UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Svítilová

Jistota versus risk při výběru zaměstnanců

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Marie Farková

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor (Part time) Studies

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Jana Svítilová

Certainty versus risk in employee selection

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Marie Farková

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5. 3. 2013 Jméno autorky: Jana Svítilová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Marii Farkové za vedení této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá způsobem výběru zaměstnanců v jednotlivých typech společností s ohledem na jejich velikost a tuzemské či zahraniční vedení. Rozebírá používané personální činnosti, kombinace metod, způsobu inzerce, využití job serverů a agentur, zabývá se dále průběhem výběrových řízení, pracovních pohovorů či prezentace kandidátů. Již publikované teoretické poznatky vyúsťují v praktickou část, ve které budou uvedeny případové studie obsahující v praxi používané metody výběru. Závěr práce shrnuje uvedené metody a pokouší se o stanovení jejich možného uplatnění napříč jednotlivými typy společností.

Klíčové pojmy

Bakalářská práce, HR oddělení, metody výběru zaměstnanců, personální agentury, případové studie, výběrová řízení.

Annotation

This bachelor thesis concerns the way of selection of employees in different types of companies with regard to their size and domestic/foreign management. The thesis analyses HR activities, combinations of methods, ways of advertising, utilization of job servers and HR agencies. It also deals with the process of employee selection, interviews and candidates presentations. Presented theoretical knowledge is followed by the practical part containing case studies about methods of selecting candidates used in practice. The conclusion of the thesis summarizes all mentioned methods and tries to determine their possible applicability across different types of companies.

Key words

Bachelor thesis, case studies, HR agencies, HR department, methods of employee selection process , process of selecting candidates.

OBSAH

ÚVOD **9**

TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ **11**

2 PERSONÁLNÍ ČINNOST **13**

2.1 Personální plánování 15

2.2 Získávání pracovníků 16

2.3 Výběr pracovníků 18

2.4 Přijímání pracovníků 20

3 KOMBINACE METOD **22**

3.1 Způsoby inzerce 24

3.2 Job servery 26

3.3 Agentury 27

4 VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ **29**

4.1 Předvýběry 29

4.2 Pohovory 30

4.3 Prezentace kandidátů 33

5 ROZHODNUTÍ – JISTOTA VERSUS RISK **34**

PRAKTICKÁ ČÁST **36**

6 PŘÍPADOVÁ STUDIE FIRMA STŘEDNÍ VELIKOSTI - ČESKÝ MANAGEMENT **37**

6.1 Požadavek na zajištění pracovní síly 37

6.2 Možné způsoby hledání 38

6.3 Rozhodovací proces 39

7 PŘÍPADOVÁ STUDIE FIRMA STŘEDNÍ VELIKOSTI – ZAHRANIČNÍ MANAGEMENT 40

7.1 Požadavek na zajištění pracovní síly 40

7.2 Možné způsoby hledání 40

7.3 Rozhodovací proces 41

8 PŘÍPADOVÁ STUDIE NADNÁRODNÍ KORPORACE 43

8.1 Požadavek na zajištění pracovní síly 43

8.2 Možné způsoby hledání 43

8.3 Rozhodovací proces 44

9 SHRNUTÍ 46

ZÁVĚR 49

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 51

SEZNAM PŘÍLOH 53

PŘÍLOHY I

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměří na způsob výběru zaměstnanců ve firmách, a to v první řadě podle jejich velikosti a dále také toho, zda je společnost vlastněna tuzemským nebo zahraničním subjektem. Autorka si téma vybrala hlavně proto, že ačkoliv v dnešní době existuje mnoho odborných děl na téma výběru zaměstnanců v podnicích nebo ve velkých korporacích, nepodařilo se autorce při shromažďování odborné literatury najít žádnou publikaci, která by se zabývala porovnáváním způsobu výběru zaměstnanců jako celku, tedy mezi jednotlivými typy společností.

Cílem bakalářské práce v teoretické části bude shrnout dříve publikované poznatky při výběru zaměstnanců z hlediska velikosti a typu firmy. Cílem praktické části pak bude formou případových studií popsat metody, na jejichž základě je výběr pracovníků prováděn. Tato část se bude týkat nikoli výběru na konkrétní pozici, ale principu, jakým je výběr prováděn.

Práce bude koncipována jako teoreticko-praktická. Autorka se zaměří na poznatky, které byly na téma výběru zaměstnanců již publikovány v odborné literatuře, zda je možné kombinovat metody výběru v návaznosti na typ firmy. Z množství níže uvedených personálních činností budou blíže popsány zejména následující – personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků. Autorka v práci zpracuje rovněž problematiku inzerce pracovních míst a toho, v jakém případě se již vedení firmy vyplatí využít služeb personální agentury, jak probíhají výběrová řízení, předvýběry a pohovory. V praktické části popíše formou případových studií, jakým způsobem jsou v dnešní době v praxi pracovníci do firem vybíráni. V rámci shrnutí pak do tabulky zpracuje a okomentuje způsoby výběru.

Práce by podle názoru autorky mohla sloužit dále ke studijním účelům hlavně pracovníkům personálních útvarů či personálních agentur, případně manažerům k tomu, aby mohli v plné šíři při plnění pracovních povinností využít všech metod, které se nabízejí při výběru budoucích zaměstnanců. Zároveň by jim měla práce napomoci v tom, zda je lépe využít již prověřených pracovníků z vnitřních zdrojů firmy nebo

raději zariskovat a poohlédnout se po novém, ale nevyzkoušeném zaměstnanci, a to i s tím rizikem, že ve firmě nevydrží a bude třeba hledat nového pracovníka znovu a znovu.

V práci bude citováno citační normou ČSN a citovaná díla budou uvedena i v seznamu použité literatury a zdrojů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V posledních dvou desetiletích je slovo personalistika používáno v každodenní praxi a skloňováno ve všech pádech. K napsání práce z tohoto oboru je třeba nejdříve vymezit základní pojmy, přičemž za základní pojem je považována právě personalistika.

Personalistika se zabývá mnoha úkoly souvisejícími s přijímáním zaměstnanců a jedním z hlavních úkolů, které před ní stojí, je výběr nových pracovníků. Využívá k tomu mnoho metod počínaje pečlivým sběrem informací o zájemci o místo, přes vyhodnocení jeho znalostí a zkušeností, a to nejen v porovnání s ostatními pracovníky, ale i s tím, co uvedl do svého životopisu, a zda tyto informace korespondují s tím, jak se projevuje při osobním jednání s personalistou. Tomuto setkání předchází další techniky, kterými jsou například předvýběr provedený na základě doručeného životopisu, reference, testy a případná doporučení zaměstnance.

„Popis pracovního místa vyjasňuje takové parametry, jako je například požadovaná úroveň výkonu. Je podkladem pro získání souhlasu obou stran (uchazeče i organizace), který může vést k pochopení požadavků a k priorizaci úkolů a může zvýšit objektivitu jakéhokoliv hodnocení. Optimální je, aby jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec podepsali dané prohlášení jako důkaz své dohody ohledně požadavků na danou pozici.

Požadavky na osobu rozumíme písemné požadavky na dovednosti, dosažené vzdělání a/nebo zkušenosti požadované po ideálním kandidátovi na volné pracovní místo. Znalosti a dovednosti kandidátů mohou být srovnány s požadavky na pracovní místo, aby mohl být nalezen co nejlepší kandidát nebo, pokud tomu tak není, určit oblasti, v nichž je zapotřebí kandidáta proškolit. [1]

---

[1] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z: Výkladový slovník důležitých pojmů: Příklady z praxe*. Brno: Computer Press, 2007. s. 9-10. ISBN 978-80-251-1496-4.

Užší seznam bývá vytvořen z původního počtu uchazečů, kteří mají největší pravděpodobnost uspět, nebo se nejlépe hodí pro danou práci. V ideálním případě se úspěšný kandidát vybere po pohovoru z užšího seznamu.“[2]

„U vyšších pozic nebo vysoce speciálních pracovních pozic může být výhodnější využít služeb organizací, jež se specializují na „lov mozků“, než jít cestou inzercí, náborem, apod. Tyto organizace hledají lidi, kteří by mohli odpovídat daným požadavkům, a oslovují je, aby zjistili, zda mají zájem.[3]

Reference neboli doporučení představují postřehy bývalého zaměstnavatele, u nějž uchazeč o pracovní místo vykonával podobnou práci jako v novém zaměstnání. Jsou cennější a objektivnější, než data uvedená v přihlášce. Je zvykem se obrátit na předchozího zaměstnavatele se žádostí o reference. Vyžadovat reference však není založeno na nějakém právu, kromě několika oblastí, kde to vyžaduje samostatná legislativa.“[4]

Nadnárodní korporace (či nadnárodní podnik) je společnost, která řídí výrobu produktů nebo distribuci služeb ve více než jedné zemi. V České republice se většinou vyskytují jen dceřiné společnosti (pobočky) těchto korporací, zatímco mateřské společnosti sídlí v zahraničí, a to jak na východ od České republiky, tak na západ.

---

[2] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z: Výkladový slovník důležitých pojmů: Příklady z praxe*. Brno: Computer Press, 2007. s. 11. ISBN 978-80-251-1496-4.

[3] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z: Výkladový slovník důležitých pojmů: Příklady z praxe*. Brno: Computer Press, 2007. s. 9. ISBN 978-80-251-1496-4.

[4] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z: Výkladový slovník důležitých pojmů: Příklady z praxe*. Brno: Computer Press, 2007. s. 31. ISBN 978-80-251-1496-4.

2 PERSONÁLNÍ ČINNOST

Úkoly řízení lidských zdrojů spočívají podle Koubka v tzv. personálních činnostech, službách a funkcích. Výkonná část personální činnosti je představována personální prací. Odborné publikace uvádí různé množství a pojetí personálních činností, nejčastěji jsou však uváděny v následující podobě:

1) vytváření a analýza pracovních míst, což v praxi znamená stanovení pracovních úkolů, s tím spojených pravomocí a odpovědností, dále pak spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, tvorba popisu pracovního místa, jeho specifikace a aktualizace,
2) personální plánování, kterým se rozumí plánování potřeby pracovníků v organizaci, jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců,
3) získávání, výběr a přijímání pracovníků – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava dokumentace požadované od uchazečů o zaměstnání, shromažďování a zkoumání předložených materiálů, předvýběr, organizace výběru (testy a pohovory), rozhodování a vyjednávání s vybraným uchazečem, orientace nového pracovníka na pracovišti aj.,
4) hodnocení pracovníků – příprava formulářů, jakožto podkladů pro hodnocení, stanovení časového plánu hodnocení, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování opatření,
5) rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování na konkrétní pracovní místo, postup v hierarchii společnosti, převod na jinou práci, přeřazování směrem dolů, odchody do penze a propouštění,
6) odměňování, zaměstnanecké výhody a benefity,
7) vzdělávání pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků a účinnosti, organizování vzdělávacího procesu,[5]

[5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 20 – 21. ISBN 978-80-7261-168-3.

8) pracovní vztahy, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), zápisy z jednání, zpracovávání informací o tarifních jednáních, ale i mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, otázky zvládání konfliktů na pracovišti ad.,
9) pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu,
10) personální informační systém,
11) průzkum trhu práce a s tím související odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil,
12) zdravotní péče o pracovníky vycházející ze zdravotního programu organizace,
13) vytváření harmonogramů personálních prací,
14) dodržování platné legislativy v oblasti práce a zaměstnávání.[6]

Činnosti spojené s výběrem a přijímáním pracovníků jsou rozděleny mezi personální útvar a příslušné manažery. V každé organizaci by měl mít výběr a přijímání pracovníků pevně stanovený postup s vymezením pravomocí a odpovědnosti manažera. Stejně tak by měly být jasné i činnosti, které má na starosti personální útvar.[7]

[6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 21 – 22. ISBN 978-80-7261-168-3.

[7] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení: Strategie a praxe výběrového řízení.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 515. ISBN 978-80-7261-169-0.

2.1 Personální plánování

„Plánování je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo, tzn., určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení. Plánování je důležitou oblastí řízení organizace, je obecně chápáno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování organizačních cílů a zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Výsledkem plánování je standardně plán, tj. dokument specifikující cíle a postupy k jejich dosažení. Organizace mají souhrnný plán a řadu dílčích plánů v konkrétních oblastech. Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace.“[8]

Organizace realizuje své cíle tím, že pomocí personálního plánování předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření vedoucí k zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Znamená tedy proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti využívání pracovních schopností lidí, v oblasti tvorby a formování pracovních týmů a také v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.[9]

Podle Kocianové se plán zabezpečování lidských zdrojů zabývá přístupy k získávání pracovníků, a to jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů organizace, a tím, jak se pro vysoce kvalitní uchazeče stát atraktivním zaměstnavatelem. V tomto případě je možné vycházet z hodnocení schopností – kompetencí a potenciálu lidí. Cíl plánu flexibility spočívá ve větší pružnosti v činnosti, ve zlepšení využívání schopností pracovníků, ve snížení nákladů spojených s jejich zaměstnáváním. Dále by měl tento plán napomoci plynulejšímu snižování počtu pracovníků tak, aby nemuselo docházet k jejich propouštění pro nadbytečnost, a ke zvýšení produktivity. Otázka snižování počtu pracovníků je aktuální v okamžiku, kdy je třeba řešit nepřijatelné náklady na zaměstnávání lidí nebo jejich přebytek. Základem pro plán snižování počtu zaměstnanců by měl být časový harmonogram snižování a prognóza, do jaké míry lze

---

[8] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 70, 72. ISBN 978-80-247-2497-3.

[9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 93. ISBN 978-80-7261-168-3.

tohoto cíle dosáhnout pomocí přirozených ztrát nebo dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků.[10]

2.2 Získávání pracovníků

Získávání (vyhledávání) a následný výběr pracovníků jsou základními personálními činnostmi zajišťujícími kvalitu lidí, kteří do organizace vstupují. Je potřeba „oslovit" optimální počet uchazečů majících předpoklady pro obsazované pracovní místo, ze kterých si poté bude firma vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje jejím požadavkům. Získávání by mělo usilovat o to, aby tito vyhovující uchazeči byli jednak způsobilí k zastávání pracovní pozice, jednak aby měli rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků, které na ně bude mít práce v organizaci. V dnešní době se jako významný aspekt vhodnosti lidí jeví jejich předpoklady k identifikaci s organizací, přizpůsobení se kultuře organizace a je kladen důraz na schopnosti chování lidí na pracovních pozicích.[11]

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností."[12]

Získávání nových pracovních sil je nepřetržitý proces, kdy jsou vyhledáváni ti nejvhodnější uchazeči o zaměstnání. Proces získávání pracovníků má několik

---

[10] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. s. 76 – 77. ISBN 978-80-247-2497-3.

[11] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. s. 79. ISBN 978-80-247-2497-3.

[12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 126. ISBN 978-80-7261-168-3.

základních etap, mezi něž patří obvykle vytvoření profilu pracovního místa a profilu zaměstnance, dále pak vyhledávání možných budoucích spolupracovníků až po předložení žádosti o zaměstnání.[13]

Zaměstnavatel při provádění náboru zaměstnanců spoléhá na informace pocházející od samotných žadatelů. Ti mají nezadatelné právo na to, aby jejich žádost byla úspěšná. Martin uvádí, že více než 50 % osob nevyplní žádost správně. Nesprávné údaje se týkají zejména prohlášení ohledně kvalifikace nebo dovedností, což je způsobeno informovaností žadatelů o tom, že pravděpodobnost kontroly těchto tvrzení je velmi malá.[14]

Podle Armstronga existují tři fáze získávání a výběru pracovníků, a to:

1) definování požadavků – v této fázi HR oddělení ve spolupráci s vedením společnosti připravuje popis a specifikaci pracovního místa, stanovuje požadavky a podmínky zaměstnání,
2) přilákání uchazečů – druhá fáze se zabývá průzkumem a vyhodnocováním různých zdrojů uchazečů, a to v rámci podniku i mimo něj, inzercí a využitím agentur nebo poradců,
3) vybírání uchazečů – ve třetí a nejnáročnější fázi dochází ke třídění došlých žádostí, pohovorům, testování a následným hodnocením uchazečů, patří sem i assessment centra; nabízení zaměstnání úspěšným uchazečům, s čímž souvisí získávání referencí bývalých zaměstnavatelů a příprava pracovní smlouvy.[15]

---

[13] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích.* Praha: Management Press, 2003. s. 49-50. ISBN 80-7261-097-X.

[14] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z: Výkladový slovník důležitých pojmů: Příklady z praxe*. Brno: Computer Press, 2007. s. 109. ISBN 978-80-251-1496-4.

[15] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.3 Výběr pracovníků

Trvalý úspěch organizace, firmy či podniku je do velké míry závislý na lidském kapitálu, který představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují. Do popředí se tak dostává úroveň těch personálních činností, jejichž úkolem je vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci v dané organizaci a vybrat mezi nimi ty nejvhodnější pro danou společnost. Obsahem výběru je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka, schopnost těmto nárokům dostát a dále i rozhodnutí o tom, který z potencionálních uchazečů se jeví jako nejvhodnější. Podstatou výběru se rozumí porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat. V závislosti na náročnosti a důležitosti obsazovaného místa se mění klíčová fáze výběrového řízení, která představuje ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka různými metodami a technikami.[16]

Výběr zaměstnanců je vždy prováděn pro konkrétní organizaci. V této části personální činnosti se významně uplatňují další vědy, jako je zejména psychologie práce a organizace. V každodenní praxi je psychologie běžně využívána, stejně tak jako rétorika a hlavně komunikace, která je její součástí. Součástí dovedností každého, kdo provádí výběr pracovníků (ať již personalisty nebo manažera), by měly být dobré komunikační dovednosti a přiměřená míra empatie.[17]

Základním rozdílem mezi získáváním pracovníků a jejich výběrem tkví v tom, že v prvním případě se jedná o vyhledání vhodných uchazečů, v případě druhém již jde o správné posouzení jejich předpokladů pro obsazovanou pozici a možné perspektivní využití v organizaci. Výběr má dále za cíl rozhodnout o nejvhodnějším uchazeči, proto je strategickou činností v každé společnosti. Pečlivá příprava výběru je jedním z hlavních předpokladů toho, že bude opravdu vybrán ten nejlepší uchazeč, což zároveň zajistí kvalitu pracovníků organizace, a tím pádem i její rozvoj směrem vzhůru. Jedná se

---

[16] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení: Strategie a praxe výběrového řízení.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 514-515. ISBN 978-80-7261-169-0.

[17] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. s. 94. ISBN 978-80-247-2497-3.

o činnost finančně i časově náročnou, ovšem se zřetelem na případné nedozírné následky chybných kroků, je třeba jí věnovat náležitý čas, energii i prostředky. Na výběru pracovníků se podílí nejen personalisté a vedoucí pracovníci, ale ve větších společnostech často spolupracují i externí odborníci. Základním předpokladem pro výběr pracovníků je zajistit si o nich dostatek informací, které umožní předvídat jejich pracovní výkon, chování na daném místě a do jisté míry i přizpůsobení se sociálnímu klimatu na pracovišti. Zároveň by tyto informace měly odpovědět i na otázku předpokladů k rozvoji zaměstnance a toho, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím.[18]

Proces výběru pracovníků začíná v okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí do výběrového řízení vypsaného organizací na obsazení pracovního místa a končí v okamžiku, kdy je jednomu z kandidátů pracovní pozice nabídnuta. Je to tedy posloupnost jednotlivých etap, na jejichž konci je rozhodnutí o tom, který kandidát se organizaci jeví jako nejvhodnější.[19]

K výběru pracovníků existuje řada metod, o žádné však není možné říci, že je stoprocentně bezchybná a neomylná, tudíž zda může či nemůže zaručit zcela spolehlivě úspěšnost vybraného pracovníka a jeho setrvání ve firmě. Žádná univerzální metoda výběru neexistuje, a proto se osvědčuje organizacím v praxi kombinace více metod. Mezi nejčastěji používané metody výběru pracovníků patří kromě životopisu dále testy pracovní způsobilosti, assessment centre, výběrové pohovory s vedoucím manažerem (případně vícekolové pohovory) ad.[20]

---

[18] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. s. 94-95. ISBN 978-80-247-2497-3.

[19] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. s. 94. ISBN 978-80-247-2497-3.

[20] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. s. 98. ISBN 978-80-247-2497-3.

2.4 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je krok navazující na úspěšně zvládnutý výběr pracovníků, tedy na situaci, kdy je již o nevhodnějším budoucím zaměstnanci rozhodnuto, uchazeč je o výsledku výběrového řízení informován, akceptuje pracovní nabídku a nastupuje do nového zaměstnání. V tomto okamžiku je ukončen proces přijímání pracovníků. Koubek uvádí dvě možná pojetí přijímání pracovníků, a to širší nebo užší pojetí.[21]

Užší pojetí znamená přijímání pracovníka nově příchozího do organizace, zatímco širším pojetím přijímání pracovníka je označován i přechod stávajícího zaměstnance v rámci firmy, například z divize do divize nebo z oddělení do oddělení.[22]

Přijímání nově příchozího pracovníka do organizace obvykle začíná podpisem pracovní smlouvy a platového výměru. Pokud získává nový zaměstnanec zároveň i nějaké benefity (například nárok na stravenky), podepisuje při nástupu jejich převzetí a souhlas s případným strháváním určité částky ze mzdy. Ve většině organizací pak následuje prostudování nařízení ohledně bezpečnosti práce a požární ochrany. Personalista pak seznámí nového pracovníka se základními informacemi potřebnými pro zvládnutí prvních dnů v novém zaměstnání, o tom jak to v organizaci funguje a předá zaměstnance jeho přímému nadřízenému. Pokud se jedná pouze o přechod stávajícího zaměstnance, je situace při jeho přijímání jednodušší pro personalistu v tom, že nemusí tomuto pracovníkovi sdělovat základní informace týkající se běžného chodu firmy. V tomto případě dochází většinou pouze k administrativním úkonům a posléze již přímo k předání novému vedoucímu pracovníkovi.

Víme-li, na které kvalifikace je permanentně kladen důraz, je možné získat správný poměr kvalifikace a zkušeností, které zaměstnavatel požaduje. Lidé odpovědní za přijímání zaměstnanců musí nejen dobře ovládat všechny aspekty vedení přijímacího pohovoru, ale musí také ručit zato, že nebude docházet k žádným diskriminacím.

---

[21] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 189. ISBN 978-80-7261-168-3.

[22] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 128. ISBN 978-80-247-2497-3.

Vhodně sestavené monitorovací schéma umožní odhalit vhodnost uchazeče během osobního pohovoru. [23]

Z výše uvedeného je zřejmé, že přijímání pracovníků je personální činností zahrnující nejen vzájemnou výměnu informací mezi uchazečem a organizací, ale isplnění potřebných právních, administrativních a dalších náležitostí potřebných pro přijetí nového zaměstnance do organizace. Tento proces se začíná uskutečňovat od okamžiku prvního kontaktu uchazeče o práci s organizací, k jeho završení však dochází pouze v případě pozitivního rozhodnutí o přijetí tohoto uchazeče.[24]

[23] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z: Výkladový slovník důležitých pojmů: Příklady z praxe*. Brno: Computer Press, 2007. s. 259. ISBN 978-80-251-1496-4.

[24] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení: Strategie a praxe výběrového řízení.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 515. ISBN 978-80-7261-169-0.

3 KOMBINACE METOD

Jak již bylo uvedeno výše, neexistuje jedna univerzální metoda výběru zaměstnanců, která by zajistila nejen výběr nejvhodnějšího z uchazečů, ale i jeho bezproblémové fungování a setrvání v organizaci. Proto většina firem využívá kombinace různých metod, které jsou detailněji popsány níže.

„Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se používá inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce, rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance nebo přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se používá inzerce na internetu, inzerce v tisku, rozhlase nebo televizi, spolupráce s personální agenturou, popřípadě úřadem práce nebo přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci. V řadě případů se vyplatí použít kombinaci několika metod získávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů.“[25]

Vyhledávání a získávání pracovníků vlastními silami zabezpečují u větších firem personální útvary, které zajišťují tyto činnosti po organizační a metodické stránce. V případě menších společností to obvykle provádí příslušní manažeři, popřípadě majitelé firem. Tento převažující způsob se u jednotlivých společností poměrně liší. Důvodem proto je různý důraz na různé metody, které jsou používány na základě zkušeností organizace, firemní tradice i osobnosti personalisty či manažera. Důvěrná znalost firemního prostředí a charakteru práce znamená výhodu při vyhledávání a získávání pracovníků vlastními silami. Na druhou stranu v tomto případě chybí nadhled, a dostatek každodenních zkušeností s náborem a výběrem.[26]

Vyhledávání a získávání pracovníků externími silami znamená spolupráci s komerčními subjekty působícími na trhu práce. Jde jednak o firmy typu recruitment nebo typu executive search získávající pracovníky pro svého klienta, kteří s ním vstoupí

---

[25] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 75. ISBN 978-80-247-4151-2.

[26] HRONÍK, F. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 120. ISBN 978-80-247-1407-3.

do pracovně-právního vztahu, a dále o firmy, které se zabývají pronajímáním pracovníků. Pronájem pracovníků je využíván na jedné straně pro všeobecné profese (asistent, distributor, pracovník call centra), na druhé straně pro výlučné profese (hosteska, tlumočník). Tito pronajatí pracovníci obvykle nevstupují do pracovně-právního vztahu s firmou, kde pracují. Firmy působící zvenčí a komerčně zprostředkovávající práci musejí mít povolení, akreditaci Ministerstva práce a sociálních věcí (podle zákona č. 435/2004Sb., o zaměstnanosti).[27]

Zdroje získávání zaměstnanců jsou následující:

1) povýšení v rámci organizace,
2) osobní doporučení od stávajícího zaměstnance,
3) inzerce volných míst na venkovních nástěnkách,
4) seznam jmen a adres lidí,
5) Úřad práce,
6) agentury práce/konzultant/ poradce pro oblast řízení,
7) inzerce.[28]

V praxi existuje řada prostředků, kterými je možné upoutat zájem uchazečů o pracovní místa, oslovit je a vzbudit jejich chuť se o tato místa ucházet. Nemají však stejný efekt a nejsou vhodné univerzálně. K těm standardním, co jsou používány nejčastěji, patří inzeráty (ať již v tisku nebo na internetu) a náborové akce (ty však většinou pouze u větších společností).[29]

---

[27] HRONÍK, F. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 121. ISBN 978-80-247-1407-3.

[28] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z: Výkladový slovník důležitých pojmů: Příklady z praxe*. Brno: Computer Press, 2007. s. 265-266. ISBN 978-80-251-1496-4.

[29] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. s. 56. ISBN 80-7261-097-X.

3.1 Způsoby inzerce

Dale uvádí, že průzkum přijímání pracovníků provedený v roce 2005 zjistil, že 85% firem inzeruje svá volná místa v místním tisku. Vnitropodniková inzerce byla uvedena především na podnikovém intranetu a na nástěnkách. Noviny a časopisy patřily a svým způsobem i v době internetu patří mezi nejběžnější místa, kam zaměstnavatelé podávají inzeráty. Jedná se o velmi tradiční způsob inzerování. Inovace se v této oblasti projevuje ve vzhledu inzerátů, grafická úprava a styl mají tendenci odrážet stav na trhu práce. Je-li k dispozici dostatek uchazečů o každé volné místo, jsou obvykle inzeráty nevýrazné a máloco odlišuje jednoho zaměstnavatele od druhého. V opačném případě – tedy, je-li uchazečů nedostatek – začíná být situace zajímavější a inzeráty výraznější, zaměstnavatelé si musejí konkurovat. Svůj vlastní tržní segment mají celostátní a nedělní tisk. Místní média spíše inzerují nižší pozice nebo nabídky pracovních míst, které vypisují místní zaměstnavatelé. Lokální deníky uveřejňují v určitý den rubriku Volná místa. Profesní sdružení naproti tomu publikují inzeráty ve vlastních časopisech a v poslední době čím dál častěji na webových stránkách. Existují i časopisy, které nejsou vydávány profesními sdruženími, ale specializují se na určitá povolání.[30]

Inzerce patří k nejtradičnějším způsobům výběru. Využívají ji firmy hledající pracovníky vlastními silami, stejně tak jako personální firmy typu recruitment, spíše v tzv. „dřevních“ dobách již používaly i firmy typu executive search. Mezi klasická média se řadí především periodické tiskoviny (deníky, týdeníky apod.), rozhlas a televize. Pro inzerci volného místa se však využívá nejvíce tištěné podoby, nejméně televize. Hroník uvádí, že některé rozhlasové stanice pořádají burzy volných pracovních míst, častěji se však setkáme s nabídkou pracovní pozice v rámci reklamního bloku. Volná místa v televizi obvykle inzerována nejsou, neboť tento způsob inzerce je poměrně finančně nákladný a nevyplatil by se.[31]

---

[30] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty.* Brno: Computer Press, 2007. s. 33. ISBN 978-80-251-1522-0.

[31] HRONÍK, F. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. s. 127. ISBN 978-80-247-1407-3.

Dalšími formami inzerce jsou venkovní inzerce (poutače, vývěsky a billboardy) nebo víceméně cílená distribuce inzertních letáků. Venkovní reklama se umísťuje na frekventovaná místa (například na zastávky městské hromadné dopravy). Tímto způsobem jsou především oslovováni pracovníci, kterých se dlouhodoběji nedostává a je jich třeba ve větším množství. Při této inzerci je třeba vzbudit pozornost určitou novostí a výhodností podmínek. S inzertními letáky se také potkáváme v prostředcích městské hromadné dopravy, dalším příkladem inzerce v dopravních prostředcích jsou držáky opatřené reklamou e-recruitmentové firmy.[32]

Inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. První otázkou, kterou si však musíme položit, je to, zda je inzerování skutečně nezbytné. Znamená to zvážit alternativní způsoby uvedené výše a prověřit, především na základě zkušeností, zda je nelze použít. Cílem inzerování by mělo být upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci.

Při výběru média může poradit firma specializovaná na inzerci. Ta může rovněž poskytnout informace o cenách inzerce v jednotlivých médiích. Kromě toho jsou ceníky inzerce dostupné v redakcích nebo jsou uveřejňovány přímo v příslušném médiu.

Nejvhodnější pro získávání manažerů, techniků a specialistů bývají prestižní tiskoviny. Celostátní deníky či populární časopisy mohou být užitečné při získávání takových pracovníků, jako jsou obchodní zástupci, prodejci či technici. Lokální tiskoviny jsou obvykle nejvhodnější k získávání řadových úředníků a dělníků.[33]

„E-recruitment či online recruitment využívá při získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná intranetová stránka. Proces získávání pracovníků pomocí počítačových sítí se skládá z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů (předvýběru), výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítání uchazečů.“[34]

---

[32] HRONÍK, F. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. s. 135. ISBN 978-80-247-1407-3.

[33] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. s. 349, 351. ISBN 978-80-247-1407-3.

[34] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. s. 353. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.2 Job servery

„Internet umožňuje interaktivní inzerci a poskytuje přístup k mnohem většímu množství informací, než lze uvést v běžné inzerci. Pokud se rozhodne firma využít možností internetu, musí si rozmyslet, zda bude inzerovat na vlastních stránkách nebo využije služeb agentury. Nic nebrání umístit inzerát jak na vlastní stránky, tak využít služeb agentury. Takto řeší situaci mnoho organizací, a vzhledem k tomu, že internetová inzerce vyžaduje relativně nízké náklady, kombinují ji s tradiční novinovou inzercí.“[35]

Internet jako médium již prokázal svou životaschopnost v mnoha oblastech. Jeho využití v oblasti vyhledávání a získávání lidských zdrojů lze v našich podmínkách považovat za zavedené a velmi efektivní i na českém trhu práce. V současnosti bývá obvyklé, že počet relevantních reakcí, které získáme na jednu inzerovanou pozici, je vyšší u internetu než u klasického tištěného inzerátu.

Český a slovenský trh práce je nasycen řadou portálů práce. Lze předpokládat, že jich už nebude významně přibývat. Lze také očekávat posilování těch největších. Zároveň je pravděpodobná určitá stagnace portálů práce z hlediska množství kandidátů, kteří budou přicházet na jejich stránky.

www.jobs.cz je největším a nejdéle sloužícím serverem v ČR, který se zabývá zprostředkováním práce. Z pasivního poskytovatele životopisů se vyvinul k aktivnímu nástroji vyhledávání pracovníků.

www.cvonline.cz je pracovním portálem působícím zejména ve státech východní Evropy. Pochází z Estonska.

www.jobpilot.cz provozuje společnost Monster a je největším online zprostředkovatelem zaměstnání na světě. Je možné si zdarma prohlížet databázi aktuálních životopisů, platí se za kontaktování uchazeče.

www.prace.cz koncentruje největší pracovní nabídku, protože se zabývá všemi možnými pozicemi, tedy nejen vybranými.

---

[35] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. s. 34. ISBN 978-80-251-1522-0.

www.sprace.cz nenabízí tolik řešení jako výše uvedené vysoce specializované portály. Přes tyto stránky je možné hledat běžné profese či zadat svou poptávku po určité pozici.

Internet není vhodným nástrojem pro získávání pracovníků, kteří by měli pracovat v zemědělství či lesnictví, kteří jsou kvalifikovanými či nekvalifikovanými dělníky a u kterých není třeba vzdělání s maturitou. Jedná se o ty pracovníky, u nichž je malý předpoklad využívání internetu v jejich profesi nebo z vlastního zájmu.[36]

3.3 Agentury

Personální agentury ulehčují organizacím vyhledání vhodných uchazečů tím, že je zbaví nutnosti inzerovat. Mají totiž k dispozici seznamy osob hledajících zaměstnání a využívají ve velké míře předplacené inzertní služby. Některé agentury se specializují na určitá zaměstnání, jiné se vymezují místně. Mnohé z těch zavedených působí celostátně nebo dokonce mezinárodně a jsou schopny vyhledat pracovníky na dočasný i trvalý pracovní poměr. Jejich služby jsou zpoplatněny, otázku toho, co lze a co nelze zpoplatnit, upravuje legislativa – pro ochranu zájemců o práci. Platby, které zaplatí zaměstnavatelé, jsou otevřeny k jednání mezi organizací a agenturou. Agentury nabízejí možnost výběru uchazečů ze svého již existujícího registru žadatelů o práci, dále realizaci náborové kampaně či aktivní vyhledávání uchazečů. Využití personálních konzultantů není nejlevnější, jejich služby jsou však využívány zvláště při obsazování vyšších pracovních pozic, a tam se již tato investice obvykle vrací velmi záhy po nástupu nového pracovníka. Samozřejmostí při spolupráci s agenturou je zachovávání důvěrnosti.[37]

---

[36] HRONÍK, F. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 133-134. ISBN 978-80-247-1407-3.

[37] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. s. 37. ISBN 978-80-251-1522-0.

Spolupráce s agenturami a zprostředkovatelnami práce se stále rozšiřuje. Většina těchto agentur nenabízí jen získávání zaměstnanců, ale také jejich výběr. Firma se při spolupráci s agenturami musí naučit správně a jasně formulovat své požadavky. Čím menší je součinnost firmy při získávání a výběru pracovníka, tím větší je nebezpečí, že bude zaměstnán ne zcela vhodný pracovník. Praxe nasvědčuje, že nejlépe lze využít komerčních zprostředkovatelů při vyhledávání špičkových specialistů a manažerů.[38]

Většina soukromých agentur se zaměřuje na získávání pracovníků pro sekretářskou a administrativní práci. Jsou obvykle rychlé a efektivní, ale dosti drahé. Agentury si mohou za vyhledání pracovníka účtovat částku odpovídající asi patnácti i více procentům ročního platu na obsazovaném pracovním místě během prvního roku zaměstnání. Agentury by měly být pečlivě informovány o tom, co se od nich očekává. Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků. Pokud si to organizace přeje, může zůstat v anonymitě. Vyplatí se využívat služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků, čili tzv. „lovců hlav“, pro vyšší vedoucí funkce v případě, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí a kdy je zapotřebí je oslovit přímo.[39]

[38] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích.* Praha: Management Press, 2003. s. 61. ISBN 80-7261-097-X.

[39] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. s. 355-356. ISBN 978-80-247-1407-3.

4 VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ

„Výběrová řízení bývají realizována ve více kolech. V tomto případě první kolo zajišťují zpravidla personalisté, na realizaci dalších kol se již ve větší míře podílejí nadřízení, interní či externí experti, např. psychologové. První kolo standardně obsahuje předvýběr, tj. vyloučení nevhodných uchazečů a navázání kontaktu s vhodnými uchazeči. V dalším kole jsou shromažďovány a analyzovány informace o uchazečích získané testováním způsobilosti, z assessment centre, z lékařského vyšetření, je realizován první rozhovor s uchazeči a jsou zkoumány reference. V návaznosti na sběr informací bývají uskutečněny další rozhovory, poté může být uchazeči předvedeno pracoviště a může být představen spolupracovníkům. Po rozhodnutí o přijetí je uchazeči pracovní místo nabídnuto.“[40]

4.1 Předvýběry

Významnou fází získávání pracovníků je tzv. předvýběr. Během něho se ze souboru uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Porovnává se při něm způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa, zpravidla se však uchazeči neporovnávají mezi sebou. To je až úkolem výběru pracovníků. Některé organizace pro účely předvýběru organizují s uchazečem jakýsi předběžný pohovor. Pokud se uchazeč projevil jako nevyhovující již na základě zkoumání písemných materiálů, nebývá zpravidla k předběžnému pohovoru vůbec pozván.

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do následujících tří skupin:

- velmi vhodní (musejí být pozváni k výběrovým procedurám),

[40] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. s. 95-96. ISBN 978-80-247-2497-3.

- vhodní (jsou zařazeni do dalších procedur výběru tehdy, jestliže je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující),
- nevhodní (pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem).[41]

4.2 Pohovory

Výběrový pohovor či také rozhovor je nejpoužívanější a podle názoru většiny odborníků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Aby však byl nejlepší metodou výběru pracovníků, musí být dobře připraven. Kromě obecného smyslu, kterým je posouzení pracovní způsobilosti uchazeče pro obsazované místo, má tři hlavní cíle – získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout mu informace o organizaci a práci v ní a posoudit jeho osobnost. V poslední době se mluví i o čtvrtém cíli pohovoru, totiž založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem. Výběrový pohovor může mít různé podoby.[42]

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru:

1) pohovor 1 + 1, kdy pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace; nevýhodou může být subjektivní posuzování,
2) pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), který bývá tvořen 3-4 osobami. Ti jsou seznámeni s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Tento typ je všestrannější a objektivnější, uchazeče však více stresuje než pohovor 1+1,
3) postupný pohovor je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli, jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Pro uchazeče je však časově náročnější a únavnější,

---

[41] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 153-154. ISBN 978-80-7261-168-3.

[42]KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 179. ISBN 978-80-7261-168-3.

4) skupinový (hromadný) pohovor je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Šetří čas a lépe umožňuje posoudit osobnosti uchazečů, nezabezpečuje ale všestranné posouzení u každého z nich.[43]

Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující formy pohovoru:

1) nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor, kdy obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle nebývají stanoveny vůbec,
2) strukturovaný (standardizovaný) pohovor, kdy obsah, pořadí otázek i čas jsou předem připraveny a plánovány,
3) polostrukturovaný pohovor se snaží spojit výhody a nevýhody předchozích typů.[44]

„Manažer by se měl vždy zúčastňovat vstupního rozhovoru, protože je to on, kdo bude s nově přijatým zaměstnancem trávit spoustu času.“[45]

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na obsazované pracovní pozici a porovnat jej s tím, jak se jeví jiní uchazeči. Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazečů v tom smyslu, nakolik odpovídají specifikaci pracovního místa. Konkrétně by měl výběrový pohovor odpovědět na tyto otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci – je pozitivně motivován?
- Jak zapadne uchazeč do organizace?[46]

---

[43] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 179. ISBN 978-80-7261-168-3.

[44] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 180. ISBN 978-80-7261-168-3.

[45] KOLMAN, L., M. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. Praha: LINDE, 2010. s. 163. ISBN 978-80-7201-810-9.

Pohovor tvoří část „klasického tria“ metod výběru, přičemž zbývajícími dvěma jsou dotazník a reference. Pohovor je možné charakterizovat jako účelovou konverzaci. Uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby s tazateli mluvili o sobě, svých zkušenostech a o své kariéře. Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a kontrolovaná, aby bylo dosaženo hlavního účelu pohovoru. Tím je vytvoření pokud možno co nejpřesnější předpovědi uchazečova budoucího výkonu na pracovním místě, o nějž se uchází. Při organizování pohovorů je důležité, aby lidé, kteří budou provádět pohovor, byli řádně seznámeni s tím, co práce na obsazovaném pracovním místě obnáší a o postupech, které by měli použít. To je také argument pro automatické zahrnutí nácviku metod pohovoru do vzdělávacích programů pro manažery a vedoucí týmů. Je nezbytné, aby si byl každý plně vědom toho, že je zakázána jakákoliv diskriminace založená na pohlaví nebo rasové či etnické příslušnosti uchazeče. Je totiž důležité, aby z pohovorů a následujících diskuzí byly zcela vyloučeny jakékoliv předsudky.[47]

Výběrovému rozhovoru s uchazečem je při rozhodování o přijetí připisována rozhodující váha. Jak již bylo uvedeno, měl by se ho vždy účastnit potencionální přímý nadřízený pracovník kandidáta a převzít při jeho vedení iniciativu, tj. být hlavním tazatelem, protože to bude on, kdo bude s tímto člověkem pracovat. Významnou součástí výběrového rozhovoru je vyjasnění si očekávání uchazeče o zaměstnání a zaměstnavatelské organizace vůči sobě navzájem.[48]

---

[46] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. s. 369. ISBN 978-80-247-1407-3.

[47] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. s. 370, 372. ISBN 978-80-247-1407-3.

[48] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení: Strategie a praxe výběrového řízení.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 515, 516. ISBN 978-80-7261-169-0.

4.3 Prezentace kandidátů

Většinou máme sklon činit si značně tradiční názory na to, jak by měli lidé chodit oblečení do práce. O postoji uchazeče k práci je možné se dozvědět i z toho, jak přijde oblečen na přijímací pohovor. Objeví-li se někdo na pohovoru v extrémním oblečení, je neupravený nebo dokonce špinavý, můžete se oprávněně tázat, jak vážně tuto příležitost bere. Dalo by se očekávat, že uchazeč vynaloží úsilí se co nejlépe prezentovat. To znamená tak, jak by se choval, kdyby zastupoval vaši společnost, čili zda by se oblékl vhodně pro danou příležitost. Velmi mnoho se můžeme dozvědět i díky pozorování toho, jak uchazeči odpovídají na otázky. Účastníme se diskuze s ostatními lidmi, zároveň se však naše mysl začne zabývat tím, co se chystáme říct dál. Stejně jako to může bránit aktivnímu naslouchání, může nás tento jev učinit slepými k tomu, co se děje před námi a to je dobrý důvod, proč spolupracovat minimálně ještě s jedním tazatelem. My klademe otázky a druhý tazatel pozoruje dění kolem nás.[49]

[49] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. s. 88, 131. ISBN 978-80-251-1522-0.

5 ROZHODNUTÍ – JISTOTA VERSUS RISK

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci. V definici je podtržen výraz „pravděpodobně“, protože neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina a organizace vyžadují. [50]

Pod výběrem pracovníků si obvykle představujeme jednostrannou záležitost, při níž aktivní a rozhodující roli hraje organizace a pasivní roli uchazeč o zaměstnání. Tak tomu ve skutečnosti není. Výběr je oboustranná záležitost: organizace, zaměstnavatel si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele. Stává se, že nejvhodnější uchazeč pod dojmem jednání s představiteli organizace, s nimiž se během získávání a výběru setká, popřípadě pod dojmem pro něho nepřijatelných výběrových procedur, nabídnuté zaměstnání už nepřijme.[51]

Jak poznáte „nejlepšího uchazeče“, když se s ním setkáte? Jestliže chcete přijmout uchazeče, který si v práci povede dobře, musíte vědět, jaké schopnosti, vlohy, znalosti a vlastnosti musí daná osoba mít, aby mohla vykonávat práci na dané pozici

---

[50] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 166. ISBN 978-80-7261-168-3.

[51] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 167. ISBN 978-80-7261-168-3.

podle vašich měřítek. Není obtížné vypracovat jasný přehled požadavků do profilu zaměstnance vhodného pro výkon dané práce, vymyslet atraktivní, ale přesný obraz „nejlepšího“ člověka pro danou práci a definovat, co je myšleno slovem „nejkvalitnější“. Doporučení zní:

1) Zaměřte se raději na chování než na osobnost
2) Hledejte typ osobnosti vhodný do vašeho týmu
3) Různorodost obohacuje, ale může přinést konflikty[52]

Pokud máme připravený popis práce a profil zaměstnance, je zapotřebí provést závěrečnou kontrolu. Ta obnáší i trochu „věštění budoucnosti“. Nikdo z nás nemůže předvídat budoucnost s absolutní jistotou. Vždy tu bude nějaké riziko. Lze jej snížit (ale nikoliv vyloučit), založíme-li své předpovědi na těch nejkvalitnějších informacích, které máme k dispozici. Důvod pořádání přijímacích pohovorů je rozhodnutí, kdo z těch, kteří požádali o uvolněné místo, bude pro danou práci nejvhodnější. Z nejrůznějších důvodů je třeba toto rozhodnutí učinit průhledným způsobem a musí být založeno na kritériích uvedených v profilu zaměstnance. Pokud svá rozhodnutí takto provádíte, budete pravděpodobně schopni ospravedlnit své rozhodnutí a být si jistí, že jste došli k nejlepšímu možnému rozhodnutí. Poté, co dáte dohromady všechny dostupné informace, budete připraveni zvážit, kdo je nejvhodnějším uchazečem. Diskuzi je možné zahájit tím, že všichni tazatelé budou požádáni, aby napsali jméno uchazeče, o kterém si myslí, že určitě není vhodný. Tento přístup bude zvlášť užitečný, pokud jste hovořili s velkým množstvím uchazečů, sníží to čas potřebný pro rozhodování.[53]

---

[52] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. s. 9, 10. ISBN 978-80-251-1522-0.

[53] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. s. 20, 143, 152. ISBN 978-80-251-1522-0.

PRAKTICKÁ ČÁST

Jak již autorka uvedla v úvodu této práce, v praktické části budou formou tří případových studií popsány způsoby výběru zaměstnanců do firem, a to podle způsobu vlastnictví (český versus zahraniční management) a velikosti společnosti. V prvních dvou případech se jedná o organizace, v nichž byla autorka zaměstnána a informace pro studie získala během své praxe. Třetí případ pojednává o nadnárodní společnosti, která založila v České republice závod. Na začátku každé z případových studií autorka stručně popíše typ organizace, o kterou se jedná, případně její historii, pokud se výběr zaměstnanců v průběhu času lišil a vyvíjel, a dále to, kdo vznáší požadavek na zajištění pracovní síly. Prostřední a zásadní část studie je věnována možným způsobům hledání nových pracovníků, které jsou pro danou firmu typické a nejvíce využívané. Pokud společnost některou metodu cíleně nevyužívá, bude zde uveden důvod, proč se tak děje. Závěr případových studií se vždy bude týkat vlastního rozhodovacího procesu a toho, jak eliminovat riziko možného přijetí nevhodného a tím pádem pro firmu nevyhovujícího zaměstnance.

6 PŘÍPADOVÁ STUDIE FIRMA STŘEDNÍ VELIKOSTI - ČESKÝ MANAGEMENT

Tato případová studie je zaměřena na firmu střední velikosti podnikající v oboru výzkumu a zkušebnictví letecké techniky, jejíž počet zaměstnanců je přibližně 300, a kterou vede český management (Výzkumný a zkušební letecký ústav, a. s., dále jen VZLÚ). Organizace existuje 90 let, v průběhu jejího vývoje se vyvíjela i personální činnost. Společnost má samostatný personální útvar, který se postupem času vyvinul v průběhu existence firmy z původního osobního oddělení. Tento útvar se zabývá HR činnostmi – vyhledáváním a náborem nových zaměstnanců, jejich evidencí, příslušnou administrativou a školeními, spadá sem i mzdová účetní. Veškeré personalistické činnosti jsou upraveny vnitřním nařízením – směrnicí Personalistika a výcvik, jejíž části jsou uvedeny v přílohách (Příloha A – Nábor zaměstnanců, příloha C – Dohody o práci konané mimo pracovní poměr).

6.1 Požadavek na zajištění pracovní síly

Požadavek na zajištění nové pracovní síly (jako náhrada za odcházející pracovníky nebo vznik nového pracovního místa) zašle vedoucí útvaru tomuto oddělení. Požadavek musí z jeho strany obsahovat zejména požadovaný termín nástupu, dále to, zda je třeba zkušební, trvání pracovního poměru a zařazení pracovníka do tarifní třídy. Stávající praxe je taková, že pracovníci jsou přijímáni na tříměsíční zkušební dobu, po jejím uplynutí dostanou smlouvu na dobu určitou – zpravidla na jeden rok, do něhož se započítává i zmiňovaná zkušební doba. Teprve poté je zaměstnancům nabídnuta smlouva na dobu neurčitou. Ostatní informace potřebné pro přijetí nového člena týmu, zejména požadavky na odbornou způsobilost, dosažené vzdělání, zvláštní schopnosti a dovednosti, délku praxe a případné další požadavky na pracovníka, jsou uvedeny na tzv. Kartě pracovního místa, jejíž vzor je uveden v Příloze B. Jedná-li se o obsazení místa výměnou stávajících pracovníků, nová Karta pracovního místa se nezhotovuje.

6.2 Možné způsoby hledání

Odborné zaměření firmy vykazuje jistá specifika, kterým jsou podřízeny i možné způsoby hledání zaměstnanců, zejména jedná-li se o technicky orientované profese.

Ještě před masovým nástupem elektronických médií převažoval způsob získávání zaměstnanců prostřednictvím inzerce v tisku. Od devadesátých let minulého století se tento způsob již prakticky nevyužívá, přednost je dávána inzerci v elektronické podobě, jak je uvedeno v této studii dále.

Autorka se během své praxe na pozici asistentky vedoucího útvaru pravidelně účastnila situací, při kterých byly vybírány nové pracovní síly. Volná pracovní místa firma inzeruje jednak na webových serverech zaměřených na hledání zaměstnání, jednak pak na vlastních internetových stránkách a na firemním Intranetu. Vzhledem k tomu, že množství odborníků pohybujících se v oblasti výzkumu a zkušebnictví v letectví je omezen, využívá společnost často vzájemných kontaktů mezi těmito odborníky, což se již mnohokrát ukázalo jako krok správným směrem.

Další možností způsobu hledání je spolupráce s vysokými školami, konkrétně se studenty posledních ročníků či s profesory. Útvar, kde autorka pracovala, pravidelně podporoval studenty při tvorbě jejich diplomových prací, přičemž je těm úspěšným nabídnuto pracovní místo. Ti ho pak využívají jako praxi při studiu a po jeho ukončení mohou nastoupit již do známého prostředí. S tímto způsobem hledání nové pracovní síly úzce souvisí také to, zda je potencionální zaměstnanec přijat na hlavní pracovní poměr nebo na částečný pracovní úvazek či na Dohodu o provedení práce (činnosti). Vzor dohody uvádí autorka v příloze D této práce. Studenti denního studia jsou obvykle přijímáni na základě svých požadavků pouze na částečný pracovní úvazek (zpravidla se jedná o šedesát nebo osmdesát procent) nebo na Dohodu o provedení práce s následným možným přechodem na Dohodu o pracovní činnosti. Po ukončení studia pak plynule přechází na hlavní pracovní poměr.

Kromě studentů vysokých škol zaměstnává tato firma často i důchodce, protože se mezi nimi vyskytují renomovaní odborníci, publikující v odborných časopisech, přednášející na kongresech nebo univerzitách. Ti jsou do pracovního poměru přijímáni na Dohodu o pracovní činnosti, přičemž je s nimi smluveno penzum hodin, které by

během měsíce měli odpracovat a záleží již na dohodě mezi nimi a jejich nadřízeným, kdy k tomu dojde.

Vzhledem k uvedeným skutečnostem je zřejmé, že tato společnost nevyužívá služeb personálních agentur, neboť ty by nebyly schopny zajistit pracovní sílu s požadovanou odborností v požadovaném čase.

6.3 Rozhodovací proces

Veškeré požadavky na novou pracovní sílu jsou projednány s vedením firmy. Pokud je požadavek schválen, personální oddělení pozve kandidáta na pohovor s vedoucím útvaru. Hlavní slovo v rozhodovacím procesu má samozřejmě generální ředitel společnosti, který se v převážné většině rozhoduje na základě informací od vedoucí personálního oddělení a vedoucího útvaru, kam by měla nová pracovní síla nastoupit.

Odbornou způsobilost pracovník obvykle může snadno prokázat, ať již referencemi z původního zaměstnání, doložením praxe či studijních výsledků. Risk či případná nejistota o vhodnosti či nevhodnosti kandidáta na obsazované pracovní místo bývá způsoben tím, že tato osoba nezapadne do pracovního kolektivu v důsledku nedostatku tzv. měkkých dovedností, jako je například komunikace. Pokud již dojde k tomu, že zaměstnanec firmu opustí, zpravidla to není pro jeho nedostatečnou kvalifikaci v oboru.

7 PŘÍPADOVÁ STUDIE FIRMA STŘEDNÍ VELIKOSTI – ZAHRANIČNÍ MANAGEMENT

Druhá případová studie je zaměřena na obchodní firmu střední velikosti (počet zaměstnanců je zhruba 100), v tomto případě se však liší vlastník společnosti – jedná se o pobočku s mateřskou organizací v zahraničí, konkrétně Siemens Enterprise Communications s. r. o. (dále jen SEN). Organizace má místní vedení, ale zásadní rozhodnutí a případné právo veta, a to nejen při výběru zaměstnanců na vyšší manažerské pozice, má zahraniční management. Existuje zde samostatné personální oddělení starající se o nábor zaměstnanců, komunikaci s inzertními médii a personálními agenturami.

7.1 Požadavek na zajištění pracovní síly

Požadavky na zajištění nové pracovní síly vycházejí od vedoucích jednotlivých oddělení. Ti oznámí svůj záměr obchodnímu řediteli firmy, který buď navrhne úpravu pracovní náplně stávajících pracovníků, nebo se přikloní k předloženému návrhu vedoucího přijmout do firmy novou posilu týmu. Ve druhém případě je tato informace oznámena vedení personálního oddělení, které ve spolupráci s vedoucím oddělení sestaví profil kandidáta. Požadavek musí obsahovat nejen termín nástupu do zaměstnání a dobu trvání pracovního poměru, ale i požadované vzdělání, znalosti a dovednosti.

7.2 Možné způsoby hledání

Autorka se při výkonu své profese v této společnosti setkávala s problematikou výběru zaměstnanců, zejména co se týkalo spolupráce s personálními agenturami, ale i obsazování základní administrativy.

Metody, kterými jsou nové pracovní síly vyhledávány, se u tohoto typu společnosti liší podle toho, zda se jedná o pozice základní (nejnižší administrativní zaměstnanci), odborné (experti) nebo manažerské (střední a vyšší management).

V prvním případě jsou zaměstnanci vyhledáváni pomocí inzerce na internetových serverech zabývajících se nabídkou práce, v devadesátých letech minulého století se jednalo hlavně o opakovanou inzerci v renomovaném tisku. Poté, co uchazeč zašle firmě životopis v českém a anglickém jazyce, je vyzván personálním oddělením k pohovoru, kterého se zpravidla účastní vedení personálního oddělení a budoucí přímý nadřízený kandidáta. S výsledky pohovoru je seznámen obchodní ředitel a po jeho souhlasu bývá uchazeč přijat.

Co se týká odborných pozic (expertů obvykle v oblasti IT) je rovněž využívána inzerce na internetu, ale už dochází ke spolupráci s personální agenturou, které je zadána specifikace profilu budoucího zaměstnance. Agentura na tomto základě vyhledá vhodné uchazeče, které nabídne organizaci. Personální oddělení vyhodnotí informace od agentury a po jednání s vedením firmy pozve vybrané kandidáty k osobnímu pohovoru. Další postup je shodný s prvním případem.

U obsazování vyšších manažerských pozic již jsou využívány výhradně služby personálních agentur. Těm je zadán profil budoucího zaměstnance, přičemž agentura tohoto člověka vyhledá, provede s ním prvotní pohovor a poté ho doporučí nebo nedoporučí organizaci. V případě doporučení probíhají další kola pohovorů již v samotné společnosti. U manažerských pozic jsou kromě odborných znalostí a dovedností při pohovorech testovány i tzv. měkké dovednosti, kterými jsou například komunikace, schopnost týmové práce nebo asertivní chování.

7.3 Rozhodovací proces

Firma má nadefinován rozhodovací proces, který vychází v převážné většině z nařízení mateřské společnosti v zahraničí. Nevýhodou může být v tomto případě nedostatečná znalost místních podmínek a prostředí, které se ve většině případů liší od toho v zahraničí.

V případě základního administrativního personálu závisí výběr a finální rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta čistě na místním vedení společnosti. V převážné většině se jedná o asistentské práce, klasickou administrativní činnost jako je účetnictví, práce s objednávkovými systémy atd.

Odborné pozice nižšího typu obsazované na základě inzerce na internetu spadají také do kompetence místního vedení. U odborných pozic vyššího typu může mít již právo veta zahraniční management, který sice vezme v úvahu návrhy či připomínky místního vedení, ale finální rozhodnutí je plně v jeho kompetenci. V tomto případě se jedná například o vedoucí IT oddělení, vysoce kvalifikované expertní pozice a podobně.

Manažerské posty, na něž jsou uchazeči vyhledávání výhradně pomocí služeb personálních agentur, spadají plně do gesce zahraničního managementu. Uchazeči jsou detailně prověřováni nejen stran odborných dovedností a znalostí, ale i měkkých dovedností. U finálního kola pohovorů s nimi jsou většinou přítomni zástupci mateřské společnosti, a to ve formě videokonferenčních hovorů. Přestože většinou berou v potaz informace místního vedení, rozhodnutí mají ve své kompetenci.

8 PŘÍPADOVÁ STUDIE NADNÁRODNÍ KORPORACE

Poslední případová studie se týká nadnárodní korporace, která v ČR zakládala svou pobočku a přijímala najednou nové pracovní síly na všechny pracovní pozice, konkrétně se jedná o Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s. r. o. (dále jen TPCA). V začátcích svého působení v ČR firma potřebovala přijmout velké množství pracovních sil – celkem se jednalo o více jak tři tisíce lidí. Systém přijímání nových pracovníků byl v případě hromadného náboru odlišný od způsobů uváděných v předcházejících studiích,

8.1 Požadavek na zajištění pracovní síly

Požadavek nepřichází od vedoucího oddělení, ale zahraniční vedení společnosti vydefinuje, kolik zaměstnanců má být přijato a jaké pracovní pozice mají být obsazeny. Shodu s ostatními případovými studiemi nachází autorka pouze v tom, že i zde musí fungovat oddělení, které bude nábor zaměstnanců řídit a suplovat tak práci personálního útvaru. Vzhledem k množství přijímaných pracovníků bylo vytvořeno náborové oddělení, které bylo schopno kapacitně zvládnout zadaný úkol

8.2 Možné způsoby hledání

Získávání nových pracovníků i zde probíhá v návaznosti na to, zda se jedná o dělnické profese či o administrativní nebo specializovanou pozici. V případě dělnických profesí absolvuje budoucí zaměstnanec písemné a jiné testy, dále pak skupinovou diskuzi a v případě úspěšného zvládnutí všech testů a diskuze, je mu ještě týž den nabídnuto zaměstnání.

Specialisté nejdříve absolvují první část výběrového řízení, obsahující písemné testy, pohovor se specialistou, skupinové řešení problému, a teprve v případě úspěchu

následuje druhá část zahrnující pohovor s manažerem, týkající se převážně měkkých dovedností, týmové spolupráce.

Níže jsou uvedeny jednotlivé způsoby hledání.

1) Personální agentury – jejich služby využívá firma převážně k náboru na specializované pozice či vyšší administrativní pozice
2) Bezplatná telefonní linka – zájemcům o práci je zaslán osobní dotazník a pozvání na pohovor.

Po využití dvou výše uvedených služeb přichází na řadu práce tzv. náborového střediska.Všichni potencionální zaměstnanci (bez ohledu na to, zda mají zájem o dělnickou či administrativní pozici) absolvují nejdříve psychologický test, po jeho úspěšném zvládnutí se účastní tzv. assessment centra, kde řeší nasimulované situace a teprve po jeho úspěšném zvládnutí přichází na řadu podrobný pohovor, kde již hovoří s pracovníky náborového střediska o zájmu o konkrétní pozici.

3) Letáky, plošná inzerce – týká se hlavně dělnických profesí.
4) Úřad práce.
5) Školy – způsob využití stejný, jako v případě personálních agentur – převážně pro vyšší administrativní pozice a specializovaná místa.

Interní nábor není společností příliš využíván.

8.3 Rozhodovací proces

Při hromadném náboru nových pracovních sil je riziko přijetí nevyhovujícího zaměstnance jistě značné, zároveň je však nutno upozornit na to, že výběrová řízení jsou propracována do detailů a mnoho z osob, které by se v budoucnosti mohly ukázat jako problémové nebo nevyhovující, je eliminováno již před jejich přijetím do pracovního poměru. Osoby, které pracuje v náborovém středisku či HR oddělení, jsou vyškolení profesionálové, kteří – většinou za léta praxe – mají dostatek zkušeností s různými typy

lidí ucházejících se o zaměstnání. Budoucí noví zaměstnanci – zvláště ti, co se hlásí na pracovní pozice výše v hierarchii společnosti – se sice mohou pokusit některé své negativní dovednosti zkreslit, zkušený personalista však dokáže toto včas odhalit vhodným dotazy, které pokládá na základě výsledků písemných testů a zkoušek.

9 SHRNUTÍ

Metody používané při výběru zaměstnanců - shrnutí

Metody výběru	**VZLÚ**	**SEN**	**TPCA**
Úřad práce			X
Inzerce v klasických médiích	X – 90. léta	X – 90. léta	X – lokální tisk
Inzerce – vlastní web	X	X	X
Specializované servery	X	X	
Firemní intranet	X	X – odměna	
Spolupráce s VŠ	X		X
Personální agentury		X	X
Bývalí zaměstnanci v penzi	X		
Bezplatná telefonní linka (nábor)			X
Interní nábor			

Zdroj: autorka práce

Z uvedené tabulky vyplývá, že po zrušení povinnosti hlásit volná místa úřadu práce přestaly jednotlivé společnosti jeho služeb při výběru pracovníků využívat, s výjimkou nižších pracovních pozic v automobilce TPCA.

Inzerce v klasických médiích byla organizacemi využívána v převážné většině v devadesátých letech 20. století, v současnosti již firmy využívají jiných možností, jak uvádí autorka níže. Pro TPCA však dobře posloužila inzerce v lokálním tisku, neboť právě zaměstnanci z blízkého okolí továrny byli cílovou skupinou pro obsazení nižších, zejména dělnických – profesí.

Inzerování na vlastních internetových stránkách využívají všechny zmíněné společnosti, je to jedna z nejjednodušších možností nabídky volných pracovních míst, která neznamená pro firmu další vícenáklady za inzerci.

Oproti tomu nabízení volných pracovních pozic na serverech specializovaných na nabídku práce využívají hlavně VZLÚ a Siemens, prostřednictvím těchto serverů bývají získáváni zaměstnanci na základní administrativní pozice, případně do nižšího managementu.

Sekce Volná místa na firemním intranetu je opět využívána převážně prvními dvěma společnostmi, zde se však situace liší v tom, zda se jedná o firmu s českým či zahraničním managementem. V případě českého managementu jsou volná místa na intranetu nabízena, takže je zaměstnanci mohou vidět a případně s jejich nabídkou seznámit své okolí, nicméně to pro ně neznamená žádný zisk, čili není zde žádná finanční motivace. Ve druhém případě – tzn. společnost se zahraničním vedením – funguje firemní intranet rovněž pro inzerci volných pozic, nicméně v případě, že bude uchazeč doporučený zaměstnancem přijat do pracovního poměru, znamená to pro stávajícího pracovníka finanční bonus. Má tedy větší motivaci k získávání nových posil do firemního týmu.

Spolupráce s vysokými školami je využívána jak společností TPCA – pro obsazování technických odborných pozic, tak zejména společností VZLÚ. V jejím případě se jedná o natolik specifické profese, že množství odborníků na trhu práce je velmi omezené a je tudíž nezbytné vyhledávat je již v době jejich studií na vysoké škole. Vzhledem k tomu, že stávající pracovníci organizace často publikují v odborných periodikách či přednáší na kongresech či konferencích, je zřejmé, že tuto činnost budou často vykonávat i pro vysoké školy. Zde mají možnost „vyhlédnout“ si potenciálního kandidáta na pracovní místo a po schválení vedením společnosti mu nabídnout možnost vykonávání praxe ve VZLÚ a odborné vedení jeho diplomové práce. Tento způsob se firmě velmi osvědčil.

Personální agentury znamenají pro organizace značnou finanční zátěž, takže jejich služby jsou využívány většími a ve velké míře zahraničními společnostmi. Při psaní této práce autorka zjistila, že personální agentury mají kvalitní výsledky v případě vyhledávání kandidátů na pozice v obchodních společnostech či jiné manažerské posty, ale v případě obsazování technických pozic již tak úspěšné nejsou.

Bývalé zaměstnance společnosti příliš nevyužívají, výjimku činí VZLÚ, kde se mnoho osob pracujících na tzv. Dohodu o práci konanou mimo pracovní poměr rekrutuje z řad bývalých zaměstnanců, kteří jsou nyní již v penzi. Jedná se o odborně erudované pracovníky, kteří znají nejen historii firmy, ale i technická zařízení, na kterých společnost pracuje a mohou tedy často přinést při řešení problému nový pohled či nabídnout řešení, které je z jejich minulé praxe aplikovatelné na současnou situaci.

Bezplatná náborová linka je využívána pouze společností TPCA, kdy firma ve svých začátcích fungování v České republice potřebovala obsadit co nejdříve všechny možné nabízené pracovní pozice.

Interní nábor nevyužívá žádná z uvedených společností, maximálně dochází k převodu stávajícího zaměstnance na jinou pracovní pozici, a to buď na jeho vlastní žádost, nebo rozhodnutím vedení společnosti. Podle zjištění autorky práce nedochází k internímu náboru ve firmách převážně proto, že o něj není mezi stávajícími zaměstnanci zájem. Zmiňované společnosti upřednostňují nábor nových pracovních sil z toho důvodu, že si je postupem času mohou takříkajíc vychovat.

ZÁVĚR

V úvodu k této bakalářské práci autorka uvedla, že se zaměří na způsob výběru zaměstnanců ve firmách, a to podle velikosti a dále podle toho, zda je společnost vlastněna tuzemským nebo zahraničním subjektem. V teoretické části práce shrnula, v návaznosti na stanovený cíl, již dříve publikované poznatky týkající se problematiky získávání zaměstnanců, přičemž se zaměřila hlavně na možné způsoby hledání nových pracovních sil. Podle mínění autorky byl cíl teoretické části bakalářské práce splněn. V praktické části popsala na základě tří případových studií metody, kterými organizace mohou vyhledávat kandidáty na obsazení volných pracovních pozic. Studie se zabývaly principem výběru a použitých metod, nikoliv výběru na konkrétní místo.

Při studiu literatury k tématu práce dospěla autorka ke zjištění, že metody vyhledávání využívané v praxi se v průběhu času měnily. Zvláště v posledních dvou desetiletích došlo v souvislosti s rozvojem informačních technologií k výrazným změnám v tom, jak bylo možné se dozvědět o nabídce pracovního místa a v podstatě i v tom, jak na případnou nabídku práce reagovat. Autorka si také potvrdila již dříve známý poznatek ohledně spolupráce firem s personálními agenturami, zejména co se týká odměňování za poskytnuté služby a to, pro obsazování jakých volných míst se tato spolupráce již vyplatí. Stále více organizací, které si to mohou finančně dovolit, s těmito agenturami navazuje spolupráci, neboť jim to výrazně ušetří čas, který mohou využít na rozvoj svého oboru podnikání, když odbornou práci svěří odborníkům.

Při psaní případových studií autorka postupně dospěla k tomu, že popisované firmy buď využívají stejných metod výběru (inzerce na internetu, sami se hlásící uchazeče), nebo jinde použitý způsob nelze pro daný typ podniku aplikovat (služby personálních agentur – převážně kvůli finanční náročnosti jsou služby využívány většími podniky nebo pouze pro specializované odborné pozice; sponzorování studentů na VŠ, zaměstnávání bývalých zaměstnanců v penzi, atd.).

Práce by se měla uplatnit zejména jako podpůrný studijní či informační materiál pro pracovníky personálních útvarů, případně manažerů k tomu, aby v plné šíři využili všech možností nabízejících se při výběru zaměstnanců. Jakákoli diskriminace ohledně

věku je sice teoreticky zakázána, v praxi se nicméně ukazuje, že například lidé v důchodovém či předdůchodovém věku nejsou přijímání firmami s nadšením. Práce by tedy mohla posloužit k tomu, aby – pokud to zaměření společnosti umožňuje – využili manažeři nejen mladé a perspektivní pracovníky, ale i například bývalé zaměstnance v penzi, zato ale s letitými zkušenostmi v oboru.

Pro další empirický a teoretický výzkum by autorka doporučovala oslovit více subjektů, zabývajících se problematikou získávání a výběru zaměstnanců. Navrhovala by provést dotazníkové šetření u pracovníků HR oddělení různých společností tak, aby bylo možné provést porovnání metod vyhledávání a jejich využívání organizacemi.

Autorka by se po ukončení studia chtěla zabývat personalistikou či řízením lidských zdrojů. V rámci návrhu doporučení pro praxi dospěla ke zjištění, že nabídka praxe pro studenty technicky zaměřených vysokých škol je od firem poměrně široká, ale v humanitní oblasti je situace poměrně složitější. Pro práci vzdělavatele dospělých či pracovníka personálního oddělení je nezbytná praxe, alespoň to tak firmy při inzerování volných míst uvádějí. Nikde však již není řečeno, jakým způsobem potřebné zkušenosti získat, když bez nich nebude absolvent zaměstnán. Autorka by tedy pro praxi doporučovala rozšířit nabídku pracovních míst pro absolventy humanitních oborů tak, aby mohli získat odpovídající praktické zkušenosti a následně se tak ucházeli o pracovní pozice s patřičnou kvalifikací i praxí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení: Strategie a praxe výběrového řízení.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 798. ISBN 978-80-7261-169-0.

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

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. s. 392. ISBN 978-80-254-0698-4.

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

KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy.* Praha: LINDE, 2010. s. 240. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

MARTIN, D. *Personalistika od A do Z.* Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích.* Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Seznam použitých internetových zdrojů

TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILE. *Jak požádat o práci.* [online]. © 2006 [cit. 2013–01-22]. Dostupné z: http://www.tpca.cz/cz/zamestnani/jak-pozadat-o-praci

Seznam ostatních zdrojů

VÝZKUMNÝ A ZKUŠEBNÍ LETECKÝ ÚSTAV. *SM-009 Personalistika a výcvik.* Praha, 2010.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Směrnice Personalistika a výcvik (část Nábor pracovníků)

Příloha B – Formulář Karta pracovního místa

Příloha C – Směrnice Personalistika a výcvik (část Dohody o práci konané mimo pracovní poměr)

Příloha D - Formulář Návrh na uzavření DPP/DPČ

Příloha E – Jak požádat o práci

PŘÍLOHY

Příloha A – Směrnice Personalistika a výcvik (část Nábor pracovníků)

4. Odpovědnosti a pravomoci

Matice odpovědnosti

Útvar (funkce) Činnosti	GŘ	TŘ	Vedoucí útvaru	Vedoucí PER	pracovník
Požadavek na nábor pracovníka	I	I	O	S/IF	
Schválení přijetí nového pracovníka	O	S	S	S/IF	I
Požadavky na výcvik			O	S	
Zajišťování výcviku		S	S	O	
Hodnocení agentur / lektorů				O	S
Hodnocení odborné kvalifikace			O/IF	S	I

Legenda: O - odpovídá, S - spolupracuje, I - je informován, IF - informuje

Ostatní odpovědnosti a pravomoci jsou uvedeny v textu.

d

5. Hlavní pracovní poměr

5.1. Nábor pracovníků

Pokud na některém z útvarů vznikne potřeba zajistit nové pracovníky (náhrada za odcházející pracovníky, vznik nového pracovního místa), vedoucí útvaru zašle útvaru PER požadavek (email) a společně pak připraví formulář „Karta pracovního místa" - Příloha č. 1. Požadavek musí obsahovat především následující údaje:

- požadovaný termín nástupu nového pracovníka,
- předpokládané trvání pracovního poměru (doba určitá nebo neurčitá),
- předpokládaný rozsah pracovního úvazku,
- požadavek na délku zkušební doby,
- zařazení pracovníka do tarifní třídy,
- v případě, že je uchazeč již předběžně vybrán útvarem, je vedoucí útvaru povinen předat tuto informaci na PER, které zajišťuje průběh a vyhodnocení výběrového řízení.

Další údaje související s požadavky na pracovníka jsou předloženy na formuláři „Karta pracovního místa" (název funkce, číslo funkce, požadovaný stupeň a obor vzdělání, zvláštní schopnosti a dovednosti, délka praxe, zvláštní požadavky na zdravotní způsobilost, osobní předpoklady apod.). V případě, že se jedná o výměnu pracovníků na existujícím pracovním místě, nový formulář „Karta pracovního místa" se nezhotovuje.

Příloha B – Formulář Karta pracovního místa

	SM - 009 PERSONALISTIKA A VÝCVIK	Strana č. 17 Vydání č. 2 Změna č. 2

Příloha č. 1 - Karta pracovního místa

KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA	Číslo karty:

Organizační údaje

Číslo funkce (povolání)	
Název funkce (povolání)	
Tarifní třída (dle Katalogu prací)	
Nadřízená funkce (povolání)	
Podřízená funkce (povolání)	
Zastupuje funkci (povolání)	
Je zastupován funkcí (povoláním)	

Kvalifikační profil (požadavky)

Stupeň vzdělání	
Obor vzdělání	
Min. praxe v oboru	
Min. praxe celkem	
Znalost cizích jazyků (vyjmenuj)	
Počítačové dovednosti (vyjmenuj)	

Další požadavky na pracovní místo (zdravotní způsobilost, osobní předpoklady apod.)

Navrhuje - vedoucí útvaru (datum, podpis)	
Kontroluje – PER (datum, podpis)	
Schvaluje TŘ/GŘ (datum, podpis)	

F-030z1

Příloha C – Směrnice Personalistika a výcvik (část Dohody o práci konané mimo pracovní poměr)

6. Dohody o práci konané mimo pracovní poměr

Dohoda o práci konané mimo pracovní poměr má dvě možná provedení, která se řídí Zákoníkem práce - Dohodu o provedení práce a Dohodu o pracovní činnosti. K uvedenému účelu je zaveden formulář "Návrh na uzavření DPP/DPČ" (Příloha č. 7), který vyplní vedoucí útvaru a předloží ho útvaru PER. Návrh je dále u produktivních útvarů předložen TŘ k přezkoumání a GŘ ke schválení. U správních útvarů se Návrh předkládá GŘ. Po schválení GŘ útvar PER připraví vlastní Dohodu a ve spolupráci s útvarem zajistí její podepsání pracovníkem.

V případě uzavření dohody o práci mimo pracovní poměr s pracovníkem VZLÚ nesmí být činnost prováděná na základě dohody shodná s činností, kterou pracovník provádí pro VZLÚ v rámci hlavního nebo jiného pracovního poměru.

Příslušný útvar zajistí vyplacení odměny za provedení práce buď měsíčně (převážně u DPČ nebo DPP na delší časové období, nebo celkovou částkou po ukončení prací (převážně u DPP na kratší časový úsek). Odměna bude proplacena na základě odměnového listu externích / interních zaměstnanců (Příloha č.14, Příloha č.15) , který do konce měsíce, za který má být platba provedena, předá příslušný vedoucí útvaru PER.

6.1. Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce se uzavírá maximálně na 150 hodin v kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele a neplatí se z ní sociální a zdravotní pojištění.

6.2. Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti může být uzavřena v průměru maximálně na polovinu stanovené týdenní pracovní doby v průběhu trvání dohody o pracovní činnosti a platí se u ní sociální a zdravotní pojištění.

7. Výkon jiné výdělečné činnosti vzhledem k oboru podnikání VZLÚ

Pracovníci VZLÚ mají povinnost písemně nahlásit útvaru PER všechny další výdělečné činnosti mimo svůj pracovní poměr s VZLÚ, které jsou shodné s předmětem podnikání VZLÚ.
Útvar PER zajistí vyjádření přímého nadřízeného pracovníka a předá oznámení GŘ k udělení souhlasu.
Útvar PER po schválení nebo případně neschválení GŘ oznámí tuto skutečnost písemně pracovníkovi a jeho přímému nadřízenému pracovníkovi.
Další výdělečné činnosti shodné s předmětem podnikání VZLÚ smí pracovník vykonávat pouze s písemným souhlasem GŘ.
Pokud pracovník oznámení předá až v průběhu výdělečné činnosti, která je shodná s předmětem podnikání VZLÚ, a GŘ nevydá souhlas s touto činností, je pracovník povinen tuto činnost bez zbytečného odkladu ukončit. Stejně tak musí učinit, pokud GŘ svůj souhlas odvolá. V odvolání souhlasu musí GŘ uvést důvody změny svého rozhodnutí. Kopii dokladu o ukončení činnosti předá pracovník útvaru PER, který informuje GŘ o této skutečnosti.
Výdělečná činnost shodná s předmětem podnikání VZLÚ je bez souhlasu GŘ považována za závažné porušení pracovní kázně.
Výdělečnou činností podléhající souhlasu GŘ se rozumí především soukromé podnikání na základě živnostenského oprávnění a zkušebnictví prováděné dle zákona o zkušebnictví,

Příloha D – Formulář Návrh na uzavření DPP/DPČ

	SM - 009 PERSONALISTIKA A VÝCVIK	Strana č. 24 Vydání č. 2 Změna č. 2

Příloha č. 7 - Návrh na uzavření DPP/DPČ

Výzkumný a zkušební letecký ústav, a.s., Beranových 130, 199 05 Praha - Letňany

NÁVRH NA UZAVŘENÍ DPP / DPČ

Klasifikace (nehodící se škrtni)	Dohoda o provedení práce	Dohoda o pracovní činnosti

Osobní údaje

Příjmení, jméno, titul	Den, měsíc, rok	Místo
Rodné příjmení	Rodné číslo	
Státní příslušnost	Rodinný stav	Zdravotní pojišťovna
Adresa trvalého bydliště	Název a adresa zaměstnavatele	
Občanský průkaz (číslo, datum vydání)	Číslo účtu	Specifický symbol
Druh důchodu		

Parametry DPP / DPČ

Popis vykonávané práce:			
Datum počátku vykonávání práce		Datum konce vykonávání práce	
Počet hodin / měsíc	Počet hodin celkem	Odměna [Kč/hod]	Odměna celkem [Kč]

Údaje pro vyúčtování

Číslo zakázky (úkolu)	Číslo útvaru, který provede úhradu

Navrhuje - vedoucí útvaru (datum, podpis)	
Souhlasí - vedoucí útvaru pracovníka, pokud se jedná o DPP / DPČ se zaměstnancem VZLÚ (datum, podpis)	
Kontroluje - PER (datum, podpis)	
Přezkoumává - TŘ (datum, podpis)	
Schvaluje - GŘ (datum, podpis)	

F-036z1

Příloha E – Jak požádat o práci

Hledaný text...

Jak požádat o práci

Stačí vyplnit dotazník, který je k dispozici v sekci Volná místa u Vámi vybrané volné pozice, nebo zaslat životopis e-mailem na adresu **nabor@tpca-cz.com**, případně poštou na adresu náborového centra (Jaselská 876, 280 02 Kolín). U každého životopisu vyhodnotíme, zda uchazečův profil odpovídá hledané pozici a vybrané kandidáty pozveme na výběrové řízení.

Uchazeči o místa ve výrobě

Smyslem výběrového řízení je vzájemné poznání uchazeče a společnosti TPCA. Formou písemných a jiných testů, skupinových diskuzí a pohovoru s personalistou TPCA zjišťuje, co uchazeč umí a zda se na danou práci hodí. Při pohovoru s mistrem si na oplátku uchazeč může udělat obrázek o tom co práce v TPCA obnáší a jak by mu vyhovovala. Celé výběrové řízení trvá pouze jeden den, a pokud je uchazeč úspěšný, ještě týž den dostane od TPCA pracovní nabídku.

Uchazeči o pozice specialistů a inženýrů

Výběrové řízení má dvě části. První část se skládá z písemných testů, pohovoru s personalistou a skupinového řešení problému. Úspěšní kandidáti jsou pozváni na druhou část, a tou je pohovor s manažerem. Při výběru se zaměřujeme na vlastnosti jako týmová spolupráce, dobré komunikační a prezentační dovednosti, schopnost zdokonalovat vlastní práci a postupy. Na těchto pozicích je většinou nezbytná znalost anglického jazyka.

ZAMĚSTNÁNÍ

© 2006 Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. Všechna práva vyhrazena. Podmínky užívání a omezení odpovědnosti

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Svítilová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Jistota versus risk při výběru zaměstnanců

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Marie Farková