

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Získávání a výběr zaměstnanců**

**Recruitment and Selection of Employees**

Kateřina Chocholoušková

Plzeň 2019

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina BLOVSKÁ**  
Osobní číslo: **K15B0054P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Získávání a výběr zaměstnanců**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

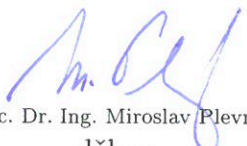
1. Teoreticky zpracujte problematiku získávání a výběru zaměstnanců.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Popište a analyzujte využívané metody získávání a výběru zaměstnanců.
4. Posudte výhodnost využívaných metod.
5. Uveďte návrhy na zlepšení způsobu získávání a výběru zaměstnanců.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak vybrat správného člověka na správné místo.* Praha: Grada, 2016. 978-80-247-5768-1.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4.
- **KOCIÁNOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách.* 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Získávání a výběr zaměstnanců“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....16. 4. 2019.....

.....  
Chocholešková

podpis autora

## Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucí této bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za poskytnutí odborné pomoci a rad. Dále mamince Ing. Soně Blovské za korekci a připomínky. A nakonec všem hasičům, personalistům a uchazečům za cenné informace, potřebné pro vypracování bakalářské práce. Všem těmto osobám děkuji také za jejich čas a ochotu.

## OBSAH

ÚVOD.....	8
1 Plánování pracovníků .....	9
1.1 Předpověď poptávky po práci .....	9
1.2 Předpověď nabídky lidských zdrojů.....	9
1.3 Rozdíly mezi poptávkou a nabídkou lidských zdrojů.....	10
1.3.1 Předpokládaný nedostatek pracovníků.....	10
1.3.2 Předpokládaný nadbytek pracovníků .....	10
1.4 Plány lidských zdrojů.....	11
2 Pracovní místa.....	13
2.1 Vznik pracovních míst .....	13
2.1.1 Mechanistický přístup k vytváření pracovních míst .....	13
2.1.2 Motivační přístup k vytváření pracovních míst.....	14
2.2 Definice pracovních míst .....	14
2.2.1 Analýza pracovních míst .....	15
2.2.2 Analýza rolí .....	15
2.2.3 Analýza dovedností .....	16
2.2.4 Analýza schopností .....	16
2.3 Řešení volných pracovních míst.....	17
3 Získávání zaměstnanců.....	18
3.1 Zdroje zaměstnanců .....	18
3.1.1 Vnitřní trh práce.....	18
3.1.2 Vnější trh práce.....	18
3.2 Metody získávání zaměstnanců.....	18
3.3 Nabídka zaměstnání.....	20
3.3.1 Formulace nabídky.....	20
3.3.2 Diskriminace potenciálních uchazečů.....	21
3.4 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců .....	22
3.4.1 Podnikem ovlivnitelné faktory .....	22
3.4.2 Podnikem neovlivnitelné faktory.....	22
4 Výběr zaměstnanců .....	24
4.1 Předvýběr .....	24
4.1.1 Životopis.....	24
4.1.2 Osobní dotazníky .....	25
4.1.3 Určení vhodných kandidátů.....	25
4.2 Výběr.....	26

4.2.1 Pohovory .....	26
4.2.2 Testy .....	28
4.2.3 Assessment centra .....	28
4.2.4 Grafologie.....	29
5 Charakteristika společnosti .....	30
5.1 Historie společnosti .....	30
5.2 Dnešní společnost.....	31
5.3 Organizační struktura.....	32
6 Personální plánování HZS .....	34
7 Pracovní místa HZS.....	37
7.1 Způsoby vzniku pracovních míst.....	37
7.2 Pracovní místo - hasič.....	37
7.2.1 Analýza pracovního místa „hasič“ .....	38
7.2.2 Analýza rolí „hasiče“ .....	39
7.2.3 Analýza dovedností pracovního místa „hasič“ .....	40
7.2.4 Analýza schopností pracovního místa „hasič“ .....	40
7.3 Vyhodnocení způsobů řešení volných pracovních míst.....	40
8 Získávání zaměstnanců HZS.....	42
8.1 Vnitřní a vnější trh práce.....	42
8.2 Využívané metody získávání zaměstnanců .....	42
8.3 Nabídka práce ve služebním poměru.....	43
8.3.1 Zhodnocení vybrané nabídky .....	43
8.3.2 Posouzení diskriminace uchazečů .....	44
8.4 Vymezení faktorů ovlivňujících získávání zaměstnanců .....	44
8.4.1 Ovlivnitelné faktory .....	44
8.4.2 Neovlivnitelné faktory .....	45
9 Výběr zaměstnanců HZS .....	46
9.1 Proces předvýběru .....	46
9.2 Výsledek předvýběru .....	46
9.3 Pohovory - první fáze výběrových řízení.....	47
9.4 Testy - druhá fáze výběrových řízení.....	48
9.4.1 Fyzické testy .....	48
9.4.2 Zdravotní testy .....	49
9.4.3 Psychologické testy.....	49
10 Výhodnost využívaných metod.....	51
11 Návrhy na zlepšení způsobu získávání a výběru zaměstnanců.....	54
ZÁVĚR.....	55

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	56
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	59
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	60
SEZNAM TABULEK .....	61
SEZNAM PŘÍLOH.....	62



## ÚVOD

Hasičský záchranný sbor České republiky je v současnosti neodmyslitelnou složkou starající se o bezpečnost obyvatel, zvířat, životního prostředí či majetku v případě požárů, nehod a jiných mimořádných událostí. Pro splnění výše jmenovaného poslání Hasičského záchranného sboru jsou jejich zaměstnanci klíčovým bodem. Proto je důležité efektivní získávání a výběr zaměstnanců, čímž se tato bakalářská práce zabývá.

Cílem této bakalářské práce je zefektivnění procesu výběru a získávání zaměstnanců Hasičského záchranného sboru prostřednictvím nalezení a definování nedostatků a následným návrhem jejich řešení.

Prvním dílčím cílem je vytvoření podkladů ke zpracování praktické části prostudováním odborné literatury a vybráním důležitých poznatků pro účely této bakalářské práce. Tímto tématem se zabývají první čtyři kapitoly teoretické části: plánování pracovníků, pracovní místa, získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců. Následuje úvodní kapitola praktické části charakterizující Hasičský záchranný sbor, jeho historický vývoj a současnou podobu.

Druhým dílčím cílem je seznámení se současným systémem získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím informací získaných z legislativy, interních dokumentů a metodou rozhovoru s personalistkou Hasičského záchranného sboru a držiteli zkoumaných míst. To je obsaženo v dalších čtyřech kapitolách, které svou strukturou odpovídají teoretické části: personální plánování HZS, pracovní místa HZS, získávání zaměstnanců HZS a výběr zaměstnanců HZS.

Třetím dílčím cílem je zhodnocení metod využívaných organizací, následně definování nedostatků a konečně vytvoření návrhů k odstranění zjištěných nedostatků. Nedostatky jsou definovány prostřednictvím analýzy využívaných metod. Tato témata jsou obsažena v kapitolách: výhodnost využívaných metod a návrhy na zlepšení způsobu získávání a výběru zaměstnanců.

## **1 Plánování pracovníků**

Plánování pracovníků pomáhá organizaci zefektivnit lidský kapitál. Důležitý je pohled do budoucnosti na to, co by mělo být. Do této činnosti patří rozbor prostředí, ve kterém se zkoumá konkurence, rizika a příležitosti, technické zázemí či organizační kultura, dále předpověď poptávky po práci, předpověď nabídky lidských zdrojů, identifikace rozdílů mezi předvídanou poptávkou a nabídkou lidských zdrojů a nakonec jsou zde popsány plány lidských zdrojů (Dvořáková a kol., 2007).

### **1.1 Předpověď poptávky po práci**

Předpověď poptávky po práci určuje, jakým způsobem činnost organizace ovlivní její potřebu pracovníků. Je ovlivněna několika faktory - politickými, sociálními, ekonomickými, technologickými, organizačními a demografickými. Dvořáková uvádí používání níže popsaných metod.

**Odborné odhady** přihlíží na úsudek odborníků (manažerů) ohledně potřeby pracovníků. K tomu je možné použít Delfskou metodu, formální průzkum nebo přímé rozhodnutí, a to podle velikosti organizace. U malé organizace rozhodne vrcholový manažer, u velké rozhodují informace získané z hlasování, dotazníku nebo diskuze. Delfská metoda je varianta pro případ, že se nedá otevřeně diskutovat. Funguje na základě odhadů vytvořených odborníky. Tyto odhady jsou dále shrnuty a vráceny zpět odborníkům. V dalším kole odborníci, na základě porovnání svého odhadu s ostatními, vytvoří odhad nový. Takto se postupuje tak dlouho, dokud se nevytvoří jednotný odhad.

**Extrapolace a indexování** jsou předpovědi využívající statistiky a matematiky. Extrapolace předpokládá předpovídání potřeby pracovníků na základě minulých tendencí. U indexování se změna pracovníků staví ke statistickým ukazatelům.

**Analýza rozpočtu** v kombinaci s extrapolací určí, kolik pracovníků je potřeba přijmout vzhledem k finančním možnostem společnosti.

**Modelování** na počítači využívá složitých matematických vzorců kombinujících předchozí metody (Dvořáková a kol., 2007).

### **1.2 Předpověď nabídky lidských zdrojů**

Předpověď nabídky lidských zdrojů udává potenciál současných pracovníků a nabídku lidských zdrojů na pracovním trhu. Předvídá nabídku pomocí bilance a auditu lidských zdrojů, které jsou níže vysvětleny.

*Bilance lidských zdrojů* je založena na plánu práce, obsazení pracovních míst a organizačním schématu. Nejprve je nutné zjistit, kolik pracovních míst je obsazených. Tím se získá hrubý počet volných pracovních míst. Ten se dále upravuje, až se získá čistý počet volných pracovních míst.

*Audit lidských zdrojů* určuje, která volná pracovní místa by mohli obsadit současní pracovníci organizace, převedením či povýšením. Výběr je proveden na základě karet pracovníků, ve kterých jsou zaznamenány jejich údaje o schopnostech, dovednostech a odborných znalostech (Dvořáková a kol., 2007).

### **1.3 Rozdíly mezi poptávkou a nabídkou lidských zdrojů**

Jedná se o zjištění případného nedostatku či nadbytku pracovníků z rozdílů nabídky a poptávky lidských zdrojů a jejich následné možnosti řešení.

#### **1.3.1 Předpokládaný nedostatek pracovníků**

Dvořáková uvádí, že má zaměstnavatel při zjištění předpokládaného nedostatku pracovníků tyto možnosti:

- „vyhledat a získat nové zaměstnance (na plný pracovní úvazek, popřípadě částečný pracovní úvazek),
- najímat pracovníky na dohody o práci,
- zaměstnat pracovníky personálních agentur nebo jiného zaměstnavatele, u kterého je dočasný nadbytek zaměstnanců,
- investice do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 121).

#### **1.3.2 Předpokládaný nadbytek pracovníků**

Podle Dvořákové může zaměstnavatel při zjištění předvídaného nadbytku pracovníků uplatnit tato opatření:

- „redukovat práci přesčas,
- ukončit pracovní poměry na dobu určitou, zkrácené pracovní úvazky a dohody o pracích,
- zavést zkrácený pracovní týden, např. 4 pracovní dny v týdnu, nebo poskytnout neplacenou dovolenou,

- nabízet zaměstnancům různé možnosti volby ke stimulaci jejich dobrovolného odchodu, např. velkorysé odstupné, sociální programy pro zaměstnance odcházející předčasně do starobního důchodu, možnosti rekvalifikace či zaměstnání u jiného zaměstnavatele,
- poskytovat vybraným nebo všem zaměstnancům outplacementové služby,
- nabídnout dočasné přidělení k výkonu práce u jiného zaměstnavatele (takzvaný leasing zaměstnanců'),
- přistoupit k nedobrovolnému ukončení pracovního poměru a prosazovat politiku - poslední přišel, první odchází' (last-in, first-out policy, takzvané LIFO), kdy propouštění se striktně řídí principem seniority pracovního vztahu, nebo aplikovat politiku důsledně založenou na hodnocení pracovního výkonu a potenciálu rozvoje zaměstnance“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 121).

#### **1.4 Plány lidských zdrojů**

Pomocí plánů lidských zdrojů se personalisté připravují na plnění organizační cílů pomocí správných lidí, na správných místech v určité době. Podle Dvořákové existuje následujících šest plánů.

***Plán získávání pracovníků*** určuje množství a kvalitu pracovníků, které je potřeba získat na určitý termín, dále z jakých zdrojů pracovníky získat a nakonec jaké použít metody k jejich vyhledání a získání.

***Plán snižování nadbytečných pracovníků*** definuje počet pracovníků, kteří jsou nadbyteční, dále teoretický odhad nedobrovolně propuštěných pracovníků, odchody do důchodu, služby pro odcházející pracovníky a snižování stavu pracovníků z časového hlediska.

***Plán flexibilních forem zaměstnání*** efektivně využívá pracovníky za snížených nákladů na personál. Existují různé formy flexibilního zaměstnání, například: práce na dálku (distanční); různá délka pracovního života - studijní volno, předčasný důchod; různé formy pracovní smlouvy - dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, poměr na dobu určitou/neurčitou, živnostenský list; pružná pracovní doba: flexibilní pracovní doba v týdnu, zkrácený úvazek, sdílené pracovní místo.

***Plán stabilizace směřuje*** ke snížení pohybu pracovníků směrem dovnitř a ven z organizace, čímž řeší snížení nákladů na personál a zamezuje snížení produktivity. Cílem plánu stabilizace je reagovat na důvody, pro které je organizace opouštěna a tím zvyšovat spokojenost pracovníků.

***Plán vzdělávání a rozvoje*** eviduje pracovníky, kteří se vzdělávají a jejich vzdělávací program; počet pracovníků, kteří se potřebují requalifikovat či jinak vzdělávat a aktualizaci současných programů pro vzdělávání a tvorbu nových.

***Plán následnictví*** může buď dopodrobna a formálně sepsat pravidla následnictví manažerských funkcí po celém schématu organizace, nebo zjednodušeně stanovit rozšiřování rezerv pro důležité manažerské funkce (Dvořáková a kol., 2007).

## 2 Pracovní místa

Získávání a výběru zaměstnanců předchází důvody, proč pracovní místa vznikají a dále jejich vytváření pomocí mechanistického nebo motivačního přístupu. Potom přiblížení popisu a specifikace pracovních míst pomocí analýz pracovních míst, rolí, dovedností a schopností a nakonec možnosti, kterými se volná pracovní místa řeší.

### 2.1 Vznik pracovních míst

Pracovní místa mohou vznikat dvěma způsoby, a to jejich uvolněním nebo vytvořením. Tyto dva způsoby jsou níže popsány.

*Volná pracovní místa*, pokud už v minulosti existovala, vznikají uvolněním stávajících v důsledku odchodu pracovníků do důchodu, na mateřskou dovolenou, výpovědí ze strany zaměstnavatele nebo pracovníků.

*Nová pracovní místa* však mohou vznikat také jejich vytvořením na základě potřeby zjištěné plánováním pracovníků. „Vytváření pracovních míst je proces definování pracovních úkolů a jejich seskupování do pracovních míst, základních organizačních jednotek“ (Šikýř, 2012, s. 48). Vytváření pracovních míst má dva cíle, které jsou vzájemně propojené. První cíl je spokojenost organizace ohledně produktivity a efektivnosti. Druhý cíl je spokojenost jedince, zajištěná jeho úspěchem a zájmy (Armstrong, 2007).

Podle Šikýře existují dva přístupy organizace pro tvorbu pracovních míst. Klasický mechanistický nebo moderní motivační přístup se zvolí podle odpovědí na otázky typu: jaká je přidaná hodnota pracovního místa, jaké jsou pracovní úkoly, pracovní postup, pracovní prostředí a doba, požadavky práce, pracovní vztahy a náklady práce (Šikýř, 2012).

#### 2.1.1 Mechanistický přístup k vytváření pracovních míst

Dvořáková uvádí, že mezi základní znaky mechanistického přístupu patří hluboká dělba práce, úzká specializace pracovních míst a dokonalá organizace práce. To způsobuje možnost rychle začlenit nekvalifikované zaměstnance a dosáhnout jejich vysokého výkonu. Typickým příkladem pro mechanistický přístup k vytváření pracovních míst jsou proudové linky ve výrobních procesech.

Výhodou mechanistického přístupu je levnější pracovní síla, spolehlivá kontrola a snadnější získávání zaměstnanců. Nevýhodou pro zaměstnance je stejnorodá práce s jednostrannou zátěží, která omezuje iniciativu lidí, protože se od nich očekává jen vykonání přesně zadané práce. Ze strany organizace patří mezi nevýhody nutnost podrobně popsat technologické a pracovní postupy (Dvořáková a kol., 2007).

### **2.1.2 Motivační přístup k vytváření pracovních míst**

Hlavním stimulem pro motivační přístup k vytváření pracovních míst je motivující práce. To znamená, že práce má být pestrá, přinášet viditelný výsledek, dávat příležitost se vzdělávat. K základním zásadám motivačního přístupu patří komplexnost, rozmanitost, významnost úkolu, autonomie a zpětná vazba (Dvořáková a kol., 2007). Využívání těchto zásad se promítá v rotaci a integraci pracovních úkolů, které jsou níže popsány.

**Rotace práce** znamená přemísťování zaměstnanců na jiná pracovní místa či k jiným pracovním úkolům. Podle Armstronga se rozlišuje krátkodobá rotace, která probíhá v rámci jednoho dne, směny nebo týdne, a dlouhodobá rotace, začínající po dvou až třech letech práce s cyklem trvání několika měsíců či let (Armstrong, 2007).

**Integrace práce** je vertikální nebo horizontální. Horizontální integrace, známá též jako rozšiřování pracovních úkolů, se vyznačuje spojením pracovních úkolů s podobnou úrovní odpovědnosti a složitosti práce. Vertikální integrace, označovaná jako obohacování práce, se vyznačuje spojením pracovních úkolů s různou úrovní odpovědnosti či složitosti, čímž se zaměstnanec zvyšuje jeho komplexnost, významnost a působnost práce. Klade se zde důraz na celistvé pracovní úkoly (Šikýř, 2012).

## **2.2 Definice pracovních míst**

V této kapitole je vysvětlen pojem pracovní místo, jeho popis a specifikace vznikající na základě analýz pracovních míst, rolí, dovedností a schopností.

Pracovní místa jsou tvořena souborem pracovních úkolů a souvisejících povinností, které dělá jedna konkrétní osoba. V tomto pojetí jsou pracovní místa jakousi neměnnou pozicí, připodobněnou k části stroje. Ovšem z pohledu pracovníků jsou pracovní místa chápána spíše jako role (Armstrong, 2007). „Pracovní místo určuje roli a postavení zaměstnance v organizaci“ (Šikýř, 2012, s. 46). Pracovní místa mohou být definována dvěma níže popsanými způsoby.

**Specifikace pracovních míst** určuje požadavky pracovního místa na pracovníka a určuje konkrétní kvalifikační a osobnostní rysy, které by pracovník měl mít pro uspokojivé vykonávání své práce na pracovním místě. Mezi tyto specifikace patří: potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti; osobnostní předpoklady; sociální a komunikační kompetentnost; kompetentnost pro práci v týmu; manažerskou kompetentnost; fyzické předpoklady; požadavky dalšího vzdělávání; délku dosavadní praxe; jazykové předpoklady a vzdělání (Managementmania, 2015). Vzdělání například určuje úroveň a obor vzdělání potřebný k předpokládanému pracovnímu výkonu. Na základě této specifikace se dále vypracovává program vzdělání a výcviku zaměstnanců (Armstrong, 2007).

**Popis pracovních míst** poskytuje základní údaje o pracovních místech. Na rozdíl od specifikace pracovních míst, která určuje, co má pracovník na daném místě umět, určuje popis pracovních míst, co pracovník vykonává. Dá se využít pro formulaci nabídky zaměstnání, dále pro vytvoření výukových programů. Obsahem popisu je název pracovního místa, celkový účel nebo cíle práce na pracovních místech, určení odpovědností, úkolů, výsledků, povinností a cílů.

Vytvořit popis pracovních míst a specifikaci pracovních míst je možné pomocí následujících analýz pracovních míst, rolí, dovedností a schopností.

### **2.2.1 Analýza pracovních míst**

Analýza pracovních míst poskytuje informace pro vytvoření popisu pracovních míst a další poznatky, které slouží pro získávání zaměstnanců. Jedná se o sbírání, analyzování a zpracování informací o náplni práce na určitém pracovním místě, které slouží k vytvoření popisu pracovního místa a k získání požadavků pro výběr zaměstnanců.

Mezi informace, které analýza pracovních míst poskytuje, patří podle Armstronga: celkový účel, obsah, zodpovědnost, kritéria výkonu, odpovědnost, organizační faktory, motivující faktory, faktory osobního rozvoje a faktory prostředí (Armstrong, 2007).

### **2.2.2 Analýza rolí**

Analýza rolí také získává informace týkající se práce, ale sleduje spíše zaměstnance a jeho pracovní přínos, než konkrétní úkoly, které má na pracovním místě vykonávat. Proto je analýza rolí více směřovaná na výsledek a je pružnější. V praxi se používá pro definování práce pomocí pravomocí, odpovědností, oprávnění, úkolů a organizačních vztahů.



Více sedí pro menší organizace a pružné pracovní týmy. Cílem rolí je zajistit, aby organizační struktura byla více flexibilní a zvýšit pracovníkům volnost pro jejich vlastní rozhodování. Mezi základní informace popisující pracovní role patří: název; pravomoci, odpovědnosti a oprávnění; úkoly pracovní role, nebo náplň popsaná procesy a činnostmi; místo výkonu; kvalifikace a pracovní podmínky; postavení nebo umístění role v organizační struktuře (Managementmania, 2016).

### **2.2.3 Analýza dovedností**

Analýza dovedností určuje potřebné dovednosti k vykonání činností na pracovním místě. Podle Armstronga se tyto dovednosti zjišťují pomocí dalších analýz, které jsou rozepsány níže.

**Rozčlenění práce** rozděluje práci na jednotlivé části (operace, úkoly) vhodné pro instruktáže. První část pojmenovaná fáze konkrétně rozepisuje jednotlivé kroky, druhá část s názvem instrukce uvádí popis práce, která má být vykonána a nakonec jsou v části klíčových bodů důležitá upozornění na bezpečnost či normy.

**Analýza manuálních dovedností** podrobně popisuje manuální práci a postupy zkušeného zaměstnance. Slouží k vypracování instruktáže pro nového pracovníka.

**Analýza úkolu** má následující části: úkol popisující každý prvek práce, úroveň významnosti uvádějící významnost jednotlivých úkolů pro dosažení cíle, stupeň obtížnosti, který se zjistí podle schopností a dovedností potřebných pro daný úkol a nakonec metoda výcviku, ve které jsou praxe a metody důležité pro zaučení.

**Analýza chyb** zachycuje možné chyby vznikající při dané práci. Zkoumá jejich výskyt, odpovědné osoby a řeší, jakým způsobem se chyb vyvarovat.

**Analýza učení se práci** popisuje devět dovedností učení. Patří sem: fyzické schopnosti, komplex postupů, učení z paměti, neverbální informace, uspořádání podle priorit a plánování, předvídání, analyzování a řešení problému, výklad písemných návodů adaptace (Armstrong, 2007).

### **2.2.4 Analýza schopností**

Analýza schopností se snaží definovat schopnosti pracovníků, které by měli mít pro dané pracovní místo. Podle Armstronga existuje šest níže popsaných přístupů, jak tuto analýzu provádět.

*Názor experta* je přístup, při kterém expert vytvoří soupis schopností, které se na daném pracovním místě mohou vyskytnout.

*Strukturovaný rozhovor* zjišťuje, jaké chování přispívá k dosažení cíle, pomocí soupisu schopností vypracovaném experty se zaměstnanci daného pracovního místa.

*Workshopy* (semináře) jsou setkání manažerů, či odborníků s držiteli pracovních míst, pod vedením moderátora. Každá skupina má za úkol vypracovat seznam efektivního chování, kterým se nejlépe dosahuje potřebných cílů.

*Funkční analýza* spočívá v popisu hlavního účelu a vyhledávání klíčových funkcí. Úkoly zde jsou činnosti vytvářené při práci a funkce mají účel pracovních činností.

*Metoda kritických případů* popisuje efektivnost skutečných událostí řešených v praxi. Z těchto informací je pak vytvořen seznam schopností.

*Analýza pomocí síta prvků práce* funguje na základě konkrétních případů z praxe. Skupina lidí má za úkol vytvořit představy o prvcích (aspektech práce) a definovat vlastnosti, které jsou důležité pro pracovní výkon (Armstrong, 2007).

### **2.3 Řešení volných pracovních míst**

Volné pracovní místo v organizaci je nutné vyřešit vhodným způsobem. Existují tyto níže popsané způsoby řešení volného pracovního místa.

*Zrušení* pracovního místa nastane, pokud pro organizaci není místo důležité, nebo se dá rozvrhnout do jiných pracovních míst. Klady jsou méně času a nákladů spojených se získáváním a nového zaměstnance. Zápory jsou - zhoršení vztahu se stávajícími zaměstnanci, snížení kvality jejich práce nebo i náklady spojené s nedodržením termínů.

*Práce na částečný úvazek* je vhodnou variantou, pokud volné pracovní místo nezabere rovnoměrně celý den. Velkou výhodou je v tomto případě úspora nákladů na zaměstnance, nevýhodou je ztížená možnost získání takového zaměstnance.

*Dočasný pracovní poměr* je vhodné použít, pokud se jedná o nerovnoměrnou práci v průběhu roku, například při sezónním kolísání. Výhodou je pružnost organizace, která si může nabrat sezónní úkoly a není vázána na zaměstnance. Nevýhodou je neustálé zaučování nových zaměstnanců a jejich loajalita ke společnosti.

*Plný úvazek* se zvolí, pokud všechny předchozí možnosti společnosti nevyhovují (Koubek, 2003).

### **3 Získávání zaměstnanců**

Bude-li volné pracovní místo obsazováno novým zaměstnancem, je potřeba nejprve určit z jakého zdroje má pocházet, dále vybrat metodu, jakou bude získávání zaměstnanců probíhat, poté vytvořit nabídku zaměstnání a přitom brát v potaz faktory, které získávání zaměstnanců ovlivňují.

#### **3.1 Zdroje zaměstnanců**

Získat zaměstnance lze jak ze stávajících zaměstnanců organizace, tak výběrem nových zaměstnanců z vnějšího trhu práce. Přednostně se v rámci efektivnosti společnosti prohledává vnitřní trh práce a teprve potom ten vnější. Některé společnosti ovšem dbají na stejné příležitosti pro obě prostředí.

##### **3.1.1 Vnitřní trh práce**

Dvořáková řadí mezi výhody získávání zaměstnanců ze zdrojů organizace kvalitnější informace o kandidátech, snížení odchodu zaměstnanců, zvýšení jejich spokojenosti a morálky a znalost volných pracovních míst stávajícími zaměstnanci.

Interní zaměstnanci se mohou na volné pracovní místo buď přihlásit sami a projít výběrovým řízením, nebo mohou být povýšeni na základě řízení následnictví, případně mohou být přerozmístěni díky vnitřní mobilitě zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2007).

##### **3.1.2 Vnější trh práce**

Podle Dvořákové má získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů své výhody, především širší rozptyl schopností a dovedností, nový přístup či myšlenky, levnější získání odborných zaměstnanců oproti jejich vychovávání v organizaci.

Existují však i určité nevýhody, jako jsou časová náročnost a náklady spojené se získáváním externích zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2007).

#### **3.2 Metody získávání zaměstnanců**

Zaměstnance, převážně z vnějšího trhu, je podle Dvořákové možné získávat pomocí ústní nabídky, doporučení od stávajícího zaměstnance, místní vývěskou nebo na úřadu práce, on-line nabídkou, tiskem, televizí či rozhlasem, na veletrhu pracovních příležitostí, pomocí personálních agentur, doporučením, nebo samostatným přihlášením uchazečů. Tyto metody jsou níže popsány.

**Ústní nabídka** znamená získání zaměstnanců na základně konverzace s vytipovaným člověkem, nebo poptáním se známých. Jedná se o levný, ale nespolehlivý a časově náročný způsob.

**Doporučení od stávajícího zaměstnance** předpokládá informovanost zaměstnanců o potřebě obsazení volného pracovního místa. Tento způsob je také poměrně levný, ale vhodný spíše pro menší podniky a více kvalifikované pozice. Nevýhodou této metody je malé množství uchazečů, případně nemožnost porovnání.

**Místní vývěska, úřad práce** je v podstatě nejlevnější způsob oslovení široké veřejnosti vhodný převážně pro manuální práce s potřebou nižšího vzdělání. Nevýhodou je omezené množství potencionálních kandidátů.

**On-line nabídka (e-recruitment)** oslovuje prostřednictvím job serverů či webových stránek firmy široký okruh uchazečů. Metoda funguje jako rychlé oslovení, které způsobuje velký výběr uchazečů, ale i časovou náročnost na vyřídění vhodných kandidátů a počítačovou gramotnost kandidátů.

**Tisk, televize a rozhlas** je forma lokální inzerce vhodná pro méně vzdělané kandidáty. Nevýhodou je malý prostor pro důležité informace

**Veletrh pracovních příležitostí** je typická inzerce zaměřená především na studenty či absolventy vysokých škol. Jedná se o vhodný způsob pro velké společnosti se zájmem o vzdělané zaměstnance s možností kariérního růstu, dalšího vzdělání, vysokého platu a zajímavé práce. V případě studentů je nevýhodou pracovní ne zkušenost.

**Personální agentury** se dále rozdělují podle druhu zaměstnanců, které hledají od málo vzdělaných lidí, vhodných pro manuální práce, až po vysoce kvalifikované osoby vhodné pro konkrétní pozice (headhunting). Výhodou je přenechání složité práce spojené se získáváním zaměstnanců na agentuře. Nevýhodou jsou vysoké náklady a nejistá spolehlivost.

**Uchazeč se přihlásí samostatně.** Tento druh získávání zaměstnanců je nejméně efektivní, protože jej společnost nemůže nijak ovlivňovat. Výhodou jsou nulové náklady na oslovení, nevýhodou nevhodní kandidáti a s nimi spojená administrativa.

**Doporučení** je výhodná metoda zakládající na znalosti organizace uchazečem. Nevýhodou je nízký počet vhodných kandidátů (Dvořáková a kol., 2007).

### 3.3 Nabídka zaměstnání

Nabídka zaměstnání má být smysluplná a získávat uchazeče, proto je nutné ji správně naformulovat. To způsobí i autoselekcí uchazečů, kteří sami rozhodnou, zda se pro danou pozici hodí a měli, či chtěli by se o ni ucházet. Při tvoření nabídky je důležité dát si pozor na diskriminování potenciálních uchazečů.

#### 3.3.1 Formulace nabídky

Formulace nabídky je tvořena na základě popisu pracovního místa. „Smysluplná nabídka zaměstnání by měla obsahovat:

- název práce (pracovního místa),
- charakteristiku práce a organizace,
- místo výkonu práce,
- požadavky na uchazeče o zaměstnání,
- podmínky výkonu práce,
- dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání,
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání (jak se o zaměstnání ucházet)“ (Šikýř, 2012, s. 80).

**Název práce** je nejdůležitější prvek vedoucí k úspěšnosti nabídky. Úkolem je upoutat pozornost zájemců a prvotně informovat o pracovním místě. Neměl by být diskriminační vůči pohlaví.

**Charakteristika práce a organizace** uvádí podrobnější informace o pracovním místě a doplňuje název, adresu a činnost organizace. To vzbuzuje u uchazečů důvěru. Je dobré uvádět název organizace i v případě spolupráce s agenturou. Pokud místo, kde se bude práce vykonávat, není shodné s adresou organizace, je vhodné jej také doplnit.

**Požadavky na uchazeče** potřebné pro výkon práce vycházejí z popisu pracovního místa a zvláštních právních předpisů - zdravotní způsobilost, bezúhonnost. „Musí být přiměřené a oprávněné, nesmí být diskriminační“ (Šikýř, 2012, s. 80). Kromě požadavků je dobré připojit i výhody a upoutat tím uchazečův zájem. Tyto výhody by měly být dostatečně konkrétní a hlavně reálné.

**Podmínky výkonu práce** jsou pro uchazeče nejdůležitější. Jedná se o podmínky odměňování (mzdy, benefity) a pracovní podmínky (pracovní doba, prostředí). Měly by být přesné, konkrétní, úplné a reálné.

**Pokyny pro uchazeče o zaměstnání** udávají, jakým způsobem se o zaměstnání ucházet. Obsahují informace o odpovědné osobě, kontaktní údaje - email, telefon, adresu, termín pro odevzdání žádosti (Šikýř, 2012).

**Dokumenty požadované od uchazečů** jsou převážně životopisy, žádosti o zaměstnání, osobní dotazníky, doklady o praxi či vzdělání, reference, průvodní dopisy a lékařské zprávy. Tyto dokumenty jsou vyžadovány kvůli identifikaci a kontaktu na uchazeče, určení způsobilosti a k plnění povinností stanovených zvláštním právním předpisem. V rámci předvýběru pomáhají tyto dokumenty určit, kteří kandidáti budou pozváni do dalšího kola výběrového řízení.

### **3.3.2 Diskriminace potenciálních uchazečů**

Při získávání zaměstnanců je organizace omezena zákonem č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, v aktuálním znění. Tento zákon chrání v minulosti diskriminované lidi - ženy, starší osoby, jiné rasy, cizince, jinak sexuálně orientované osoby, nezpůsobilé k práci a trestané, pokud k tomu neexistuje legální důvod - fyzicky náročná práce pro ženy, mladistvé, starší a nezpůsobilé lidi (Zákon č. 198/2009 Sb.). Tento zákon upravuje následující diskriminační problémy.

**Rovné odměňování** upravuje nárok žen na stejné odměny, jako mají muži při vykonávání stejné práce.

**Diskriminace nezpůsobilých** se týká mentálně nebo tělesně postižených osob, které se ucházejí o volné pracovní místo. Udává pokyny pro úpravu prostor a zařízení, pokud je v organizaci více jak 20 postižených osob. Zároveň určuje hranici tří procent pracovních nezpůsobilých zaměstnanců.

**Rehabilitace trestaných** určuje období, po kterém se přestupky vnímají jako by k nim nedošlo.

Poslední druh diskriminace je čistě osobní a správný personalista by se od něj měl oprostít. Jedná se o čistě osobní náklonnost (Pracovnípravo.iure, 2019).

### 3.4 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců

Faktory se prvotně rozdělují na podnikem ovlivnitelné a na ty, které podnik ovlivnit nemůže, známé též jako vnější faktory.

#### 3.4.1 Podnikem ovlivnitelné faktory

Podle Koubka může podnik ovlivnit následující faktory získávání zaměstnanců.

*Vše, týkající se nabídky zaměstnání*, to znamená jaký je její obsah, dále forma, kterou je nabídka psaná a v ní obsažené informace. Proto je velmi důležitá správná formulace nabídky a její umístění.

*Pracovní místo*, které je dané popisem, výčtem povinností a odpovědností, požadavky na zaměstnance, roli, umístěním práce a dalšími podmínkami jako jsou pracovní prostředí, výhody a odměny. Například vyšší mzdy a benefity (firemní auto), péče o pracovní prostředí (odstranění rizikové práce), péče o sociálně-hygienické podmínky (šatny, jídelny, koupelny, odpočívárny, parkoviště), sociální rozvoj (pomoc při řešení bydlení, rekreace, volnočasové aktivity, akce pro děti zaměstnanců, půjčky), zlepšování mezilidských vztahů (zájem o zaměstnance a jejich vnímání), personální rozvoj (možnost kariérního růstu) a vzdělávání zaměstnanců (školení), zvyšují šanci nalákat více uchazečů.

*Společnost*, u které se hodnotí její image sociální vztahy, úspěšnost organizace (prosperita, vize, mise), seriózní vztahy k zákazníkům, ale i etické podnikání obecně například dobrá pověst (Koubek, 2003).

#### 3.4.2 Podnikem neovlivnitelné faktory

K faktorům, které podnik ovlivnit nemůže, patří podle Koubka následující.

*Demografie*, konkrétně porodnost a tím způsobená různá velikost generací ovlivňující počet vhodných kandidátů, stejně jako stěhování obyvatelstva, a to jak v rámci státu, tak i mimo něj.

*Ekonomie* působí na získávání zaměstnanců prostřednictvím změn v národním hospodářství a také díky změnám v dalších zemích, které nás též ovlivní.

*Sociologie* souvisí se změnami hodnot obyvatelstva, kulturními zvyky a orientací žen ve společnosti.

**Technologie** a její vyspělost též ovlivňuje potřebu zaměstnanců z hlediska nahrazování lidských zdrojů za ty technologické. Naopak mohou nové technologie, nebo jejich údržba vytvářet nová pracovní místa a tím potřebu zaměstnanců zase zvyšovat

**Politika a legislativa** také významně ovlivňuje získávání zaměstnanců, smluvní dokumentaci, pracovní podmínky, diskriminaci uchazečů a přijímání zaměstnanců (Koubek, 2003).

Tématem neovlivnitelných faktorů se zabývá i zahraniční literatura (Coulter and Robbins, 2012), která se kromě výše uvedených zmiňuje navíc o odborových organizacích.



## **4 Výběr zaměstnanců**

Tato kapitola popisuje nejprve vhodnost kandidátů určenou na základě dokumentů požadovaných od uchazečů v rámci předvýběru. Poté následuje popis samotného výběru a jeho metody jako jsou pohovory, testy, assessment centra a grafologie.

### **4.1 Předvýběr**

Ve fázi předvýběru se na základě informací získaných z životopisů a dotazníků a jejich srovnáním s požadavky na volné pracovní místo vybírají uchazeči a rozdělují do skupin podle toho, jak moc se na dané pracovní místo hodí.

Speciální formou předvýběru je i telefonický rozhovor. Urychlí proces vybírání vhodných kandidátů a dá se díky němu vyloučit nevhodný zájemce již v počátku. Nevýhodou je nedostatek neverbální komunikace, dále potřeba mít předpřipravené otázky. I osobní návštěva zájemců, která v poslední době kvůli vysoké nezaměstnanosti téměř zanikla, je formou předvýběru. Zájemce se v tomto případě dostaví osobně do společnosti, kde žádá o volné pracovní místo. Personální zaměstnanci by měli být připraveni i na tuto variantu a dokázat odpovídat na uchazečovi otázky (Dale, 2007).

#### **4.1.1 Životopis**

Životopis píše uchazeč sám. Pokud může uchazeč psát podle svého uvážení, jedná se o volný životopis. Bývá chronologickým popisem uchazečova života. V případě, kdy společnost navrhne o čem zhruba má uchazeč psát, jedná se o polo-strukturovaný životopis. Ten obsahuje historii vzdělávání, dosavadních zaměstnání, odborné aktivity, odborné zájmy a záliby, či koníčky. Posledním druhem je strukturovaný životopis, ke kterému jsou dány detailní pokyny, nebo je dokonce předepsán formou dotazníku (Koubek, 2003).

Speciálním případem jsou elektronické životopisy využívané při získávání zaměstnanců pomocí internetu. Vyhodnocování je prováděno pomocí počítačového systému, který funguje na stejném principu jako osoba, která životopis vyhodnocuje, ale je to rychlejší a nedělá chyby. Životopis často slouží i jako materiál pro přípravu osobních pohovorů v dalším kole přijímacího řízení (Armstrong, 2007).

#### 4.1.2 Osobní dotazníky

Osobní dotazníky existují ve dvou variantách. Jednoduchý dotazník uvádí pouze holá fakta. Hodí se spíš pro manuální pozice s potřebou nižšího vzdělání. V první části jsou základní identifikační údaje obsahující jméno, věk, adresu trvalého bydliště, rodné číslo, číslo občanského průkazu, státní příslušnost, datum a místo narození, rodinný stav a počet dětí, dosažené vzdělání, nebo i řidičský průkaz. Ve druhé části jsou informace o předchozích zaměstnáních, jiné praxi, konkrétní informace z předchozího zaměstnání jako je mzda, nebo prémie.

V otevřeném dotazníku je první část stejná jako u jednoduchého. Liší se v druhé části, kde má uchazeč větší prostor pro informování společnosti o jeho předchozích pracovních zkušenostech, vzdělání, silných a slabých stránkách, zálibách, o jeho představě zaměstnání. Závěrečná část obou dotazníků obsahuje termín možného nástupu uchazeče do zaměstnání, jeho podpis, datum a reference (Koubek, 2003). Osobní údaje o pohlaví, věku nebo například i fotka mohou vést k diskriminaci. Proto jsou v některých společnostech tyto citlivé informace odděleny před předáním dotazníků hodnotící komisi.

#### 4.1.3 Určení vhodných kandidátů

Na základě získání předchozích informací se sestaví seznam uchazečů vhodných pro další výběrové procedury. Uchazeči se v této fázi rozdělují podle Koubka do tří skupin podle toho, nakolik vyhovují pro dané volné pracovní místo.

**Velmi vhodní** uchazeči musí být pozváni do dalšího kola výběrového řízení.

**Vhodní** uchazeči se pozvou do dalšího kola výběrového řízení, pokud kapacita není naplněná velmi vhodnými. Pokud je kapacita plná, je těmto uchazečům poslán rezervační dopis. Ten jim oznamuje, že společnost o ně zájem má, bohužel v tomto případě má kapacitu kandidátů plnou, ale v případě potřeby se na ně společnost obrátí příště, pokud jejich zájem bude trvat.

**Nevhodní** uchazeči dostanou zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem (Koubek, 2003).

## 4.2 Výběr

Dalším krokem je samotný výběr budoucího zaměstnance. Výběr je prováděn ze sestaveného seznamu vhodných uchazečů. V této fázi je možné použití několika metod, nebo jejich kombinací. Běžně se používají pohovory, testy, assessment centra a grafologie. Výjimečně se používají i drogové testy, detektor lži, či kamerové zkoušky. Hodnoceny jsou nejen požadavky uchazečů pro dané pracovní místo, ale i jejich přínos pro organizaci, schopnost samostatně pracovat, nebo třeba spolupráce v týmu.

### 4.2.1 Pohovory

„Pohovor je nejpoužívanější, a je-li dobře připraven i prováděn, pak i nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které nemohou přinést jiné metody výběru“ (Koubek, 2003, s. 105).

Prvním cílem pohovoru je ověřit informace z listin získaných v prvním kole přijímacího výběrového řízení, či je rozšířit a prohloubit, či naopak uchazeči poskytnout doplňující informace o pracovní pozici a společnosti. Dalším cílem je posoudit uchazeče z osobnostní stránky, jeho vhodnost pro práci i pracovní týmy, také zjistit nedostatky výběrového řízení nebo společnosti samotné a nakonec zvýšit dobré jméno společnosti vhodným reprezentováním. Jednotlivé typy pohovorů jsou popsány níže.

**Individuální pohovor (typu 1+1)** je způsob pohovoru, při kterém se sejde uchazeč s personalistou a rozhovor probíhá formou diskuze. Výhodami tohoto způsobu může být snadnější organizace schůzek, možnost navodit neformální atmosféru díky čemu se uchazeč může uvolnit a nebýt nervózní, dá se snadněji směřovat. Mezi nevýhody patří zaujatost jednoho hodnotitele, neformální prostředí, které může ovlivnit směr konverzace, nebo nezkušený posuzovatel.

**Panelový pohovor** je používaný stále častěji. Panel se skládá z více posuzovatelů a mohou se ho účastnit vedoucí pracovníci, experti a personalisté. Mezi výhody patří spravedlivější posuzování uchazeče, odbornost jednotlivých posuzovatelů zajišťuje kvalitnější rozhodování, posuzovatelé mají větší příležitost vnímat i řeč těla a detaily uchazeče. Panelový pohovor má i nevýhody, mezi něž patří vyšší nervozita uchazečů, obtížnější organizace pohovoru a rozpory mezi členy panelu.

**Postupný pohovor** je zvláštní druh panelového pohovoru, který ponechává jeho výhody a eliminuje jeho nevýhody. Jedná se o několik po sobě jdoucích individuálních pohovorů. Posuzovatelé se na závěr sejdou a vyhodnocují. Nevýhodou je časová náročnost pro uchazeče a také rozdílné názory jednotlivých posuzovatelů.

**Výběrová komise** je také zvláštním druhem panelového pohovoru, respektive je to jeho rozšíření. Nevýhody spočívají v neplánovaných otázkách komise, dále v nemožnosti rozvíjení myšlenek (Armstrong, 2007).

U všech druhů pohovoru je důležité zajistit odpovídající podmínky. Klidné, ničím nerušené místo, pohodlí. V průběhu pohovoru by nikdo neměl odcházet. Podstatné je i fungování aktivního naslouchání - očního kontaktu, zájmu o rozhovor, povzbuzující otázky a rekapitulace rozhovoru.

Pohovory se dále dělí podle obsahu na strukturované, kde jsou otázky a jejich pořadí předem naplánované, a nestrukturované, kde jsou otázky utvářeny v průběhu pohovoru. Nestrukturovaný pohovor je těžko srovnatelný, nedává stejnou příležitost všem uchazečům, může být příliš subjektivní, na druhou stranu dává možnost poznat uchazečovy skryté stránky a zajímavé informace. U strukturovaného pohovoru je důležitá příprava. Vychází se z popisu pracovního místa, na něj se vytvoří otázky, které hodnotí potřebné znalosti. Z formulovaných otázek se vytvoří i modelové odpovědi (Koubek, 2003).

U pohovorů může dojít k chybám tazatelů, které ovlivňují finální výběr zaměstnance. Autoři Foot a Hook uvádějí tyto chyby:

- halo efekt - se objeví například v případě dobrého prvního dojmu, kdy se tazatel snaží si tento dobrý dojem potvrdit pomocí získávání dalších pozitivních informací,
- rychlé rozhodování - z psychologického hlediska si člověk o kandidátovi udělá úsudek během prvních pěti vteřin, čímž může vzniknout problém, pokud se tazatel prvního dojmu drží a není ochoten změnit názor,
- přijímání lidí jako jsme my - přirozená lidská tendence zvýhodňovat uchazeče, kteří jsou nám podobní,
- stereotypizace - další chyba ovlivňující výběr na základě tvoření předsudků, mohla by se rovnat téměř i k diskriminaci,
- efekt kontrastu - předchozí uchazeč posuzovatele ovlivnil (Foot a Hook, 2001).

#### 4.2.2 Testy

Výběrové testy slouží k získání informací o inteligenci, schopnostech, dovednostech a osobnostních rysech uchazečů. Psychologické testy jsou nástroje měření, což je důvod proč se označují jako psychometrické testy, v dosloveném překladu „měřící duši“ (Armstrong, 2007). Hodnotit takové testy by měl přizvaný kvalifikovaný psycholog. Kromě psychologických testů se nejběžněji používají následující druhy testů.

*Testy inteligence* se snaží změřit duševní schopnosti uchazečů pomocí předem definovaných formulářů. Zkoumají verbální, numerické, logické a abstraktní myšlení či krátkodobou paměť. Testy inteligence jsou užitečné, pokud je inteligence pro dané místo důležitá, nebo pokud je naopak záměrem vyloučit příliš inteligentní uchazeče.

*Testy schopností a dovedností* měří verbální, numerické a mechanické schopnosti, zručnost nebo psychomotorické dovednosti potřebné k vykonávání práce. Testy schopností se dále dělí na testy potenciálních schopností, které mají předpovídat potenciál uchazeče, a testy získaných schopností, které uchazeč nabyl praxí či vzděláním a dají se jednoduše ověřit. Tyto testy jsou užitečné pro pracovní místa s konkrétní specializací, například účetní, programátor (Armstrong, 2007).

*Testy osobnosti* odhalují rysy uchazeče, jeho charakter. Pomáhají odhadnout chování uchazečů v určitých situacích pomocí definování osobnosti a tím mohou eliminovat nevhodného kandidáta. Používají se pro pracovní místa, u kterých je důležitá osobnost pracovníka, například prodejci, či manažeři.

Kromě klasických testů je možné použít online testování. K výhodám tohoto způsobu patří jednodušší organizace, jelikož není potřeba zajišťovat místo ani určovat čas, rychlejší a snadnější vyhodnocování pomocí elektroniky a větší přístupnost pro uchazeče. Bohužel nevýhodou tohoto testování je nejistota, že uchazeč vypracovával test osobně a sám (Dale, 2007).

#### 4.2.3 Assessment centra

Tato metoda je v současnosti hodně používaná. Jedná se o mnohostranné sledování chování, postupů a jednání během konkrétních cvičení. Tato cvičení jsou prováděna formou modelových situací, které se dále doplňují o testy, simulace a pohovory. Uchazeči jsou záměrně vystavováni tlaku a stresovým situacím, aby jejich reakce byly spontánní. Mohou být určeny pro jednotlivce, páry i pro skupiny.

Hodnotitelé mohou být interní ale i externí a skládají se z psychologů, personalistů, manažerů, či vedoucích pracovníků. Assessment centra probíhají převážně mimo pracoviště a mohou být i vícedenní. Využívají se nejen k výběru zaměstnanců, ale i k jejich vzdělávání (Dale, 2007).

#### **4.2.4 Grafologie**

Grafologie zkoumá projekci osobností a duševních funkcí do ručně psaného písma. Z rukopisu se dá pomocí grafologie vyvodit mapa osobnosti se silnými i slabými stránkami uchazeče. Kromě toho nabízí i představu o postojích, nadání a strachu. Rukopis uchazeče je ovlivňován aktuálními náladami, či trendy, proto je dobré mít ke zkoumání více materiálů z delšího časového úseku. Výhodou grafologie je nemožnost vymýšlet si nepravdivé informace (Návratová, 2011).

## 5 Charakteristika společnosti

„Hasičský záchranný sbor České republiky (ve zkratce HZS ČR) je jednotný bezpečnostní sbor, jehož základním úkolem je chránit životy a zdraví obyvatel, životní prostředí, zvířata a majetek před požáry a jinými mimořádnými událostmi a krizovými situacemi (živelní pohromy apod.). Činnost HZS ČR se řídí dle zákona č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů (zákon o hasičském záchranném sboru), ve znění pozdějších předpisů.“ (Wikipedia, 2019, Hasičský záchranný sbor České republiky).

Nejprve je zde popsána historie společnosti od jejího fungování v první Československé republice po dnešní podobu, následuje popis dnešního Hasičského záchranného sboru a nakonec je zde rozebrána organizační struktura společnosti.

### 5.1 Historie společnosti

Povolání profesionálního hasiče fungovalo v období první Československé republiky jen v některých větších městech, kde byly zřizovány tzv. komunální požární jednotky. Starostové menších měst a ostatních obcí měli možnost, na základě předpisů převzatých z Rakouska-Uherska, přenechat zodpovědnost za likvidaci požárů na dobrovolných hasičích. Potřeby pro zajištění činnosti těchto dobrovolných hasičských sborů však nebyly obcemi plně hrazeny. Pomoc některých obcí byla poskytována alespoň tím, že z řad zaměstnanců byl pověřen jeden, který v dobrovolném hasičském sboru zastával funkci velitele, či strojníka. Potřeby státu, v oblasti požárníctví, ovšem tento stav nemohl uspokojit.

Mírná změna nastala během války. V této době, na základě německého vládního nařízení o hasičstvu, byly vytvořeny městské požární útvary. Jmenovaly se požární policie a řídilo je ministerstvo vnitra jednotným způsobem. V kompetenci ministerstva vnitra zůstali hasiči i po válce. Jednotlivé úseky spadaly pod okresní a krajské národní výbory. Rozlišovali se hasiči dobrovolní, závodní a hasiči z povolání, kteří museli být zřizováni pro obce s více než padesáti tisíci obyvatel.

V roce 1953 byl přijat zákon o státním požárním dozoru a požární ochraně, který zásadně změnil organizaci požární ochrany. Výkonnou silou byly od té doby veřejné a závodní jednotky a celá požární ochrana fungovala na základech vojensky organizované složky. Řízení a dozor byly soustředěny pod kontrolou národních výborů, orgánů státního požárního dozoru a ministra vnitra.

V roce 1958, však v důsledku přijetí nového zákona o požární ochraně, se do té doby fungující systém začal, vlivem postupné decentralizace, rozpadat.

Významným mezníkem byl rok 1967, kdy byla založena Škola požární ochrany ministerstva vnitra, která byla později změněna na Střední odbornou školu požární ochrany ministerstva vnitra Československé republiky a poté v roce 2002 na Střední odbornou školu požární ochrany a Vyšší odbornou školu požární ochrany ministerstva vnitra. Díky těmto školám a jejich absolventům se kvalita hasičů a požární ochrany zlepšila.

Změny v posledních letech se týkaly především činnosti hasičů z povolání. Z prvotního hašení požárů se činnost rozšířila také na technické zásahy, především na zásahy u dopravních nehod, pomoc při živelních pohromách a mimořádných událostech (např. odstraňování překážek, vyprošťování osob). Na základě těchto změn bylo nutné upravit i zákony. V roce 1985 vyšel zákon o požární ochraně, který je ve znění pozdějších novel platný dodnes. V roce 1995 byl sbor profesionálních hasičů pojmenován Hasičský záchranný sbor ČR, a tento název je používán dodnes (HZS ČR, 2019a).

## **5.2 Dnešní společnost**

„Hasičský záchranný sbor ČR v současnosti hraje stěžejní roli v přípravách státu na mimořádné události, ať se již jedná o hrozby terorismu, průmyslových havárií nebo živelních katastrof. Hasiči mají rovněž rozhodující podíl na provádění záchranných a likvidačních prací při mimořádných událostech. Hasičský záchranný sbor ČR je hlavním koordinátorem a jakousi páteří integrovaného záchranného systému, který v případě krize slučuje všechny záchranné složky“ (HZS ČR, 2019a, Historie).

Znak Hasičského záchranného sboru má od 1. 1. 2005 novou podobu, kterou používá dodnes. Je v něm sloučen znak HZS ČR a civilní ochrany, společně v jednom poli. Hasičský záchranný sbor každého kraje pak má svůj vlastní prapor. Následující obrázek č. 1 zobrazuje dnešní podobu znaku Hasičského záchranného sboru.



Obrázek č. 1: Znak HZS ČR



Převzato z: Wikipedia, 2019

### 5.3 Organizační struktura

V dnešní době tvoří hasičský záchranný sbor čtyři základní složky, a to generální ředitelství, hasičské záchranné sbory krajů, záchranný útvar a školy. Tyto složky jsou níže podrobněji popsány.

**Generální ředitelství** je součástí Ministerstva vnitra a řídí všechny zbylé složky. V čele stojí generální ředitel HZS genmjr. Ing. Drahoslav Ryba. Generální ředitelství členěno do sekcí - sekce ekonomiky, sekce řízení lidských zdrojů, sekce prevence a civilní nouzové připravenosti a sekce integrovaného záchranného systému a operačního řízení.

**Hasičské záchranné sbory krajů** jsou rozděleny podle vyšších územních samosprávných celků a také v nich mají svá sídla, kromě HZS Středočeského kraje, jehož sídlo je v Kladně. Celkem je čtrnáct hasičských záchranných sborů. V jejich čele vždy stojí krajský ředitel. Hasičské záchranné sbory krajů se dále rozdělují na územní odbory a ty se ještě člení na stanice.

**Záchranný útvar** slouží jako zálohová jednotka, která je řízena centrálně. Má za úkol řešit mimořádné události jako jsou například živelné pohromy, rozsáhlé požáry, přírodní kalamity, výbuchy muničních areálů, a to s využitím speciální techniky, kterou má k dispozici (nakladače, bagry, tahače pro tanky).

**Školy**, kam patří Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany. V čele škol stojí ředitelé. Školy vzdělávají studenty v oblastech ochrany obyvatelstva, požární ochrany a odborně je připravují dle zákona o požární ochraně.

Do hasičského záchranného sboru dále patří Školní a výcvikové zařízení HZS ČR, Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, Technický ústav požární ochrany Praha, Skladovací a opravárenské zařízení HZS ČR a Hasičský útvar ochrany Pražského hradu (HZS ČR, 2019b).

## 6 Personální plánování HZS

Personální plánování Hasičského záchranného sboru nepodléhá klasické poptávce po práci ani nabídce lidských zdrojů, protože je vytvářeno centrálně na úrovni státu. Finální počty hasičů stanovuje vláda svým nařízením vycházejícím ze zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v aktuálním znění a zákona č. 320/2015 Sb. o Hasičském záchranném sboru České republiky v aktuálním znění, v závislosti na státním rozpočtu. Vyhláška ministerstva vnitra č. 247/2001 Sb. o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany v aktuálním znění v souladu se zákonem č. 133/1985 Sb. o požární ochraně ve znění pozdějších předpisů, následně stanoví parametry potřebné pro rozmisťování lidí a techniky (HZS ČR, 2019c).

V současnosti existuje čtrnáct Hasičských záchranných sborů krajů, rozdělených na územní odbory, pro které se v závislosti na plošném pokrytí, zajištění potřebné činnosti specializovaných služeb a požárním nebezpečí zakládají stanice typu: C1-C3 a P0-P4.

V jednom územním odboru je dle plošného pokrytí a zajištění činnosti specializovaných služeb zřízena jedna ze stanic C1, C2, C3. Zřizování těchto stanic znázorňuje následující tabulka č. 1 (Vyhláška č. 247/2001 Sb.).

Tabulka č. 1: Typy stanic C

Typ	Počet obyvatel	Další podmínky
C1	Do 50 tis.	Zabezpečení výjezdu dvou družstev.
C2	Od 50 do 75 tis.	Zabezpečení výjezdu dvou družstev.
C3	Nad 75 tis.	Zabezpečení výjezdu tří družstev.

Zdroj: Vyhláška č. 247/2001 Sb.; vlastní zpracování, 2019

Zároveň se dle plošného pokrytí a požárního nebezpečí obcí v kraji zřizují další stanice typu P0, P1, P2, P3, P4. Zřizování těchto stanic znázorňuje následující tabulka č. 2

Tabulka č. 2: Typy stanic P

Typ	Počet obyvatel	Další podmínky
P0	Do 15 tis.	Vznikla sdružením prostředků obce a HZS dle § 69 a zákona o požární ochraně.
P1	Do 30 tis.	Zabezpečení výjezdu družstva o zmenšeném stavu.

P2	Do 15 tis.	Zabezpečení výjezdu jednoho družstva, požární a výškové techniky/ více než 10% budov vyšších pěti pater a není možné přepravovat žebřík nebo plošinu z jiné stanice do 15 min.
	Nad 15 tis.	Zabezpečení výjezdu jednoho družstva, požární a výškové techniky/ v obci není možné přepravovat žebřík nebo plošinu z jiné stanice do 15 min.
P3	Do 30 tis.	Zabezpečení výjezdu jednoho družstva a družstva o zmenšeném stavu
P4	Nad 30 tis.	Zabezpečení výjezdu dvou družstev

Zdroj: Vyhláška č. 247/2001 Sb.; vlastní zpracování, 2019

Následující tabulka č. 3 uvádí základní a minimální stav příslušníků směny rozdělených pro jednotlivé typy stanic dle přílohy č. 3 vyhlášky č. 247/2001 Sb. ministerstva vnitra o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany v aktuálním znění.

Tabulka č. 3: Základní a minimální stav příslušníků směny

Typ stanice	C1	C2	C3	P0	P1	P2	P3	P4
Počet výjezdů k zásahu / plošné pokrytí	2	2	3	1	1	1	2	2
Zákl. počet příslušníků ve třech směnách	39	45	60	9	15	24	33	39
Zákl. počet příslušníků v jedné směně	13	15	20	3	5	8	11	13
Mini. počet příslušníků v jedné směně	8	10	14	2	4	6	8	8
Funkční složení směny								
Velící důstojník směny	-	-	1	-	-	-	-	-
Velitel čety	1	1	1	-	-	-	1	1
Velitel družstva	2	2	3	1	1	1	2	2
Hasič	2	3	4	-	1	2	2	3
Hasič - řidič, obsluha požární techniky	4	5	7	2	2	3	4	4
Hasič - technik speciální služby	4	4	4	-	1	2	2	3

Zdroj: Vyhláška č. 247/2001 Sb.; vlastní zpracování, 2019

Na základě uvedených informací je zřejmé, že personální plánování u Hasičského záchranného sboru je značně omezeno. Návrhy na změny sice mohou přicházet i z popudu nižších organizačních úrovní, nicméně samotnou změnu musí schválit vláda. Dochází k tomu výjimečně a důsledky se projeví vždy až po delší době, obzvláště jedná-li se o snižování stavu hasičů.

Metodou rozhovoru s hasiči na pozicích hasič - řidič, hasič a velitel družstva, bylo zjištěno, jakým způsobem je určováno množství potřebných příslušníků Hasičského záchranného sboru a jakým způsobem je řešen jejich nadbytek či nedostatek. Z odpovědí dotazovaných hasičů vyplývá následující.

Všechny události, ke kterým hasiči na konkrétním území vyjíždějí, jsou podrobně zaznamenávány. Z těchto historických údajů jsou vytvářena statistická data, jejichž analýzou vzniká odhad potřebného množství příslušníků pro dané území.

V případě nedostatku příslušníků Hasičského záchranného sboru se čerpá ze záloh, nebo se zajišťuje nábor nových hasičů. V případě nadbytku se příslušníci zařadí do záloh, nebo se ukončí pracovní poměry na dobu určitou.

## 7 Pracovní místa HZS

U Hasičského záchranného sboru existují dva druhy pracovních míst. První jsou místa v *pracovním poměru*. Upravuje je zákoník práce a jedná se především o pracovní místa v administrativě, programátorství, servisních službách či technice. Druhou možností je práce ve *služebním poměru*, upravená zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, zákon č. 361/2003 Sb. v aktuálním znění. To jsou pracovní místa profesionálních hasičů a záchranářů (HZS ČR, 2019d). Pro účely této bakalářské práce je zde podrobněji probírán pouze služební poměr.

Nejprve jsou definovány způsoby vzniku pracovních míst u Hasičského záchranného sboru a zvolen přístup k jejich vytváření. Následuje rozbor pracovního místa „hasič“ spolu s jeho specifikací a popisem, které vznikly na základě vypracovaných analýz pracovního místa, rolí, dovedností a schopností. Nakonec jsou vyhodnoceny způsoby řešení volných pracovních míst.

### 7.1 Způsoby vzniku pracovních míst

V případě Hasičského záchranného sboru je vznik pracovního místa možný pouze uvolněním již existujících pracovních míst. Vznik nových pracovních míst je totiž ovlivněn zákony a organizace si sama vytvářet nová pracovní místa nemůže.

Pokud se na základě změny zákonů vytvořit nová pracovní místa mají, je u Hasičského záchranného sboru používán pouze mechanistický přístup. Každé pracovní místo má svojí specializaci a k efektivnímu fungování je nutná dobrá organizace.

Ačkoliv na vyšších pozicích je stimulem motivující práce, která má viditelný výsledek, ani zde se motivační přístup k vytváření pracovních míst použít nemůže. Je přesně rozděleno, co má kdo dělat, jaké jsou jeho pravomoce či odpovědnost, a proto není možná rotace práce ani integrace pracovních úkolů, kterými se motivační přístup vyznačuje.

### 7.2 Pracovní místo - hasič

Pro účely této kapitoly je vybrané pracovní místo „*hasič*“, kterého se týkají všechny následující podkapitoly. Zvolené pracovní místo je u Hasičského záchranného sboru definováno specifikací pracovního místa a popisem pracovního místa, které jsou níže uvedeny.

**Specifikace pracovního místa „hasič“** určuje tyto požadavky na pracovníka:

- fyzickou zdatnost,
- osobnostní způsobilost,
- zdravotní způsobilost,
- kompetentnost pro práci v týmu,
- vzdělání minimálně středoškolské s maturitou,
- komunikativnost, samostatnost, operativní rozhodování (MPSV ČR, 2017).

**Popis pracovního místa „hasič“** obsahuje tyto údaje o pracovním místě:

- název pracovního místa je hasič,
- celkovým účelem je pomoc druhým v nouzi, likvidace požárů stanovenými postupy, řešení nehod a živelních pohrom,
- odpovědnost má hasič za dílčí úkony stanovené velitelem,
- mezi úkoly pracovního místa patří starat se o techniku, účastnit se výcviku a odborné přípravy, zachraňovat osoby, (zvířata, majetek), likvidovat požáry (MPSV ČR, 2017).

Specifikace a popis pracovního místa „hasič“ byly vytvořeny pomocí analýz pracovního místa, rolí, dovedností a schopností. Jednotlivé analýzy jsou rozepsány v následujících podkapitolách.

### **7.2.1 Analýza pracovního místa „hasič“**

Pro vytvoření analýzy pracovního místa „hasič“ je nutné zjistit informace od pracovníků na dané pozici. Tyto informace bohužel není možné získat pozorováním, protože přítomnost při hasičské službě není z bezpečnostních důvodů možná. Informace byly zjišťovány formou rozhovoru s několika zaměstnanci na dané pozici. Ze zjištěných informací byla autorkou této bakalářské práce vytvořena analýza pracovního místa, která je souhrnně uvedena v následující tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Analýza pracovního místa „hasič“

Faktory	Výsledek analýzy
Celkový účel	Existence požárů, nehod, přírodních katastrof. Očekávaným přínosem je pomoc druhým v nouzi.
Obsah	Vykonávání dílčích zásahových činností stanovených velitelem, to znamená hašení požárů, záchraňování osob a zvířat, likvidace nehod a eliminace majetkových škod.
Zodpovědnost	Na uvedené práci často závisí lidské životy, vzhledem k tomu je pro ni nezbytná vysoká míra zodpovědnosti.
Kritéria výkonu	Rychlost, schopnost týmové práce, kázeň, fyzická a psychická výdrž, zručnost a obratnost.
Odpovědnost	Pouze za stanovené dílčí úkony.
Organizace	Pozice hasič je v organizační struktuře na nejnižším stupni, to znamená, že uvedená pozice má jen nadřízené. Přímý nadřízený je velitel družstva, pak velitel čety a nakonec velitel směny.
Motivace	Kladnou motivací je pocit uspokojení z pomoci. Demotivující je nebezpečí, nadměrná psychická a fyzická zátěž.
Osobní rozvoj	Možnost kariérního růstu v závislosti na zkušenostech.
Prostředí	Celodenní pracovní směna a ohrožení života.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

### 7.2.2 Analýza rolí „hasiče“

Analýza rolí je použitelná převážně u vyšších pozic, protože u běžného výjezdového hasiče nemůže být definována pomocí pravomocí, odpovědností, oprávnění, úkolů a organizačních vztahů, jelikož na této pozici pravomoc, odpovědnost ani oprávnění není stanoveno, úkoly jsou ukládány z vyšších pozic a v organizační struktuře nemá výjezdový hasič podřízené.



### **7.2.3 Analýza dovedností pracovního místa „hasič“**

Analýza dovedností obsahuje níže popsané dovednosti potřebné k výkonu činností na pracovním místě „hasič“. Dovednosti jsou rozdělené na obecné a odborné (MPSV ČR, 2017). Analýza byla vytvořena rozčleněním práce na jednotlivé části a doplněním informací prostřednictvím pohovoru s pracovníky daného pracovního místa.

*Do obecných dovedností* patří počítačová způsobilost, způsobilost k řízení osobního automobilu a matematická způsobilost.

*Mezi odborné dovednosti* se řadí:

- hašení požárů pomocí různých druhů hasicích přístrojů,
- technické zásahy během unikání nebezpečných látek,
- zachraňování osob, (zvířat či majetku) při požárech, nehodách a živelních pohromách,
- opravy a údržby hasičské techniky,
- přítomnost při výcviku a odborné přípravě.

### **7.2.4 Analýza schopností pracovního místa „hasič“**

Analýza schopností obsahuje níže popsané schopnosti pracovníků, které by měli mít pro pracovní místo „hasič“ (MPSV ČR, 2017). Informace potřebné k vytvoření této analýzy byly zjištěny prostřednictvím rozhovoru s personalistkou Hasičského záchranného sboru.

*Požadované schopnosti* jsou:

- efektivní komunikace, potřebná pro rychlejší a bezchybnou spolupráci v týmu,
- kooperace s ostatními pracovníky,
- zvládání psychické zátěže,
- samostatnost a rozhodnost při plnění úkolů.

## **7.3 Vyhodnocení způsobů řešení volných pracovních míst**

Řešení volných pracovních míst může probíhat čtyřmi způsoby - zrušením pracovního místa, prací na částečný úvazek, dočasným pracovním poměrem nebo prací na plný úvazek. Jejich vyhodnocení je popsáno níže.

**Zrušení pracovního místa** je v tomto případě v podstatě nemožné, protože počet pracovních míst je upraven legislativně na základě tabulek stanovujících minimální počty příslušníků. Změnit počet míst je proto možné pouze úpravou příslušných zákonů.

**Práce na částečný úvazek** v případě příslušníků Hasičského záchranného sboru ve výkonu také není možná.

Stejně tak **dočasný pracovní poměr** není možné použít jako řešení volného pracovního místa v případě příslušníků Hasičského záchranného sboru. Existuje však forma dočasného pracovního poměru promítnutá do tříleté zkušební doby. V tomto období je příslušník Hasičského záchranného sboru ve služebním poměru na dobu určitou. Během něho musí složit služební zkoušku. Pokud neuspěje, nemůže služební poměr pokračovat (Zákon č. 361/2003 Sb.).

**Práce na plný úvazek** obsazená novým pracovníkem je v podstatě jediná možnost jak je možné volné pracovní místo vyřešit.

## **8 Získávání zaměstnanců HZS**

Získávání zaměstnanců pro Hasičský záchranný sbor začíná rozbohem vnitřního a vnějšího trhu práce, kde je popsáno odkud se zaměstnanci vybírají a v jakém pořadí. Následuje popis využívaných metod získávání zaměstnanců, poté rozbor nabídky práce ve služebním poměru se zhodnocením formulace nabídky a diskriminace uchazečů a nakonec popis faktorů, které získávání zaměstnanců ovlivňují.

### **8.1 Vnitřní a vnější trh práce**

Při obsazování volných pracovních míst je v případě Hasičského záchranného sboru postupováno podle zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v aktuálním znění. Tento zákon stanovuje první kola výběrových řízení pouze pro vnitřní trh práce, tedy pro příslušníky bezpečnostních sborů. V tomto případě v první řadě příslušníky Hasičského záchranného sboru ČR a dále příslušníky Celní správy ČR, Policie ČR, Vězeňské služby ČR a Generální inspekce bezpečnostních sborů (Zákon č. 361/2003 Sb.). Podle sdělení personalistky při osobním setkání jsou díky tomuto způsobu uchazeči znalejší organizace a mají již představu o budoucí vykonávané činnosti. Zároveň i organizace zná schopnosti a dovednosti uchazečů díky jejich předchozím zkušenostem.

Pokud v prvním kole výběrových řízení není vybrán žádný z uchazečů, nebo se nikdo nepřihlásil, hledají se uchazeči i z řad veřejnosti.

### **8.2 Využívané metody získávání zaměstnanců**

Z rozhovoru s personalistkou Hasičského záchranného sboru byly zjištěny metody získávání zaměstnanců, které běžně používají. Tyto metody jsou níže rozepsány.

***Doporučení od stávajícího zaměstnance***, který přivede nového uchazeče. Dopředu mu vysvětlí podmínky pracovního místa, takže uchazeč zná pozitivní i negativní stránky a udělá si obrázek o tom, co ho čeká.

***Úřad práce*** je využíván především při hledání obsluhy telefonního centra tísňové linky 112. V případě získávání běžných zásahových hasičů se tato metoda nevyužívá.

**On-line nabídka (e-recruitment)** umístěná na stránkách Ministerstva vnitra České republiky je dokonce povinná. Díky ní se mají možnost přihlásit příslušníci z jiných bezpečnostních sborů. Dále se nabídka zveřejňuje na stránkách hasičských záchranných sborů krajů a facebooku. Tato metoda je nejvyužívanější díky tomu, že osloví nejširší veřejnost a má největší odezvu. Z rozhovoru mezi stávajícími zaměstnanci vyplynulo, že i z jejich strany je také nejčastěji využívána.

**Nástěnky** stanic Hasičských záchranných sborů a krajských ředitelství jsou další využívanou metodou, jak zveřejňovat pracovní nabídky.

**Návštěvy škol** nejsou metodou, kterou se přímo získávají zaměstnanci, ale vytvářejí potenciální uchazeče v podobě studentů hasičských škol.

**Samostatné přihlášení** formou podání životopisů je poslední a velmi často využívanou metodou. Tyto životopisy jsou uschovány pro případ potřeby.

### **8.3 Nabídka práce ve služebním poměru**

Tato kapitola rozebírá nabídku práce umístěnou na stránkách Hasičského záchranného sboru přístupnou pro veřejnost, to znamená v průběhu druhého kola výběrového řízení. Vzhledem k tomu, že Hasičský záchranný sbor Středočeského kraje momentálně nemá žádné pracovní nabídky, je v této části použita nabídka pro Hasičský záchranný sbor Prahy na pozici Hasič, která je dostupná v příloze A) Nabídka volného místa. Nejprve je zhodnocena formulace pracovní nabídky, poté je posouzena její diskriminační stránka (HZS ČR, 2019e).

#### **8.3.1 Zhodnocení vybrané nabídky**

Vybraná nabídka obsahuje po formální stránce všechny podstatné náležitosti. Název práce se zdá být diskriminační vůči ženám, ale dle podrobnějšího zkoumání nejsou ženy na pozice hasičů obecně přijímány. Tudíž název práce odpovídá. Charakteristika práce v nabídce popsaná je. Organizace sice přesněji popsaná není, ovšem s ohledem na umístění nabídky přímo na stránkách této organizace, kde je detailnější popis k dohledání, to nelze definovat jako závadu.

**Kladným přínosem** je definování zvýhodňující pozice uchazeče, pokud má praxi v technických oborech. V nabídce jsou konkrétně popsané také podmínky odměňování i pracovní podmínky. Pokyny pro uchazeče jsou v nabídce formulovány dostatečně.

**Nedostatkem** z pohledu uchazeče je poněkud nepřehledné umístění kontaktu na odpovědnou osobu mezi doklady, které má uchazeč doložit. Zmatečné se zdá také to, že v nabídce mezi dokumenty chybí požadavek na výpis trestního rejstříku, přestože v úvodu je požadována trestní bezúhonnost. Po důkladnějším zkoumání bylo zjištěno, že tento dokument je požadován až v dalším kole přijímacích řízení, tedy až poté, co se organizace rozhodne zájemce oslovit. To by však pro vyjasnění bylo vhodné do nabídky uvést.

### **8.3.2 Posouzení diskriminace uchazečů**

Personalistka při rozhovoru uvedla, že během získávání zaměstnanců nedochází k žádné diskriminaci uchazečů. Nicméně dodala, že do řad běžných výjezdových hasičů nejsou přijímány ženy. Jako důvod uvedla nevyhovující podmínky pro ženy na stanicích, to znamená společné sociální zařízení, šatny a ložnice. Při zkoumání tohoto faktu v praxi mezi výjezdovými hasiči i oni sami uvedli, že na ženy nejsou připraveni nejen z hlediska zajištění zázemí, ale hlavně ani psychicky. Projevili obavu, že by ženy v kolektivu znesnadňovaly jejich práci v terénu, protože muži by měli tendenci je chránit na úkor ostatních členů týmu, či zachraňovaných civilistů.

## **8.4 Vymezení faktorů ovlivňujících získávání zaměstnanců**

Faktory získávání zaměstnanců se dle teorie dělí na faktory podnikem ovlivnitelné a neovlivnitelné. Některé z ovlivnitelných faktorů nemohou být u Hasičského záchranného sboru podnikem ovlivnitelné kvůli specifičnosti oboru. Následuje popis nejprve ovlivnitelných a poté neovlivnitelných faktorů souvisejících se získáváním zaměstnanců Hasičského záchranného sboru.

### **8.4.1 Ovlivnitelné faktory**

Prvním podnikem ovlivnitelným faktorem je **nabídka zaměstnání**. Její obsah, způsob, kterým je psaná a informace si může každý kraj upravovat dle své potřeby. Zkoumaná nabídka v předcházející kapitole je dobrým příkladem, kdy správně napsaná a umístěná nabídka má na získávání zaměstnanců pozitivní dopad.

**Pracovní místo**, ačkoliv se řadí mezi faktory podnikem ovlivnitelné, u Hasičského záchranného sboru moc ovlivňovat nelze. Zákony, které upravují služební poměr, jsou natolik specifické, že si organizace nemůže sama upravovat benefity, pracovní prostředí, výši odměn či mezd, nebo personální a sociální rozvoj. Existuje ovšem způsob ovlivnění získávání zaměstnanců formou náborových příspěvků, který tyto benefity může alespoň částečně nahradit (HZZ ČR, 2019f).

Posledním ovlivnitelným faktorem je **pověst organizace**, která je v tomto případě dobrá, protože práce hasiče je více posláním než povoláním. Což potvrdil i rozhovor s výjezdovými hasiči, kteří uváděli, že na ně okolí nahlíží jako na hrdiny. I díky tomu jim pracovní místa hasičů připadají prestižní a měli o ně zájem. Tento faktor je podnikem ovlivnitelný. Důležitá je totiž prezentace, při které se činy členů Hasičského záchranného sboru dostávají do podvědomí široké veřejnosti (Hrušková, 2016).

#### 8.4.2 Neovlivnitelné faktory

Prvním z podnikem neovlivnitelných faktorů jsou **demografické údaje**. Z nich vyplývá, že v dlouhodobém časovém horizontu klesá porodnost, z čehož logicky vyplývá i menší generační základna. Tento fakt se projevuje především menším množstvím potenciálních uchazečů a zvyšujícím se věkovým průměrem stávajících hasičů (Český statistický úřad, 2019)

Další faktor **ekonomie**, vzhledem k financování Hasičského záchranného sboru ze státního rozpočtu, ovlivňuje získávání zaměstnanců prostřednictvím množství uvolněných peněz.

**Sociologie** ovlivňuje získávání hasičů svým působením na změny hodnot obyvatelstva, sociální citění a potřebu pomáhat. V současné době, kdy sociální hodnoty jsou více spojené s věcmi nemateriální povahy, to znamená se zážitky, cestováním, se snižuje i sociální citění a potřeba pomáhat ostatním. To znamená i menší základnu pro získávání hasičů (Čulík, 2010)

V současnosti není známá **technologie**, jejíž pomocí by se mohla práci hasičů vykonávat. I v případě její budoucí existence je ale lidský faktor stěží nahraditelný.

Služební poměr příslušníků Hasičského záchranného sboru je stanoven zákony, tudíž **politika a legislativa** ovlivňují získávání zaměstnanců velmi významným způsobem.

## **9 Výběr zaměstnanců HZS**

V této kapitole je nejprve popsán proces předvýběru uchazečů podle splnění podmínek nabídky pracovních míst a poté výsledek předvýběru završený seznamem kandidátů seřazených do skupin dle vhodnosti. V rámci výběru následuje první kolo výběrových řízení, které probíhá pomocí pohovorů a druhé kolo, ve kterém je testována fyzická, zdravotní a osobnostní způsobilost.

### **9.1 Proces předvýběru**

Prvotní třídění uchazečů probíhá podle plnění podmínek uveřejněných v nabídce pracovních míst a také na základě informací získaných ze životopisů, které uchazeči posílají spolu s žádostí o přijetí do služebního poměru. Osobní dotazníky se v tomto případě nepoužívají.

Uchazeči musí doložit kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, podle kterého se kontroluje požadované vzdělání. Požadavky na trestní bezúhonnost a zdravotní, osobnostní a fyzickou způsobilost se kontrolují až při samotném výběru zaměstnanců.

Forma životopisu, kterou mají uchazeči dodržovat, je popsána přímo v nabídce pracovních míst. Požadovaný je strukturovaný životopis, který se zaměřuje především na předcházející zaměstnání a schopnosti uchazečů. Má obsahovat i kontaktní údaje včetně telefonu, emailu a adresy - viz příloha A) Nabídka volného místa. Adresa je v tomto případě hodně důležitá protože při rozhodování o vhodnosti uchazečů se zařazují dle místa bydliště, to znamená jejich dostupnosti.

### **9.2 Výsledek předvýběru**

Následuje sestavení seznamu uchazečů vhodných pro další výběrové procedury. V první skupině jsou uchazeči, kteří byli vybráni, ti jsou pozváni do dalšího kola výběrového řízení. Do druhé skupiny patří uchazeči vybráni jako náhradníci, to znamená, že nemusí nastoupit. Náhradníkům je sděleno, že o ně sice je zájem, nicméně je plná kapacita a pokud se stav změní, společnost se jim ozve. A v poslední skupině jsou ti, kteří vybráni nebyli. Nevybraným se poděkuje za jejich zájem a snahu, ale sdělí se jim, že o ně společnost zájem nemá. Všem účastníkům se odpovídá na jejich žádost o přijetí do služebního poměru písemně, podle toho, do jaké skupiny byli zařazeni.

Speciální formy předvýběru jako je telefonický rozhovor a osobní návštěva nejsou u Hasičského záchranného sboru preferované. V obou případech je nakonec uchazeč stejně odkázán na vyplnění žádosti o přijetí do služebního poměru a přiložení požadovaných dokumentů. Formou telefonického rozhovoru se mohou uchazeči pouze dotazovat na doplňující informace k nabízeným pracovním místům v případě nejasností

### **9.3 Pohovory - první fáze výběrových řízení**

Všichni vyhovující uchazeči vybraní z předvýběru jsou pozváni k osobnímu pohovoru. V úvodu jsou kontrolovány informace uvedené v životopisech a dosažené vzdělání. Cílem je zjistit připravenost uchazečů na pohovor, jejich znalosti o hasičích všeobecně a funkci Záchranného hasičského sboru, dále také povědomí o dané pozici. Mezi další důležité informace, které je během pohovoru potřebné zjistit, patří zájmy uchazečů, z čeho mají uchazeči strach a co je baví. Tyto otázky jsou kladeny nejen kvůli případnému umístění budoucích hasičů, ale také proto, aby se později v praxi třeba nezjistilo, že se výjezdový hasič bojí výšek. V případě, že otázky má také uchazeč, funguje pohovor i opačně a jsou mu poskytnuty doplňující informace.

V praxi je používána výběrová komise, což je forma panelového pohovoru. Skládá se vždy z lichého počtu osob, nejčastěji tři až pět lidí. Mezi posuzovatele ve výběrové komisi patří vedoucí z oddělení, na které se uchazeč hlásí, personalisté, psycholog je přítomen v 80 % výběrových řízení, pokud se jedná o funkci s příplatkem za vedení, je přítomen i zástupce odborů. V případě výběru ředitele územního odboru je ve výběrové komisi členů sedm, jelikož přibude krajský ředitel a jeho náměstci.

Výběrová komise používá strukturované pohovory, u kterých jsou personalisty dopředu připraveny otázky. Cílem je lepší možnost srovnávání uchazečů. Tyto otázky jsou ale podle pozice, na kterou se uchazeči hlásí rozličné. Také jsou různé druhy pro uchazeče prvního výběrového kola z řad příslušníků a pro uchazeče druhého výběrového kola z řad veřejnosti.

Podle personalistů tří krajů (Středočeského, Plzeňského a Jihočeského) dochází během pohovorů k následujícím chybám:

- Ke stereotypizaci dochází u výběrových řízení běžně, ačkoliv se to personalisté snaží svými radami dle předchozích zkušeností u ostatních tazatelů eliminovat. Na základě předsudků si tazatelé vytvoří první dojem z uchazečů a těžko se z něj v průběhu přijímacích řízení odkloní.



- Také bohužel často dochází k efektu kontrastu, kdy předchozí uchazeč významně ovlivní názor na toho dalšího, ať už v kladném nebo záporném smyslu.

## 9.4 Testy - druhá fáze výběrových řízení

U výjezdových hasičů může po pohovoru následovat krátký diktát, nebo početní příklady, které mají prověřit rychlost a znalost procent. Pro některé vyšší pozice může být vyžadováno splnění jednoduchého úkolu ve Wordu a Excelu, kterým se zjistí, zda jsou uchazeči schopní práce na počítači. V případě výběrového řízení obsluhy telefonního centra tísňové linky 112 je proveden jazykový test angličtiny a němčiny.

Každý uchazeč o služební místo, který prošel pohovorem, musí absolvovat prověrku ověřující tělesnou zdatnost, vyšetření zdravotní způsobilosti a na závěr ověření osobnostní způsobilosti. Tyto testy se objednávají u specialistů a čeká se na jejich provedení a výsledky až měsíc.

### 9.4.1 Fyzické testy

Fyzické testy se skládají ze tří částí. V každé části má uchazeč volbu ze dvou disciplín. To znamená, že si z celkových šesti disciplín volí tři, jednu z každé části (HZS ČR, 2008). Následující tabulka č. 5 znázorňuje přehled částí a disciplín.

Tabulka č. 5: Rozdělení disciplín

Část	Disciplína
1. Silová	Kliky
	Shyby
2. Silová	Leh-sedy
	Přednožování v lehu
3. Vytrvalostní	Běh 2 000 m
	Plavání 200 m

Zdroj: Sbíрка interních aktů řízení gen. ředitele HZSČR, 2008; Vlastní zpracování, 2019

Nejprve je otestováno, zda se uchazeči opravdu nebojí výšek. Musí vylézt na vysoký žebřík a zpátky. Poté probíhá vytrvalostní část, která se měří na čas. V případě, že si uchazeči vyberou běh, stejně musí plavat, protože při výběrovém řízení musí prokázat, že plavat skutečně umí. Nakonec přijde první a druhá část silových testů, kde se vybrané disciplíny měří podle počtu cviků, který uchazeči zvládnou udělat za dvě minuty.

Za každou část fyzických testů uchazeči sbírají body. Čím rychlejší jsou u vytrvalostní části, tím víc mají bodů. Čím víc cviků zvládnou za dvě minuty, tím víc mají bodů. Vše je hodnoceno podle tabulek vydaných v pokynu generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ve Sbírce interních aktů. Bodování je odstupňováno podle šesti věkových kategorií. Čím vyšší věk, tím nižší bodové požadavky. Také služební místa se dle hodnoty řadí do čtyř skupin, podle kterých se dále se rozlišují bodové požadavky. Čím vyšší skupina, vyšší hodnota, tím nižší bodové požadavky. A nakonec je zde úleva pro ženy, na které jsou nižší bodové požadavky oproti mužům (HZS ČR, 2008).

#### **9.4.2 Zdravotní testy**

Pokud uchazeči uspějí ve fyzických testech, následuje vstupní zdravotní prohlídka. Postup je dán vyhláškou č. 393/2006 Sb. o zdravotní způsobilosti v aktuálním znění dle zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve znění pozdějších předpisů. Skládá se z komplexního fyzikálního vyšetření, případně z dalších odborných vyšetření, pokud jsou zapotřebí. Součástí prohlídky je vyšetření stavu štítné žlázy, fyzikální vyšetření srdce, plicí a orgánů dutiny břišní, RTG nález hrudních orgánů, spirometrie, stomatologie, vyšetření kožní, chirurgické, neurologické, psychiatrické, oční a laboratorní, ORL, EKG, u žen také gynekologické. Vyšetření zahrnuje také zjištění dřívějších úrazů a operací, zdravotní stav rodiny, nebo užívání léčiv, alkoholu a cigaret (Vyhláška 393/2006 Sb.).

#### **9.4.3 Psychologické testy**

Poslední a dle uchazečů nejhůrší jsou psychologické testy. Trvají většinou celý den a jsou velmi vyčerpávající. Nejprve jsou uchazeči pozváni k vyplnění připravených testů na počítači. Tři sta otázek musí zodpovědět v časovém limitu, a proto jsou jejich odpovědi spíše podvědomé, protože na velké přemýšlení a vymýšlení „správných odpovědí“ nezbývá čas.

Testuje se zde jejich intelekt, emoční stabilita, psychosociální vyzrállost, odolnost vůči psychické zátěži, motivace, postoje a hodnoty (Vyhláška č. 487/2004 Sb.). Stejná otázka je v testu záměrně několikrát různě položená, takže se u uchazečů dá dobře zjistit případná lež.

Po otázkách je testována trpělivost, soustředění a reflexy. Následuje vyšetření kvalifikovaným psychologem, který pomocí rozhovorů a kreslení, či grafologie a výsledků předchozích psychologických testů vytvoří osobnostní posudek (Vyhláška č. 487/2004 Sb.).

## 10 Výhodnost využívaných metod

Získávání a výběr zaměstnanců je nejdůležitější personální činnost Hasičského záchranného sboru. Organizace si uvědomuje, že práce příslušníků záchranných sborů je více posláním než povoláním a nehodí se pro každého. Vzhledem k fyzickým, psychickým a zdravotním nárokům na zaměstnance organizace klade v průběhu získávání a výběru zaměstnanců důraz zejména na prověření těchto vlastností. Ve své podstatě je této skutečnosti přizpůsoben celý proces.

Personální plánování je řešeno mimo organizaci. Sama organizace žádné metody personálního plánování nevyužívá, protože počty pracovníků jsou striktně stanoveny na základě statistických údajů formou zákonných a podzákonných předpisů. Z hlediska funkčnosti organizace jsou značně nepružné, neboť personalisté nemohou operativně reagovat na zvýšenou či sníženou potřebu zaměstnanců.

Z výše uvedeného vyplývá, že k případnému vzniku či zániku služebních míst v organizaci, na základě jejích potřeb, prakticky nedochází. Volné pracovní místo vznikne pouze, pokud se uvolní odchodem pracovníka, a je buď zaplněno novým zaměstnancem, nebo volné zůstane. Během tvorby popisu a specifikace pracovního místa a také analýz pracovního místa, rolí, dovedností a schopností, byla využita metoda rozhovoru s personalistkou a nositeli pracovního místa, která je přínosná velkým množstvím nejrychlejších a reálných informací.

V případě využívání lidských zdrojů je organizace povinná dle zákona nejprve hledat uchazeče mezi příslušníky Hasičského záchranného sboru. Využívání v první řadě vnitřního trhu práce je pro organizaci přínosné, protože má o kandidátech kvalitnější informace, zvyšuje se jejich morálka a také jsou znalejší volných pracovních míst a fungování organizace.

Nejvyužívanější metodou získávání zaměstnanců je u Hasičského záchranného sboru samostatné přihlášení. Tato metoda šetří organizaci finanční prostředky spojené s inzercí, ale je výhodná pouze v případě, kdy je zájemců více než volných míst. To v současné době organizace splňuje, jelikož za poslední tři roky je více uchazečů, než je potřeba.

On-line metoda získávání zaměstnanců je u Hasičského záchranného sboru dokonce povinná. Organizace musí uveřejňovat volná pracovní místa na stránkách Ministerstva vnitra České republiky, kde jsou nejprve viditelná pouze pro příslušníky sborů a poté pro veřejnost. Tato metoda je výhodná oslovením široké veřejnosti a jednoduchým způsobem prezentování, zároveň finančně nenáročná.

Nabídka práce ve služebním poměru obsahuje všechny podstatné náležitosti. Může ale uchazeče v několika bodech mást. Prvním nedostatkem je nepřehledné umístění kontaktu na odpovědnou osobu v sekci dokladů, které uchazeč musí doložit. Druhým nedostatkem se jeví požadovaná trestní bezúhonnost, u které není blíže definované, že výpis trestního rejstříku bude požadován až v dalším kole přijímacích řízení. Mínusem je název pracovního místa uváděný výhradně v mužském rodě.

V rámci předvýběru je od uchazečů požadován strukturovaný životopis, ale jeho struktura je stanovena jen pár body a ponechána převážně na vůli uchazečů. V tomto případě by bylo vhodné doplnit požadované dokumenty o osobní dotazník, který by zjistil všechny podstatné informace a šetřil čas při dalším postupu ve výběrových řízeních, zvláště u zkoumání způsobilosti, které jsou organizačně náročné.

Při samotném výběru zaměstnanců Hasičského záchranného sboru je nejprve využita metoda pohovoru, která je ve srovnání s jinými rychlá a není moc náročná na přípravu. Jejím přínosem je osobní kontakt. Vzhledem k dalšímu průběhu výběrového řízení prostřednictvím testů způsobilosti je metoda pohovoru dostatečná. Následné fyzické, zdravotní a osobnostní testy jsou konfigurovány tak, aby vyřídily všechny zbylé nevhodné kandidáty. Testy jsou vytvořeny odborníky a hodnoceny na základě legislativy. Jsou natolik specifické a náročné, že jimi projdou jen ti nejvhodnější uchazeči.

Analýza metod využívaných organizací je zpracována v následující tabulce č. 6. Jednotlivé metody jsou zařazeny do sloupců podle výhodnosti a ovlivnitelnosti organizací. Nedostatky, pro které tato bakalářská práce může navrhnout zlepšení, jsou patrné ze zařazení ve sloupcích nevýhodné a zároveň organizací ovlivnitelné.

Tabulka č. 6: Analýza využívaných metod

Metody	Výhodnost		Ovlivnitelnost	
	Výhodné + důvod	Nevýhodné + důvod	Organizací ovlivnitelné	Stanoveno legislativně
personální plánování	-	nepružné	-	ano
vznik pracovního místa dle potřeb organizace	-	není možný	-	ano
zánik pracovního místa dle potřeb organizace	-	není možný	-	ano
využití interních zdrojů získávání zaměstnanců	kvalitní info	-	-	ano
samostatné přihlášení uchazečů	šetří finance	-	ano	-
on-line nabídka	oslovení široké veřejnosti	-	-	ano
nabídka práce	-	- kontakt na odpovědnou osobu - trestní bezúhonnost - název pracovního místa	ano	-
požadované dokumenty	-	málo strukturovaný životopis	ano	-
pohovor	osobní kontakt	-	ano	-
testy	specifičnost zaměření	-	-	ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

## **11 Návrhy na zlepšení způsobu získávání a výběru zaměstnanců**

V průběhu vyhodnocování metod využívaných organizací při získávání a výběru zaměstnanců byly zjištěny nedostatky, pro jejichž odstranění je možné využít následující návrhy na zlepšení.

### ***Oprava nabídky práce***

Organizací zveřejněná nabídka práce viz příloha A) Nabídka volného místa, obsahuje nedostatky, které jsou blíže popsány v předchozí kapitole. Tyto nedostatky řeší vytvořená oprava nabídky práce uvedená v příloze B) Opravená nabídka volného místa. V této opravené nabídce je název pracovního místa uveden v obou rodech. Dále je kontakt na odpovědnou osobu přemístěn do speciální sekce v závěru pracovní nabídky. A nakonec je u požadavku trestní bezúhonnosti vysvětleno, že výpis trestního rejstříku bude požadován až v dalším kole přijímacích řízení. Výhodou opravené nabídky práce je její zpřehlednění.

### ***Návrh osobního dotazníku pro doplnění životopisu***

Pro doplnění strukturovaného životopisu byl vytvořen osobní dotazník viz příloha C) Navrhovaný osobní dotazník, který se kromě pracovních a osobních informací soustřeďuje na informace o zdravotním stavu, pohybových schopnostech a případných obavách uchazečů. Tyto informace mohou vyloučit nevhodné kandidáty dřív, než se dostanou k testování způsobilostí, kde by se na problematické části přišlo. Výhodou navrhovaného osobního dotazníku je úspora času a finančních prostředků organizace, protože tyto testy způsobilostí jsou organizačně a časově náročné. Teoretická předpokládaná roční úspora je 500 tis. Kč. Určení úspory je doloženo v příloze D) Výpočet úspory při využití dotazníku.

Mimo zjištěné nedostatky a návrhy jejich řešení je autorkou vytvořena analýza pracovního místa, která jí organizací nebyla poskytnuta, a proto je považována za neexistující.

### ***Vytvořená analýza pracovního místa „hasič“***

Analýza pracovního místa „hasič“ byla vytvořena autorkou této bakalářské práce na základě informací získaných formou rozhovoru s několika zaměstnanci na dané pozici a použita v kapitole 7.2.1 Analýza pracovního místa „hasič“ konkrétně v tabulce č. 4: Analýza pracovního místa „hasič“.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zefektivnění procesu výběru a získávání zaměstnanců Hasičského záchranného sboru prostřednictvím nalezení a definování nedostatků a následným návrhem jejich řešení.

Při plnění hlavního cíle na základě zjištěných informací vyplynulo, že při získávání a výběru zaměstnanců je organizace značně omezena legislativou a že většina personálních procesů je vytvořena centrálně na úrovni státu. Vzhledem k převyšujícímu počtu uchazečů nad volnými místy jsou pro organizaci legislativou nastavené personální procesy dostačující. Nicméně se autorka práce zaměřila na nedostatky, které nalezla a zároveň je má organizace možnost ovlivnit a navrhla jejich řešení.

Přínosem autorky je oprava nabídky práce, která ji činí přehlednější, návrh osobního dotazníku, který může organizaci ušetřit finanční náklady spojené s prací personalisty a prováděnými testy a na závěr vlastní tvorba analýzy pracovního místa, která organizací nebyla poskytnuta. Doporučením pro praxi je využít autorkou připravený dotazník a připojovat ho k dokumentům, které jsou požadovány při podávání žádosti o zaměstnání.

Prvním dílčím cílem bylo vytvoření podkladů ke zpracování praktické části prostudováním odborné literatury a vybráním důležitých poznatků pro účely této bakalářské práce. Celkem bylo použito deset tištěných zdrojů, z nichž jeden je zahraniční, dále příslušná legislativa a elektronické zdroje.

Druhým dílčím cílem bylo seznámení se současným systémem získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím informací získaných z legislativy, interních dokumentů a metodou rozhovoru s personalistkou HZS a držiteli zkoumaných míst. Získávání informací prostřednictvím interních dokumentů a metodou rozhovoru bylo autorce této bakalářské práce znesnadněno zamítnutím přístupu ke konkrétním interním informacím.

Třetím dílčím cílem bylo zhodnocení metod využívaných organizací, následně definování nedostatků a konečně vytvoření návrhů k odstranění zjištěných nedostatků. Zhodnocení metod využívaných organizací bylo provedeno prostřednictvím jejich srovnání s teoretickými možnostmi. Následně byla vytvořena analýza využívaných metod, z níž byly zjištěny nedostatky, pro které autorka vytvořila návrhy k jejich odstranění. Vzhledem k omezeným informacím a většinou personálních procesů řízených legislativou bylo nemožné definovat více nedostatků u metod využívaných organizací, na které by se dal následně vytvořit návrh na zlepšení.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### *Tištěné zdroje:*

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

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

COULTER, Mary, ROBBINS, Stephen P. *Management*. 11th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-216384-2

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1522-0

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-7226-515-6

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4

LORENZ, Michael, ROHRSCHEIDER, Uta. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 112 s. ISBN 80-247-1406-X

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2

### *Právní předpisy:*

Vyhláška č. 393/2006 Sb., o zdravotní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška Ministerstva vnitra č. 247/2001 Sb., o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 320/2015 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů (zákon o hasičském záchranném sboru), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon České národní rady č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů

### ***Elektronické zdroje:***

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Aktuální populační vývoj v kostce. *Český statistický úřad* [online]. Aktualizace 27. 3. 2019 [cit. 1.4.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

ČULÍK, Jan. Hodnoty lidí v České republice. *britskélisty. skutečnost je vždy složitější* [online]. 27. 5. 2010 [cit. 1.4.2019]. Dostupné z: <https://legacy.blisty.cz/art/52709.html>

HRUŠKOVÁ, Pavlína. *Výkon služby u Hasičského záchranného sboru České republiky jako celoživotní poslání* [online]. Hradec Králové, 2016. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové. Pedagogická fakulta. [cit. 1.4.2019]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/ml5t6g/STAG85120.pdf>

HZS ČR. Hasičský záchranný sbor hl. m. Prahy hledá uchazeče pro obsazení služebního místa - hasič. *Hasičský záchranný sbor ČR* [online]. © 2019e [cit. 23.3.2019]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/hasicsky-zachranny-sbor-hl-m-prahy-hleda-uchazece-pro-obsazeni-sluzebniho-mista-hasic.aspx?q=cHJuPTE%3d>

HZS ČR. Historie. *Hasičský záchranný sbor ČR* [online]. © 2019a [cit. 20.3.2019]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/uvod-hasicsky-zachranny-sbor-cr-historie.aspx>

HZS ČR. Nabídka volných míst ve služebním poměru. *Hasičský záchranný sbor ČR* [online]. © 2019f [cit. 19.3.2019]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/nabidka-volnych-mist-ve-sluzebnim-pomeru.aspx>

HZS ČR. O nás. *Hasičský záchranný sbor ČR* [online]. © 2019b [cit. 23.3.2019]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/webove-stranky-hasickeho-zachranneho-sboru-cr.aspx#generalni>

HZS ČR. Obecné informace o zaměstnání u HZS ČR. *Hasičský záchranný sbor ČR* [online]. © 2019d [cit. 2.4.2019]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/obecne-informace-o-zamestnani-u-hzs-cr.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>

HZS ČR. Sbíрка interních aktů řízení generálního ředitele Hasičského záchranného sboru České republiky. *Hasičský záchranný sbor ČR* [online]. Praha: 30. 12. 2008 [cit. 23.3.2019]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/soubor/pokyn58-08-pdf.aspx>

HZS ČR. Zákony a předpisy. *Hasičský záchranný sbor ČR* [online]. © 2019c [cit. 2.4.2019]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/zakony-a-predpisy-zakony-a-predpisy.aspx>

MANAGEMENTMANIA. Pracovní role (Job roles). *Managementmania* [online]. © 2011-2016. Aktualizace 16. 8. 2016 [cit. 30.3.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pracovni-role>

MANAGEMENTMANIA. Specifikace pracovního místa. *Managementmania* [online]. © 2011-2016. Aktualizace 22. 9. 2015 [cit. 29.3.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>

MPSV ČR. Hasič. *Národní soustava povolání* [online]. © 2017 [cit. 3.4.2019]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/hasic-9835>

NÁVRATOVÁ, Gabriela. Grafologie v personalistice. *Retel* [online]. Retel Group s.r.o., © 2011 [cit. 2.4.2019]. Dostupné z: <https://retel.cz/blog/grafologie-v-personalistiche>

PRACOVNIPRAVO.IURE. Diskriminace. *Pracovnipravo.iure. Praktické nástroje pro zaměstnance* [online]. [cit. 2.4.2019]. Dostupné z: <http://pracovnipravo.iure.org/home/vydn-zpotovho-listu-a-pracovno-posudku>

WIKIPEDIA. Hasičský záchranný sbor České republiky. *Wikipedia. Otevřená encyklopedie* [online]. Aktualizace 20. 2. 2019 [cit. 1.4.2019]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Hasi%C4%8Dsk%C3%BD\\_z%C3%A1chrann%C3%BD\\_sbor\\_%C4%8Cesk%C3%A9\\_republiky](https://cs.wikipedia.org/wiki/Hasi%C4%8Dsk%C3%BD_z%C3%A1chrann%C3%BD_sbor_%C4%8Cesk%C3%A9_republiky)

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

č. - číslo

ČR - Česká republika

EKG - elektrokardiografie

gen. - generální

Genmjr. - generálmajor

HZS - Hasičský záchranný sbor

Ing. - inženýr

Kč - Koruna česká

kol. - kolektiv

LIFO - „*last-in last-out*“ poslední dovnitř, první ven

m - metr

Mgr. - magistr

min. - minuta

mini. - minimální

ORL - otorhinolaryngologie

Ph.D. - doktor

RTG - rentgen

s. - strana

Sb. - sbírka

tzv. - tak zvaný

tis. - tisíc

zákl. - základní

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Znak HZS ČR.....	32
--------------------------------	----

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Typy stanic C.....	34
Tabulka č. 2: Typy stanic P.....	34
Tabulka č. 3: Základní a minimální stav příslušníků směny.....	35
Tabulka č. 4: Analýza pracovního místa „hasič“ .....	39
Tabulka č. 5: Rozdělení disciplín .....	48
Tabulka č. 6: Analýza využívaných metod .....	53

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- A) Nabídka volného místa
- B) Opravená nabídka volného místa
- C) Navrhovaný osobní dotazník
- D) Výpočet úspory při využití dotazníku

## **A) Nabídka volného místa**

### „Hasič - HZS hl. m. Prahy

Požadavky:

- minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou v libovolném oboru,
- trestní bezúhonnost,
- zdravotní, osobnostní a fyzická způsobilost,
- vhodné i pro absolventy, praxe v technických profesích vítána.

Hlavní náplň služební činnosti:

- provádění veškerých hasebních a záchranných prací při zásahu s využitím odborností získaných ve specializačních kurzech,
- kontrola a údržba technických a věcných prostředků,
- provádění pravidelné odborné a fyzické přípravy.

Nabízíme:

- zajímavou práci v profesionálním hasičském záchranném sboru, jehož hlavním úkolem je chránit životy a zdraví obyvatel, životní prostředí, zvířata a majetek před požáry a jinými mimořádnými událostmi a krizovými situacemi,
- služební poměr, který je upraven zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů,
- směnný provoz (24 hodinové služby + 2 dny volna),
- 6 týdnů dovolené,
- náhrada platu v nemoci 30 dnů,
- neustálý profesní rozvoj,
- platové zařazení ve 2. tarifní třídě, po absolvování vstupního odborného kurzu v 3. tarifní třídě (NV č. 304/2018 Sb.),
- rozpětí platového tarifu ve 3. tarifní třídě: od 22 940 Kč do 34 410 Kč, podle započitatelné odborné praxe,
- + zvláštní (rizikový) příplatek ve výši 5.600,- Kč,



- + zvláštní příplatek za používání dýchací techniky ve výši 500,-Kč,
- + odměna za služební pohotovost cca ve výši 3.500 - 4.500,- Kč,
- + možnost osobního příplatku po zapracování.

Místo služebního působiště: Praha

Doklady, které uchazeč doloží:

- strukturovaný životopis zaměřený zejména na předchozí průběh zaměstnání a schopnosti uchazeče, včetně kontaktní adresy a telefonu a popř. emailu,
- kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- dotazy k přijímacímu řízení nebo k náplni služební činnosti směřujte na tel.: 950 850 430, Bc. Romana Valentová.

Volné od: ihned

Svou žádost o přijetí do služebního poměru vč. výše uvedených dokladů doručte písemně na adresu oddělení personální, HZS hl. m. Prahy, Sokolská 62, 121 24 Praha 2 nebo na e-mail: [romana.valentova@hzspraha.cz](mailto:romana.valentova@hzspraha.cz) .

V souladu s ustanovením § 11 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášovatel informuje uchazeče o tom, že bude shromažďovat, zpracovávat a uchovávat jeho osobní údaje, včetně citlivých údajů v rozsahu nezbytném pro uskutečnění výběrového řízení“ (HZS ČR, 2019e, Hasičský záchranný sbor hl. m. Prahy hledá uchazeče pro obsazení služebního místa - hasič).

## **B) Opravená nabídka volného místa**

Hasič/hasička - HZS hl. m. Prahy

Požadavky:

- minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou v libovolném oboru,
- trestní bezúhonnost (k přihlášce není nutné dokládat výpis trestního rejstříku, je požadován až v dalším kole přijímacích řízení),
- zdravotní, osobnostní a fyzická způsobilost,
- vhodné i pro absolventy, praxe v technických profesích vítána.

Hlavní náplň služební činnosti:

- provádění veškerých hasebních a záchranných prací při zásahu s využitím odborností získaných ve specializačních kurzech,
- kontrola a údržba technických a věcných prostředků,
- provádění pravidelné odborné a fyzické přípravy.

Nabízíme:

- zajímavou práci v profesionálním hasičském záchranném sboru, jehož hlavním úkolem je chránit životy a zdraví obyvatel, životní prostředí, zvířata a majetek před požáry a jinými mimořádnými událostmi a krizovými situacemi,
- služební poměr, který je upraven zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů,
- směnný provoz (24 hodinové služby + 2 dny volna),
- 6 týdnů dovolené,
- náhrada platu v nemoci 30 dnů,
- neustálý profesní rozvoj,
- platové zařazení ve 2. tarifní třídě, po absolvování vstupního odborného kurzu v 3. tarifní třídě (NV č. 304/2018 Sb.),
- rozpětí platového tarifu ve 3. tarifní třídě: od 22 940 Kč do 34 410 Kč, podle započitatelné odborné praxe,
- + zvláštní (rizikový) příplatek ve výši 5.600,- Kč,

- + zvláštní příplatek za používání dýchací techniky ve výši 500,-Kč,
- + odměna za služební pohotovost cca ve výši 3.500 - 4.500,- Kč,
- + možnost osobního příplatku po zapracování.

Místo služebního působiště: Praha

Doklady, které uchazeč doloží:

- strukturovaný životopis zaměřený zejména na předchozí průběh zaměstnání a schopnosti uchazeče, včetně kontaktní adresy a telefonu a popř. emailu,
- kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,

Odpovědná osoba pro dotazy k přijímacímu řízení: Bc. Romana Valentová;  
tel.: 950 850 430, email: [romana.valentova@hzspraha.cz](mailto:romana.valentova@hzspraha.cz);

Volné od: ihned

Svou žádost o přijetí do služebního poměru vč. výše uvedených dokladů doručte písemně na adresu oddělení personální, HZS hl. m. Prahy, Sokolská 62, 121 24 Praha 2 nebo na e-mail: [romana.valentova@hzspraha.cz](mailto:romana.valentova@hzspraha.cz) .

V souladu s ustanovením § 11 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášovatel informuje uchazeče o tom, že bude shromažďovat, zpracovávat a uchovávat jeho osobní údaje, včetně citlivých údajů v rozsahu nezbytném pro uskutečnění výběrového řízení (HZS ČR, 2019e).

## C) Navrhovaný osobní dotazník

### OSOBNÍ DOTAZNÍK UCHAZEČE HZS

#### Osobní údaje

Jméno, příjmení, titul: .....

Datum a místo narození: .....

Trvalé bydliště: .....

Rodinný stav: .....

Státní příslušnost: .....

\*Znalost českého jazyka: .....

(\*vyplní pouze uchazeč jiné státní příslušnosti než ČR; 1 - rodilý mluvčí, 2 - pokročilý, 3 - začátečník)

Kontaktní adresa: .....

Telefon: .....

Email: .....

#### Dosažené vzdělání

Název školy	Studijní obor	Rok ukončení	**Druh ukončení

(\*\*například: výuční list, maturita)

### Dosavadní zaměstnání

Název organizace	Pracovní pozice	V zaměstnání od - do

### Jazykové znalosti

Jazyk	***Úroveň

(\*\*\*1 - rodilý mluvčí, 2 - pokročilý, 3 - začátečník)

Řidičský průkaz ANO x NE (nehodící se škrtněte)

Pokud ano, dopište skupiny: .....

Znalost práce na PC ANO x NE (nehodící se škrtněte)

Pokud ano, vyberte z následujících:

Word  Powerpoint  Excel

Outlook  Jiné (vypište)

.....

Členství v politické straně: ANO x NE (nehodící se škrtněte)

Živnostenské oprávnění: ANO x NE (nehodící se škrtněte)

Prodělané úrazy: ANO x NE (nehodící se škrtněte)

Pokud ano, vypište + rok: .....

Prodělané operace: ANO x NE (nehodící se škrtněte)

Pokud ano, vypište + rok: .....

Užíváte trvale léky ANO x NE (nehodící se škrtněte)  
Pokud ano, vypište + rok: .....

Máte strach z výšek: ANO x NE (nehodící se škrtněte)  
Jiné fobie: ANO x NE (nehodící se škrtněte)  
Pokud ano, vypište jaké: .....

Umíte plavat: ANO x NE (nehodící se škrtněte)  
Umíte šplhat ANO x NE (nehodící se škrtněte)  
Vadí vám pohled na krev ANO x NE (nehodící se škrtněte)

Datum: .....

Podpis: .....

## D) Výpočet úspory při využití dotazníku

Údaje použité pro výpočet úspory jsou pouze odhadovaná čísla poskytnutá personalistkou, protože konkrétní čísla a částky nemohly být organizací poskytnuty.

Náklady využití dotazníků jsou nulové. Jejich uveřejnění na webových stránkách nic nestojí a při samostatném přihlášení uchazečů prostřednictvím nošení životopisů, si je uchazeči mohou stáhnout z internetu a vytisknout na vlastní náklady.

Předpokládané náklady na práci personalistky pro jednoho uchazeče:

Průměrná měsíční mzda při 10. platové třídě: 24 000 Kč \*

Průměrný počet pracovních dní v měsíci: 21

Hodinová mzda při osmihodinové pracovní době:  $24\,000 / (21/8) = 143$  Kč

Čas strávený jedním uchazečem: 20 minut

Finanční náklady personalistky na jednoho uchazeče:  $143 / (60*20) = \underline{48 \text{ Kč}}$

Předpokládané náklady na testy pro jednoho uchazeče:

Testy vychází na jednoho uchazeče přibližně: 26 000 Kč

Celkové předpokládané náklady pro jednoho uchazeče:

Náklady na práci personalistky + náklady na testy:  $26\,000 + 48 = \underline{26\,048 \text{ Kč}}$

Ročně je obsazováno 80 míst.

Pro 80 uchazečů jsou potřebné náklady:  $80 * 26\,048 = \underline{2\,083\,840 \text{ Kč}}$

Testy projde přibližně 65 % uchazečů, z toho vyplývá, že pro zajištění 80 míst je potřeba větší základna uchazečů. Při předpokladu, že 80 míst je obsazeno 65 % uchazečů, je minimální předpokládaná základna:  $(80/0,65) = 123$  uchazečů

Pro 123 uchazečů jsou vynaložené náklady:  $26\,048 * 123 = \underline{3\,203\,904 \text{ Kč}}$

Rozdíl potřebných a vynaložených nákladů je:  $2083840 - 3203904 = \underline{-1\,120\,064 \text{ Kč}}$

\*V nákladech nejsou zahrnuty finanční prostředky na energie, odvody sociálního a zdravotního pojištění, nájem a podobně.

I v případě, že dotazník bude funkční pouze z 50 %, představuje úsporu přibližně 500 000 Kč ročně.

## **ABSTRAKT**

CHOCHOLOUŠKOVÁ, Kateřina. *Získávání a výběr zaměstnanců*. Plzeň, 2019. 62 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova: získávání a výběr zaměstnanců, metody, analýzy, Hasičský záchranný sbor.**

Předložená bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců Hasičského záchranného sboru z důvodu osobního zájmu autorky o personální práci ve veřejném sektoru. V práci je definována teoretická stránka dané problematiky, z níž je vycházeno při tvorbě části praktické. Navazuje popis charakteristiky zvolené organizace včetně historického vývoje. Dále jsou v práci rozebrány využívané metody získávání a výběru zaměstnanců, které jsou následně posouzeny dle jejich výhodnosti a ovlivnitelnosti organizací. Pro zjištění nedostatků procesu získávání a výběru zaměstnanců Hasičského záchranného sboru je navrženým řešením analýza využívaných metod. V závěru práce jsou pro vyhodnocené nedostatky vytvořeny návrhy na zlepšení způsobu získávání a výběru zaměstnanců a zhodnocení přínosu s doporučením pro využití v praxi.



## **ABSTRACT**

CHOCHOLOUŠKOVÁ, Kateřina. *Recruitment and Selection of Employees*. Plzeň, 2019. 62 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Keywords: recruitment and selection of employees, methods, analysis, The fire brigade.**

This bachelor thesis deals with recruitment and selection of employees of the fire brigade because of the author's personal interest in human resources work in the public sector. The thesis defines the theoretical aspects of the issue as a basis for creating a practical part. Follows the description of characteristics of selected organization, including historical evolution. Subsequently, the used methods of recruitment and selection of employees are analyzed and assessed according to their expediency and affectability from organization. To identify shortcomings in the process of recruitment and selection of employees of the fire brigade, the proposed solution is analysis of used methods. At the end of the thesis, based on the assessed shortcomings, suggestions are made to improve the way of recruitment and selection of employees and evaluation of benefit with recommendation for use in practise.