslovování i služby zprostředkovatelen. Ne ovšem při získávání zaměstnanců na nižší pracovní pozice v organizační struktuře.

M: *„Používáme mix všeho…přímé oslovování. Pak je možnost prolustrovat nějaký Jobs nebo práci.cz. Já na ně cílím, když potřebuju nějakou vyšší pozici.“*

Co se týče získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, firma DR tuto možnost zamítla hned ze začátku. Celkový stav obsazenosti pracovních pozic ve firmě není dostačující. V momentální situaci ve firmě zaměstnanci musejí za určitých okolností vykonávat pracovní činnosti nad rámec jejich základních povinností.

M: *„My jsme tuhle možnost ani nezvažovali, protože máme na výrobě málo lidí.“*

Dosah zvolených metod se dá považovat za uspokojivý. Na pozici Výrobního manipulanta se přihlásilo celkem 9 lidí, což je vzhledem k podmínkám (geografická poloha, velké podniky v okolí, aktuální stav nezaměstnanosti aj.), které momentálně ovlivňují všechny malé podniky, příjemné. Firma DR se nebrání ani spolupráci s cizinci. Problémem ale je aktuální nepřipravenost firemního systému.

M: *„My bysme rádi přijali nějakýho Ukrajince nebo Poláka, jenomže bohužel, my nemáme ten systém zatím tak dokonalej, abys mohl tam u nás pracovat na těch pozicích, jak je třeba na výrobě míchač nebo manipulant nebo nějakej balič, tak tam nemůže pracovat člověk bez češtiny. Ale pracujeme na tom…“*

Vzhledem k nutnosti provést proces získávání pracovníka na pozici výrobního manipulanta v co nejkratším časovém úseku, nebyl nijak zvlášť kladen důraz na specifičtější podmínky z analýzy pracovní pozice. Dá se říci, že proces získávání měl v tomto konkrétním případu přivést co nejvíce uchazečů o místo. Nezáleželo až tolik na kompetencích, které tato pracovní pozice vyžaduje.

M: *„My jsme to potřebovali nabrat v krátký době…“*

5.6.2. Rozbor inzerátu firmy DR

Firma DR upřednostňuje především klasické metody získávání pracovníků, zároveň při stávající situaci na trhu práce operuje s faktorem nízkého počtu lidí, kteří jsou nezaměstnaní a hledají práci. Při konkrétním případu obsazení pracovní pozice výrobního manipulanta byla zvolena možnost, získat nového pracovníka z vnějších, nikoli z vnitřních, zdrojů (viz. kapitola 3.2.). Důvodem této volby byla přetíženost stávajících zaměstnanců a potřeba rozšířit personál.

Metoda zvolená k získávání pracovníků na pozici výrobního manipulanta, byla především metoda inzerce. Z podkapitoly 3.3.2. je jasné, že inzerce se dále dělí na dílčí podskupiny. Firma DR zvolila inzertní metodu v tištěných médiích. Po špatných zkušenostech z minulého získávání zaměstnanců, se při získávání pracovníka na pozici výrobního manipulanta vedení firmy zaměřilo především na kvalitu inzerátu, a na to, co má inzerát jako takový sdělit.

Inzerát obsahuje přesný popis pracovního místa a informace o platové ohodnocení zaměstnance. Tyto informace jsou v inzerátu uvedené tučným písmem. Dále je v inzerátu uveden nástin náplně práce a požadavků na dané pracovní pozici s tím, aby tyto informace nezahltily a případně neodradily potenciálního zaměstnance. Tyto informace ještě doplňuje oznámení o směnách, a o práci v denním provozu. Společně s tím je inzerát doplněn o vizuální prvky, které mají pomoci k lepší představě toho, jak má pracovní náplň vypadat. Na inzerátu je také uvedeno, že práce výrobního manipulanta je určena pro muže.

5.6.3. Shrnutí kapitoly Získávání pracovníků ve firmě DR

Kapitola získávání pracovníků ve firmě DR čerpá ze dvou zdrojů dat. V první části je uveden rozhovor s jednou z osob, které jsou zodpovědné za proces získávání pracovníků na pozici výrobního manipulanta. Ve druhé části je potom Přehledný popis užití konkrétní metody získávání pracovníka (podkapitola 3.3.2.).

V podkapitolách 5.6.1 a 5.6.2. jsou zmíněny všechny body (kromě podkapitoly 3.3.1. jelikož v době, kdy byla psána teoretická část práce ještě nebylo ve firmě určeno, zda zaměstnanec bude získáván i z vnitřních zdrojů), které se nachází v teoretické části práce (kapitola 3.), kde dochází k příkladu těchto bodů ve skutečném procesu získávání zaměstnanců.

5.7. Výběr pracovníka ve firmě DR

Výběr pracovníka ve firmě DR je v kontextu tří výše zmíněných fází výběrového řízení (analýza pracovní pozice, získávání a výběr zaměstnance) nejobsáhlejším. Je to z toho důvodu, že se na něm aktivně podílí tři segmenty firmy.

Prvním segmentem je účetní pracovník, který zastává funkci personalisty ve firmě. Dalším, kdo zasahuje do výběru pracovníka je nadřízený pracovník. Na názor vedoucího pracovníka je ve firmě DR kladen velký důraz. Tento

pohled zohledňuje náklon k měkkému strategickému řízení lidských zdrojů. Posledním člověkem, který zasahuje do výběru pracovníka je majitel firmy.

Tato kapitola bakalářské práce je tvořena rozhovory s majitelem firmy, účetním pracovníkem a dokumenty, které sloužili, jako kostra této kapitoly. Absence rozhovoru s vedoucím pracovníkem je zapříčiněna vytížeností vedoucího pracovníka.

5.7.1. Dotazník uchazeče o zaměstnaní

Firma DR využívá dotazník uchazeče o zaměstnání. Tento dotazník obsahuje pole pro vyplnění: osobní údaje, bydliště, telefon, pracovní pozice, pracovní omezení, vzdělání, současné zaměstnání (pokud je uchazeč někde zaměstnán a pokud ano, proč chce změnit pracovní pozici), jiný pracovní stav (evidence ÚP, nemoc…), předchozí zaměstnání, potravinářský průkaz, průkaz na vysokozdvižný vozík a možný nástup do zaměstnání. Dotazník je vyplňován při prvním kontaktu s uchazečem, většinou se jedná o telefonické spojení nebo e-mailovou korespondenci. Dotazník se vyplňuje i při osobním setkání, pokud se nevyplnil předtím. V ten moment ovšem může celý výběr onoho konkrétního zaměstnance skončit z důvodu nesplnění nějaké základní podmínky (např.: zdravotní stav).

Tento dotazník slouží k počátečnímu kroku výběru zaměstnance. Dalo by se říci, že se jedná o určitý typ předvýběru ze vzorku získaného procesem získávání pracovníků. Dotazník byl vyplňován i s uchazeči na pozici výrobního manipulanta.

M: *„my to máme všechno takový zjednodušený, takový zrychlený jo…ona* (účetní) *to rozdělí třeba na tři kupičky, kdy třetí je nejhorší a první nejlepší, a z toho už vidíš, že někdo je prostě na tu práci vhodnější.“*

Na této činnosti je vidět, jak se účetní ve firmě DR zapojuje do procesu výběru zaměstnance, protože je to právě ten pracovník, který zodpovídá za první třídění a získání údajů od uchazečů na pracovní pozici. Konkrétně u výběru pracovníka na pozici výrobního manipulanta je tento systém dotazníku využíván z důvodu šetření času a v konečném důsledku má tento dotazník větší rozhodovací váhu nežli životopis.

5.7.2. Fáze výběru pracovníků ve firmě DR

Fáze výběru pracovníka ve firmě DR je lehce odlišná od modelů fází, popsaných v teoretické části bakalářské práce (kapitola 4.1.). Nejvíce se ovšem blíží modelu, který popsala Renata Kociánová.

V První fází výběru byly zkoumány dokumenty uchazečů, zaslané v reakci na inzeráty. V dalším případě volali uchazeči s tím, že mají zájem o pozici výrobního manipulanta. Tím se přešlo do druhé fáze, čímž byl kontakt zprostředkovaný telefonicky. Uchazeči byli vyrozuměni o tom, že jsou přijati do procesu výběru pracovníků. Zároveň byl od nich přes telefon s účetní vyplněn dotazník uchazeče o zaměstnání čímž je splněna třetí fáze výběru.

M: *„Ty lidi telefonujou, účetní si ho vezme a ptá se, jak se jmenujete, jste odsud, na jakou se hlásíte pozici…“*

Fáze pohovoru a zkoumání referencí byla při tomto výběrovém řízení vynechána.

Následovala fáze předvedení pracoviště, kdy uchazeči byli zároveň testováni (pokud měli čas), zda jsou schopni práci výrobního manipulanta vykonávat. Pokud čas neměli, byl s nimi domluven termín, kdy se mohou dostavit na testování schopností. Při této fázi má vedoucí pracovník – mistr výroby – k dispozici dotazník uchazeče o zaměstnání a zpětně ověřuje, zda jsou všechny údaje, uvedené v dotazníku pravdivé.

M: *„Nemáte zdravotní problémy? Ne, nemám. Máte opravdu papíry na vozejk? Ano, mám. Výborně, takže vy tady můžete tahat tuhletu ručně vedenou lindu…Opravdu se chcete ucházet o místo? On řekne: Jo, chtěl. Výborně, máte čas teď na otestování? Ne? Tak se můžeme domluvit na středu?“*

M: *„Teďka už to bez tý zkoušky neděláme.“*

Po vyzkoušení všech uchazečů došlo na sedmou fázi, kterou je rozhodnutí o přijetí pracovníka na danou pracovní pozici, a s tím spjatou fázi osmou, tedy informování uchazečů o výsledků výběrového procesu.

5.7.3. Metody výběru pracovníků použité ve firmě DR

Metoda použitá při výběru pracovníka na pozici výrobního manipulanta je především metoda testování uchazečů. A to z toho důvodu, že se jedná o pracovní pozici, která je fyzicky náročná, a zároveň je vykonávána v prostředí, které nemusí být vhodné pro každého člověka (výskyt alergií atd.).

M: *„Voláš, že chceš jít na toho manipulanta a ona ti položí otázky z dotazníku…pak jdeš k tý mistrový, a ta už s tebou jde domlouvat, vezme si to k ruce* (dotazník)*…a domluví se s tebou na tý zkoušce.“*

Jedná se tedy především o testy schopností (viz. podkapitola 4.2.3.), které se testují na místě, kde je práce vykonávána. Kromě testu schopností je při testování uchazečů použit i určitý test osobnosti. V případě výrobního manipulanta za tyto testy odpovídá jeho přímý nadřízený – mistr výroby. Co se týče testu schopností, ve firmě DR existuje škálování testu. Na test osobnosti škálování není, nelze z něj tedy objektivně vyvodit závěry.

M: *„On vlastně vykonává určitou práci, kterou bude na tý pozici dělat normálně a ten mistr ho sleduje a zapisuje si.“*

V procesu výběru samozřejmě figuruje i zaslání a hodnocení životopisu, který by měl obsahovat výuční list a předchozí pracovní zkušenosti. Vzhledem k postavení pozice v organizační struktuře ale není tak důležitý.

5.7.4. Souhrn kapitoly výběru pracovníků ve firmě DR

V první části této kapitoly je popsaný způsob získávání základních informací o uchazečích pomocí firemního dokumentu zvaného Dotazník uchazečů o zaměstnání. Tento dotazník je výtvorem majitelů firmy DR, a má sloužit k rychlejšímu a přehlednějšímu získávání dat o uchazečích.

V druhé části jsou popsány fáze výběru zaměstnance na pozici výrobního manipulanta, přičemž je zde poukázáno na specifičnost výběrových fází v konkrétní organizaci.

Třetí část kapitoly obsahuje metody, které byly použity při výběru pracovníka na pozici výrobního manipulanta ve firmě DR. Vzhledem k tomu, že firma tuto pozici potřebovala zaplnit co nejrychleji, je zde znát určitý deficit v podobě omezení počtu metod výběru. Více použitých metod výběru, například pohovor, by mohlo znamenat kvalitnější výběr pracovníka.

5.8. Souhrn

Tato kapitola shrnuje celý pozorovaný proces výběrového řízení ve firmě DR. Z důvodu nedostatečného množství firemní dokumentace o této organizační činnosti bylo zapotřebí využít i rozhovorů, které dotvářejí celkovou analýzu a popis celého výběrového řízení ve firmě.

Kapitola 5. (případová studie) představuje splnění vytyčeného cíle bakalářské práce – a to popis výběrového procesu ve firmě DR.

Firma DR je v určitých částech výběru pracovníků specifická, nicméně povětšinou probíhá získávání i výběr pracovníků obdobně, jak je uvedeno v odborné literatuře.

Největší odlišností od klasického výběrového procesu je absence jakéhokoliv pohovoru, při obsazování pozice výrobního manipulanta. Avšak informace, které personalista za normálních okolností získá z pohovoru, jsou již obsaženy v dotazníku, který je vyplněn během prvního kontaktu uchazeče s firmou.

6. Diskuze

Tato kapitola slouží ke konečné rekapitulaci toho, co se v bakalářské práci zjistilo a vypozorovalo. Také se věnuje tomu, čím byl výzkum specifický, a co by se dalo do budoucna ve výzkumu zlepšit.

Jak je uvedeno v kapitole 5.4. metodologie, cílem této bakalářské práce bylo popsat výběrový proces ve firmě DR. Tento popis výběrového procesu v bakalářské práci představuje výběr pracovníka na pozici výrobního manipulanta. Pozice výrobního manipulanta je jedna z pozic, která byla ve firmě DR obsazena v blízké minulosti.

Pro výzkum byly v práci zvoleny dva typy sběru dat. Prvním je rozhovor s expertem, který probíhal formou kvalitativního nestandardizovaného dotazování. Druhým je analýza firemních interních dokumentů, které představovaly hlavní složku celého výzkumu. V rámci získávání dat se vyskytly občasné potíže s nedostatkem vhodných dokumentů, které by obsahovaly potřebné informace, pro správný popis dílčích činností výběrového procesu. Právě v těchto momentech bylo využíváno rozhovorů, které přinesly chybějící informace do výzkumu.

Vzhledem k zvolené metodice výzkumu (případová studie deskriptivní) existuje možnost mylné intepretace získaných dat, nebo příliš subjektivního výkladu dat, která byla získána v rámci zkoumání. Takovýmto možnostem se dalo předejít volbou dodatečné metody sběru dat. Vhodnou metodou, která by mohla efektivně posloužit je metoda pozorování. Naneštěstí případ, kterým se tato bakalářská práce byl již uzavřený, respektive k výběru zaměstnance již došlo. Firma DR si například nevede záznamy o testování osobnosti. Další dobrou možností, jak získat užitečná data, by mohl být rozhovor s nadřízeným pracovníkem, nebo s přijatým zaměstnancem. Ani jeden z těchto dvou zmíněných, se ale nechtěl účastnit výzkumu. Hlavním důvodem neúčasti byly obavy o osobní údaje.

Proces výběrového řízení ve firme DR probíhá specifickým způsobem, což ovšem není nijak překvapující, vezmeme-li v potaz, že se jedná o malý podnik do padesáti zaměstnanců. Malý podnik často nemůže plně dodržovat doporučené postupy z odborné literatury nebo od expertů. Důvodů, proč tomu tak je, je více. Jedním z nich je nedostatek financí, nebo času. Také absence personálního oddělení nebo zastaralé postupy v řízení lidského kapitálu. Firma DR se snaží co nejvíce držet krok s dobou, co se řízení lidských zdrojů týče. Personální oddělení firma DR nemá, ale snaží se nejvíce přiblížit ideálu řízení lidských zdrojů skrze různé modifikace, které neustále provádí za účelem zefektivnění a zjednodušení procesů, které ve firmě probíhají.

Fakt, že firma nemá žádné personální oddělení a výběrový proces není tvořen profesionálem, dělá tento výzkum specifickým. Během výzkumu vyvstaly určité momenty, které byly překvapující. Například profesionálně zhotovená analýza pracovních pozic, nebo specifický proces výběru pracovníka.

Celkově byl výzkum uspokojivý a probíhal bez větších komplikací, až na možnost více rozhovorů, která se nakonec neuskutečnila.

Závěr

Bakalářská práce je tvořena dvěma hlavními celky. Teoretickou částí a empirickou částí. Obě tyto části slouží k naplnění cíle práce – k popisu výběrového procesu ve Firmě DR.

Teoretická část se nejdříve zabývá vývojem řízení lidských zdrojů. Tato kapitola je v bakalářské práci proto, aby ukázala vývoj práce s lidským kapitálem, a také proto, že v malých podnicích často zůstává práce s lidským kapitálem pozadu. Další část bakalářské práce tvoří tři pilíře výběrového procesu, a těmi jsou: analýza pracovní pozice, získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců. Každé z těchto témat je rozebráno tak, aby popisovalo nejdůležitější části, které budou pozorovatelné v empirické části bakalářské práce.

Empirickou část tvoří deskriptivní případová studie, která popisuje výběrový proces ve firmě DR na pracovní pozici výrobního manipulanta. Pro nalezení odpovědi na výzkumnou otázku „jak probíhá proces výběru zaměstnance ve firmě DR“ byly použity dvě metody sběru kvalitativních dat – analýza firemních dokumentů a rozhovor s expertem, který byl vedený formou nestandardizovaného dotazování. Naplnění cíle bakalářské práce je prezentováno celou kapitolou 5. Případová studie, která se zabývá popisem výběrového procesu ve firmě DR.

Analýza procesů, které vedou k vybrání vhodného uchazeče o pracovní pozici ve firmě DR se lehce odklání od popisu, který je veden v teoretické části práce. Tyto odchylky jsou ale miniaturní a vzhledem k velikosti podniku i očekávatelné.

Výběrový proces je obecně specifická činnost, která je ovlivněna mnoha aktuálními proměnnými: velikostí podniku, nutností obsadit pracovní pozici, polohou společnosti, zalidněním v oblast atd. Proto je na člověku, který je v organizaci za tento proces zodpovědný, aby zvolil co nejvhodnější metody

provedení tohoto procesu. Pokud bude vše nastaveno optimálně vzhledem k okolnostem, které na tento proces působí, pak se organizace může těšit na pozitivní výsledek výběrového procesu – nového kvalitního pracovníka.

Seznam použité literatury a zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Bartošová, H., Bartoš, J. (2011) *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha. Citováno 26. února 2019. Dostupné z: http://files.vsrr.webnode.cz/200000018-a4118a50ac/SO%20-%20%C5%98%C3%ADzen%C3%AD%20lidsk%C3%BDch%20zdroj%C5%AF%20(Barto%C5%A1ov%C3%A1,%20Barto%C5%A1).pdf
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck
- Evers, A., Anderson, N., Voskuijl O. *The Blackwell handbook of personnel selection*. Oxford: Blackwell, 2005.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Praha: Portál.
- Hook, C., & Foot, M. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Kocianová, R. (2004). *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing.
- Kolman, L. (2010). *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde Praha.
- Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada.

- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (Vyd. 3). Praha: Management Press.
- Maddux, R. B. (1994). *Profesionální výběr uchazečů: optimální příprava rozhovoru, přehled silných a slabých stránek, sedm neprominutelných chyb, kritéria pro správná rozhodnutí*. Praha: Linde.
- Mareš, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika, roč. 65, č. 2, 2015, s. 113–142*. Citováno 11.3.2019. Dostupné z: http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=11212&lang=cs
- Storey, J., (1989). From personnel management to human resource management. In Storey, J. *New perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, s.1-18.
- Stýblo, J. (2005). *Personalistika 2006*. Praha: ASPI Publishing.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
- Švaříček, R., & Šeďová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (Vydání druhé). Praha: Portál.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (2nd ed). Thousand Oaks: Sage Publications.

Interní zdroje firmy DR:

- Popis pracovních funkcí
- Příloha k pracovnímu řádu
- Inzerát uveřejněný v médiích
- Organizační schéma firmy DR
- Webové stránky firmy

Seznam obrázků

Obrázek 1:Koncepce a vývojové etapy ŘLZ (Šikýř, 2014) 10
Obrázek 2: Model strategického řízení lidských zdrojů (Armstrong 2015) 14
Obrázek 3: Postup obsazení volné pracovní pozice 20
Obrázek 4: Kvalitativní nestandardizované dotazování (Hendl 2016) 41