

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Získávání a výběr pracovníků ve zvolené organizaci

**Recruiting and Selecting Employees in a Selected
Organization**

Kateřina Šimková

Cheb 2019

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

Jméno a příjmení: **Kateřina ŠIMKOVÁ**
Osobní číslo: **K15B0508P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Získávání a výběr pracovníků ve zvolené organizaci**
Zadávající 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. Zpracujte teoretickou část týkající se personálních činností podniku se zaměřením na získávání a výběr pracovníků.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Popište základní personální činnosti, které jsou aplikovány v daném podniku.
4. Analyzujte využívaný proces a metody získávání a výběru pracovníků.
5. Zhodnoťte současný stav získávání a výběru pracovníků a uveďte návrhy na zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka.** *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 134 s. ISBN 978-80-244-3288-5.
- **KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách.* 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

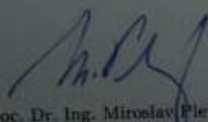
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

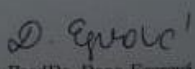
Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



L.S.


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

V Chebu dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Získávání a výběr pracovníků ve zvolené organizaci“

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

V Chebu dne 17.4.2019

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za cenné rady a konzultace spojené se zpracováním bakalářské práce. Dále bych poděkovala zástupkyni ředitele Kláře Hartmannové za ochotu a sdělení všech potřebných informací o společnosti SIKR s.r.o. Mé poděkování také patří celé své rodině za podporu a trpělivost.

Obsah

Úvod.....	7
1 Podnik.....	8
1.1 Třídění podniku podle právní formy	8
1.2 Třídění podniku podle velikosti	9
2 SWOT analýza.....	10
3 Lidské zdroje	12
3.1 Personální řízení.....	12
3.2 Personální práce	13
3.3 Personální činnosti	13
3.3.1 Personální práce v malé a střední firmě	16
4 Získávání pracovníků	18
4.1 Definování požadavků	19
4.2 Přilákání uchazečů	20
4.3 Vybírání uchazečů.....	20
4.4 Plánování pracovníků.....	21
4.4.1 Vnitřní zdroje	21
4.4.2 Vnější zdroje.....	22
4.5 Metody získávání pracovníků	24
4.6 Dokumenty požadované od uchazečů	26
4.7 Formulace nabídky práce	26
5 Výběr pracovníků	28
5.1 Kritéria výběru pracovníků	28
5.2 Metody výběru	29
5.2.1 Životopis.....	29

5.2.2	Dotazník	30
5.2.3	Pohovor	30
5.2.4	Assessment centre	31
5.2.5	Testování	32
6	Charakteristika vybrané organizace	33
6.1	Současnost vybrané společnosti	33
6.2	Struktura vybrané společnosti	34
6.3	SWOT analýza vybraného podniku	35
6.4	Personální práce ve vybrané společnosti	36
6.5	Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti	38
7	Dotazníkové šetření ve společnosti SIKR	41
7.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	48
8	Doporučení	49
	Závěr	54
	Seznam tabulek	55
	Seznam obrázků	56
	Seznam použitých zkratk	57
	Seznam použité literatury	58
	Seznam ostatních zdrojů	60
	Seznam příloh	62

Úvod

Tématem této bakalářské práce je získávání a výběr pracovníků ve firmě SIKR s.r.o.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V první části, části teoretické, se pojednává o základních pojmech týkajících se základní problematiky tématu. V první kapitole je popsáno, co je to podnik, dále navazuje kapitola se SWOT analýzou. Třetí kapitola se zabývá lidskými zdroji, co to jsou lidské zdroje a dělením na personální řízení, zdroje a činnosti. Další kapitola do detailu rozebírá pouze získávání z personálních činností. Tato část je rozdělena na definování požadavků, přilákání uchazeče, vybírání uchazečů a plánování pracovníků. Pátá důležitá kapitola popisuje kritéria a metody výběru pracovníků. Ve druhé části, části praktické, jsou aplikovány teoretické poznatky na vybraném podniku, tedy společnosti SIKR. Nejdříve je představena tato společnost a její organizační struktura, dále je pak rozepsána personální práce obecně a poté konkrétní personální práce, a to získávání a výběr pracovníků. V této části se nachází SWOT analýza podniku a dotazníkové šetření podniku, které by mělo zjistit jaký mají zaměstnanci pocit z procesu získávání a výběru zaměstnanců, a jestli jsou zaměstnanci správně informováni o volné pracovní pozici.

Hlavním cílem této bakalářské práce je popsat základní proces personální práce, a to získávání a výběr zaměstnanců, v dané firmě a následně ho porovnat s teoreticky popsanými procesy. Vedlejším cílem je vytvořit doporučení pro danou společnost, která by vedla ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců.

1 Podnik

Definice podniku existuje hned několik, nejstručněji se jedná o jakoukoliv organizaci, která vznikla za účelem zisku. V právní definici se jedná o soubor hmotných i nehmotných složek k podnikání.

Podle Srpové, Řehoře, a kol. (2010) je definován podnik takto: *„Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti. Právně je podnik definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají účelu sloužit.“*

1.1 Třídění podniku podle právní formy

Dále je důležité třídění podniků. Podniky se třídí podle právní normy, sektoru národního hospodářství, velikosti a podle rozsahu působnosti.

Podle právní formy můžeme podniky roztrždit do těchto skupin: fyzické osoby a právnické osoby, které se dělí na obchodní společnosti. Fyzické osoby jsou živnostníci, pro které platí Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání. Znění tohoto zákona je: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* Podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, rozdělujeme obchodní společnosti na: veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a družstvo.

1.2 Třídění podniku podle velikosti

Podniky dělíme na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky. Toto rozdělení se provádí na základě počtu zaměstnanců a velikostí ročního obratu, viz Tabulka č. 1.

Tab. č. 1: Rozdělení podniků

	Počet zaměstnanců	Roční obrat
Mikropodnik	1-9	
Malý podnik	10-99	Do 30000
Střední podnik	100-499	Do 100 000 000
Velký podnik	500 a více	Nad 100 000 000

Zdroj: Vlastní zpracování podle webu *Ekonomika, management*, 2018

2 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, který slouží ke zkoumání silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. SWOT analýza je tabulkově uspořádaná a rozdělena na kvadranty. A to na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto čtyři části SWOT analýzy jsou označovány jednotlivými písmeny a to S-W-O-T.

Tab. č. 2: Příklad SWOT analýzy

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní prostředí	Strengths (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
Vnější prostředí	Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Fucika, 2018

Hodnoty, které se do SWOT analýzy shromažďují, se získávají z dat porovnáváním s konkurenty nebo z převzetí existujících analýz. Nejčastěji jsou pokládány otázky, které jsou rozepsány v následující tabulce s názvem Tabulka č. 3: Otázky k SWOT analýze.

Tab. č. 3: Otázky k SWOT analýze

Silné stránky	Slabé stránky
Jasně řídicí kompetence?	Absence jasného strategického řízení?
Adekvátní finanční zdroje?	Špatné sledování prováděné strategie?
Dobrá konkurenční schopnost?	Zhoršující se konkurenční postavení?
Vedoucí postavení na trhu?	Zastaralá zařízení?
Dobře formulovaná strategie?	Nízká ziskovost?
Izolace od silných tlaků konkurence?	Nedostatek řídicího talentu?
Vedoucí postavení v technologiích?	Chybějící klíčové dovednosti?
Nákladové výhody?	Zavalení operativními problémy?

<p>Konkurenční výhody?</p> <p>Schopnost inovovat výrobky?</p> <p>Osvědčený management?</p> <p>Jiné přednosti?</p>	<p>Zranitelnost konkurenčními tlaky?</p> <p>Zaostává ve výzkumu?</p> <p>Příliš úzký výrobní program?</p> <p>Slabý tržní image?</p> <p>Konkurenční nevýhody?</p> <p>Podprůměrná marketingová schopnost?</p> <p>Neschopnost financovat potřebné strategické změny?</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Dodávat další skupině zákazníků?</p> <p>Vstup na nové trhy?</p> <p>Rozšířit výrobní program pro lepší uspokojování zákazníků?</p> <p>Vertikální integrace?</p> <p>Schopnost připojit se k lepší strategické skupině?</p> <p>Sebeuspokojení konkurenčních firem?</p> <p>Rychlejší růst trhu?</p>	<p>Vstup nové konkurence?</p> <p>Rostoucí ceny polotovarů?</p> <p>Pomalejší růst trhu?</p> <p>Nepříznivá vládní politika?</p> <p>Rostoucí konkurenční tlaky?</p> <p>Zranitelnost recesí?</p> <p>Rostoucí moc zákazníku?</p> <p>Měnicí se potřeby a vkus zákazníků?</p> <p>Nepříznivé demografické změny?</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hazelkové, Keřkovského a spol., 2010

3 Lidské zdroje

Jak už název říká, jde o zdroje lidí pracující v organizaci. Pojem lidské zdroje souvisí s personalistikou neboli personální prací.

Lidé, kteří pracují v organizaci, tvoří lidský kapitál. Lidé vytvářejí lidský kapitál, udržují si a používají znalosti a dovednosti. Jejich znalosti se rozšiřují vzájemným působením a ovlivňováním.

Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají k organizaci. Považuje lidi za jmění, bohatství, aktiva a zdůrazňuje, že investice do lidí se bohatě vyplácí. (Armstrong, 2007)

3.1 Personální řízení

Personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky. Personální řízení: je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace; je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary); personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka. (Kocianová, 2010)

„V průběhu 20. století se vyvíjejí přístupy organizací k řízení personálu. Personální řízení v podobě personální administrativy znamená správu personálních agend v rámci zákonných předpisů a podřadné postavení personalistů ve štábních útvarech organizací. Od 60. let reaguje širší pojetí personálního řízení na rostoucí význam kvalitních zaměstnaneckých vztahů pro byznys a na posílení role personalistů v managementu organizací. Výkon personální práce ve velkých organizacích je zajišťován úzce specializovanými personalisty v centrálním štábním útvaru. Krize a recese ve vyspělých ekonomikách v 70. a 80. letech podmínila vznik koncepce řízení lidských zdrojů, která akcentuje nutnost zohlednit při řízení personálních činností strategickou dimenzi a vliv vnějších faktorů.“ (Dvořáková a kol, 2012)

3.2 Personální práce

Pojem personální práce není jednoznačně chápán. Podle Koubka (2007) personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Z definice výše vychází, že personální práce tvoří část řízení organizace, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. A to hlavně v oblasti získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování činností, především personální a sociální rozvoj člověka.

Úkolem personální práce je nejvhodněji spojit schopnosti člověka s pracovními úkoly. Jde o nalezení správného pracovního místa s pracovními schopnostmi jedince a následnému uspokojení z vykonané práce. Na základě tohoto úkolu se personální práce snaží co nejvíce vylepšit podmínky pro pracovní úkony svých zaměstnanců na základě jejich schopností a dovedností. Popřípadě personální práce by měla dále rozvíjet tyto dovednosti.

3.3 Personální činnosti

K dosažení úkolu personální práce využíváme činnosti personální práce. Personální činnosti jsou každým autorem rozdělovány jiným způsobem.

Dle Koubka (2007) se nejčastěji setkáváme s:

1. **Vytváření a analýza pracovního místa**, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.

2. **Personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálu o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.
4. **Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
5. **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměr**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění
6. **Odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání pracovníků**, včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinností vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizování procesů vzdělávání.
8. **Pracovní vztahy**, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci apod.

9. **Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.
10. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům [vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo organizaci (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.)], organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

V poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti (služby, funkce) bývají zařazovány:

11. **Průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj. Tato personální činnost je výrazem strategické orientace řízení lidských zdrojů i výrazem snah o poznání situace trendů na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti organizace na tomto trhu při hledání a získávání těch nejlepších pracovníků. Jde vlastně o součást personálního informačního systému, která se vzhledem k významu trhu práce pro strategické řízení lidských zdrojů poněkud osamostatnila.
12. **Zdravotní péče o pracovníky**, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolou zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc a rehabilitaci. Vyčlenění zdravotní péče z celkové péče o pracovníky je výrazem toho, že si organizace uvědomují problémy a ztráty způsobované pracovní neschopností pro

nemoc a úraz a význam dobrého zdravotního stavu pracovníků pro naplňování cílů organizace.

13. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací**, vytváření harmonogramů personálních prací a systému zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod. Jde opět o určité osamostatnění činností normálně obsažených v personálním informačním systému, které je odrazem snah organizací zajišťovat si samostatně stále se rozšiřující okruh pro organizaci specifických informací potřebných k efektivnímu řízení lidí
14. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.** Především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce (pracovních kodexů) a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti, sexuální orientace, politické příslušnosti apod. Zmíněná personální činnost (služba, funkce) nemá za úkol pouze ochraňovat pracovníky, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovně právního předpisu nebo porušování lidských práv.

3.3.1 Personální práce v malé a střední firmě

Menší firmy by měli mít dobře promyšlenou koncepci personálních činností, proto je důležité mít stanovena určitá pravidla. Personální politika by měla seznámit všechny pracovníky s pravidly a měla by dbát na dodržování těchto pravidel. Firmy by si měly stanovit opatření, která by respektovala zájmy firmy a zájmy pracovníků. Protože pracovníci malých firem nejsou jen podřízenými ale ve větší míře i spolupracovníky firmy.

Personální práci v malých a středních podnicích vykonávají často nejvyšší vedoucí pracovník firmy, jeho úkolem je formulovat personální politiku a personální strategii firmy. Často má na pomoc někoho z administrativních pracovníků. Nejvyšší

vedoucí pracovník má na starost budoucí potřeby zaměstnanců, potřeby získávání pracovníků, hodnocení pracovníků a další činnosti personální práce.

Teorie i praxe ve vyspělých zemích se často přiklání k názoru, že potřeba zřízení funkce personalisty bývá z pravidla naléhavější v těch firmách, které se vyznačují vysokou kvalifikovaností práce, a tedy orientací na vysoce kvalifikované pracovní síly. Zdá se, že v těchto případech se odborníci přimlouvají za zřízení funkce personalisty v okamžiku, kdy počet pracovníků dosahuje zhruba dvaceti. Zpravidla se však tvrdí, že firma s 30 až 40 pracovníky již nemůže bez personalisty dobře fungovat. Argumentem bývá i to, že lidé jsou nejcennějším zdrojem firmy, a jejich řízení by tedy nemělo být amatérské. (Koubek, 2011)

4 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizaci a administrativním zajištění všech těchto činností. (Koubek, 2007)

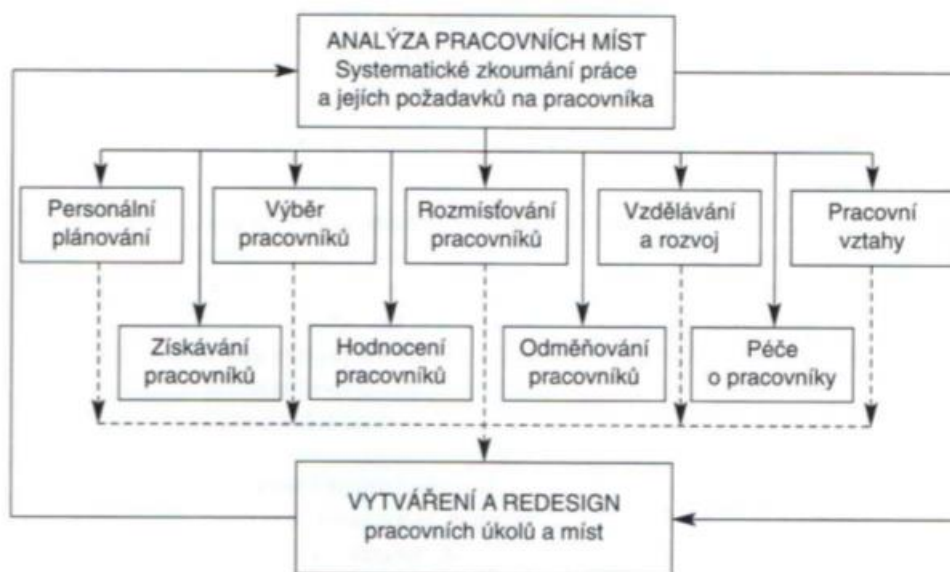
Získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí zaměstnavatel a konkuruje si s ostatními organizacemi o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují pracovníci, kteří hledají zaměstnání a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou jejich představy záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit zaměstnavatele a uchazeče o práci. (Dvořáková, 2004)

Získávání je proces lokalizace a povzbuzování potenciálních zájemců o stávající nebo nově vzniklé pracovní místo. Personalisté jsou omezeny v získávání zaměstnanců různými vlivy, mezi které podle zahraničního autora Rao (2005) patří: image společnosti, atraktivita práce, vnitřní politika, rozpočtová, podpůrná a vládní politika.

Hlavní předpoklad pro efektivní získávání pracovníků je přesná znalost volného pracovního místa a podmínky, které musí uchazeč splňovat. Dále je důležitá optimalizace nákladů při hledání uchazečů, tj. vynaložení takového množství nákladů na takovou kvalitu pracovníků.

Získávání a výběr pracovníků se skládá ze 3 fází, které jsou rozvinuty v následujících kapitolách. Mezi tyto fáze řadíme definování požadavků na pracovní místo, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů.

Obr. č. 1: Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních činností



Zdroj: Koubek, 2015

4.1 Definování požadavků

Důležitou částí získávání a výběru pracovníků je přesně definovat požadavky na pracovní místo, charakterizovat pracovní místo a specifikovat pracovní úkoly. Je nutné určit počet lidí, které organizace bude potřebovat.

Mezi požadavky na pracovníka řadíme odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti, praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky a možnost splnit očekávání uchazeče. (Armstrong, 2007)

Tyto požadavky získáme pomocí strukturovaného pohovoru. Jedná se o volnou konverzaci mezi uchazečem a tazatelem, která je plánovaná a řízená k tomu, aby se tazatel dozvěděl postoj k předem definovaným požadavkům k volnému pracovnímu místu.

4.2 Přilákání uchazečů

Zejména jde o rozpoznání, vyhodnocení a nejlepší využití zdrojů. Pro těžší rozhodnutí je třeba vytvořit silné a slabé stránky organizace pro zaměstnavatele.

Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. (Armstrong, 2007)

Mezi nejobvyklejší přilákání uchazečů patří inzerování. V dnešní době jde o rychlý způsob, šířený přes internet. Nejčastěji se využívá webových stránek jako je např. Jobs.cz, stránky určené pro nabídky práce. Důležité je, aby inzerát upoutal pozornost, měl všechny informace o pracovní pozici, požadavky na uchazeče a nabídky zaměstnavatele. Čím lépe organizace zpracuje inzerát, tím užší bude výběr mezi uchazeči a také levnější a rychlejší, proto je nutné přesně definovat požadavky na pracovní místo. Je dobré, aby inzerát obsahoval název firmy, adresu firmy a výhody pracovního místa.

Dalším způsobem je využití již fungující a plně na trhu orientovaných personálních agentur, které vše zprostředkují za společnost, která bude potřebovat pomoc s přilákáním uchazečů. Služby personálních agentur jsou často velmi nákladné, ale vzhledem ke kvalitě služeb a odpadajících starostí firmy přípustné.

Levnější formou je spolupráce s úřadem práce. Při této formě je nutné jasně definovat požadavky na pracovní místo. Úřady touto spoluprací zaplňují volná pracovní místa vhodnými kandidáty. Zuzují tak výběr kandidátů na pracovní místo.

4.3 Vybírání uchazečů

V tomto kroku je důležité správně vytřídit uchazeče, a dále je porovnávat s požadavky na pracovní místo a vybrat vhodného kandidáta. Předvýběr by měl být součástí vybírání uchazečů. Předvýběr souží k rozboru materiálů o uchazeči o zaměstnání.

Podle Koubka (2015) je úkolem výběru pracovníků rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během pracovního procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní

skupině i v týmu organizace, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.

4.4 Plánování pracovníků

Veškeré plánování je spojené s prognózou. V plánování pracovníků se jedná o potřebu pracovních sil a zdrojů pracovních sil, které by potřebu pokryly. Podle Vochozky a kol. (2012) je mechanismus každého plánovacího procesu následující: **informace – analýza – prognóza – plán.**

První prognóza obsahuje informace o podnikové orientaci, změnách na trhu, vývoji technologie, věkové struktury pracovníků a jejich mobilitě.

Druhá prognóza, a to zdrojů pracovních sil, využívá hlavně informace o situaci na trhu práce, kvalifikaci a struktury vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovních sil.

Plánování pracovních sil v podniku má tedy za úkol uspokojit potřebu pracovních sil v určitém okamžiku vývoje podniku, a to jak z hlediska množství, tak i z hlediska kvality pracovníků. Proto plánování pracovníků musí úzce souviset s plánováním výroby a odbytu, také s plány investic a technického rozvoje a s finančními plány. Tyto plány vlastně determinují potřebu pracovníků a plánování lidských zdrojů pak zajišťuje pokrytí této potřeby. (Vochozka a kol., 2012)

Vyhledávání pracovníků je rozděleno do interních a externích zdrojů.

4.4.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní neboli interní zdroje v malých firmách s velkou pravděpodobností nenajdeme tak často jako ve středních a velkých podnicích, proto často čerpáme z vnějších zdrojů.

Mezi otázky, které nám odpovídají, zda existují vnitřní zdroje, patří:

- Neuvolňuje se někde ve firmě vhodný nebo přizpůsobený schopný pracovník v důsledku zavedení produktivnější techniky či technologie,

v důsledku ukončení nějaké části výrobního programu či v důsledku organizačních změn?

- Není ve firmě pracovník, který mezitím dozrál (získal zkušenosti, osvědčil se, zvýšil si kvalifikaci) k tomu, aby mohl vykonávat náročnější práci na volném pracovním místě, a jehož schopnosti nejsou dosavadním pracovním místě plně využity?
- Nejsou ve firmě pracovníci, kteří by sami měli z nějakého důvodu zájem přejít na volné pracovní místo, třebaže na dosavadním pracovním místě jsou účelně využiti? (Koubek, 2011)

Mezi **výhody získávání pracovníků** z vnitřních zdrojů podle Koubka (2015) řadíme:

- Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče.
- Uchazeč lépe zná organizaci.
- Zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků.
- Lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.

Mezi **nevýhody získávání pracovníků** z vnitřních zdrojů patří:

- Pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly.
- Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.
- Překážky pronikání nových myšlenek a přístupu z venku. (Koubek, 2015)

4.4.2 Vnější zdroje

Vnější či externí zdroje se využívají, pokud vnitřní zdroje nedostačují. Organizace musí hledat nové pracovníky mimo svou organizaci.

Mezi vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo je oslovila nabídka pracovního místa.
- Další zdroje – získávání pracovníci jsou např. důchodci, studenti (pracující v určité části dne, týdne či roku), pracovní zdroje v zahraničí. (Kocianová, 2010)

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou:

- širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa;
- příchozí pracovník bývá spíše „uznán“ na pracovním místě (než povýšený spolupracovník);
- nový pracovník zpravidla mívá velké pracovní nasazení („nové koště lépe mete“);
- noví pracovníci jsou zdrojem „know-how“, mohou přinést organizaci nové impulzy, neotřelý pohled na chronické problémy. (Kocianová, 2010)

Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří:

- vyšší náklady na proces získávání;
- obsazení pracovního místa trvá zpravidla déle;
- noví pracovníci přicházejí často s většími finančními požadavky (než by měli vlastní pracovníci);
- blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků;
- zvyšuje se fluktuace;
- nový pracovník nezná organizaci a spolupracovníky (adaptace si vyžaduje čas a peníze, po dobu adaptace pracovník nepodává stoprocentní výkon);
- stres pracovníka z přechodu na nové působiště;
- zátěž pro stávající pracovníky, kteří se musejí novému kolegovi věnovat;

- přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s určitou mírou rizika (riziko nesprávné volby). (Kocianová, 2010)

4.5 Metody získávání pracovníků

Podle Šikýře (2016) se jedná o specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů. Stanovení vhodné metody závisí na mnoha okolnostech, například: jaké pracovní místo se obsazuje; zda využíváme vnější či vnitřní zdroje; jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa; jaká je situace na vnitřním a vnějším trhu práce; jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání; jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel; kolik času a peněz je k dispozici.

Nejčastějšími metodami získávání pracovníků jsou:

- Uchazeči se nabízí sami-jedná se o reakci uchazeče, který sám žádá o pracovní pozici. Výhodou této metody jsou nízké náklady na inzerci. Jsou zde velké nevýhody, mezi které řadíme: uchazeči často nevědí potřebné informace o potřebách podniku, metoda neposkytuje dostatečnou možnost výběru uchazeče.
- Doporučení současného pracovníka organizace-pasivní metoda získávání, při které je nutné zformulovat informační předpoklady o volném pracovním místě. Výhodou jsou nízké náklady a předpoklady uchazeče jsou často splněny. Nevýhody jsou podobné jako u předchozí metody, a to je nemožnost dostatečného výběru uchazeče.
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince-tato metoda požaduje nároky na vedoucí pracovníky, jejím úkolem je sledovat kdo je v daném oboru dobrý, zda má dobré nápady. Výhodou metody je, že vybraní uchazeči jsou velice vhodní na volnou pracovní pozici. Tato metoda se používá pro náročnější funkce podniku.
- Vývěsky v podniku a mimo podnik-jedná se o nenáročnou metodu, kdy je v největším dění podniku umístěna vývěska, podnik může využít i veřejné místo, na kterou vyvěšuje podnik informace o volné pracovní pozici.
- Letáky vkládané do poštovních schránek-jde o aktivnější metodu získávání než při využití vývěsků. Vhodná pro rezidenty v blízkosti

podniku. V zahraničí velice využívaná metody pro získávání pracovníků na pozici manuálních prací.

- Inzerce ve sdělovacích prostředcích-organizace zveřejňují nabídky v tisku, rozhlasu či televizích. Tato metoda je jedna z nejrozšířenějších, cenově nákladnější ale dostane se do soukromí uchazeče.
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi-přímá spolupráce se vzdělávacími institucemi, usnadňuje získávání mladých odborníků. Výhodou pro organizaci je že instituce si sama dělá předvýběr a doporučuje vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici.
- Spolupráce s úřady-výhodou je, že se jedná o velice levnou metody, kdy úřad práce zprostředkovává hledání zaměstnání a pracovníků, předvýběr pracovníků a poskytují materiály pro uchazeče apod. Velikou nevýhodou je omezený výběr registrovaných osob na úřadě, většinou se jedná o osoby s nižší kvalifikací.
- Využívání komerčních služeb zprostředkovatelem-spousta organizací využívá komerčních agentur. Velkou výhodou je, že zprostředkovatelé mají větší znalost na trhu práce, dále také zkušenosti v této personální činnosti. Jedná se o drahý způsob získávání zaměstnanců, často nejsou předávány informace organizaci o způsobu získání uchazeče.
- Používání počítačových sítí – využívání e-mailových a internetových adres. Jedná se o nízkou nákladovost pro získávání zaměstnanců, často se využívá elektronické získávání zaměstnanců známé pod názvem e-recruiting. E-recruitment využívá internetové inzerování volných pracovních míst, poskytuje informace o volných pracovních místech a také umožňuje emailovou komunikaci mezi uchazečem a zaměstnavateli. Nejčastěji se využívají webové stránky organizací, která mají přímo část věnovanou pro získávání zaměstnanců. V této části by měli být informace o volných pracovních místech, o požadavcích na zaměstnance, o zaměstnaneckých výhodách, online žádosti o volnou pracovní pozici atd. Důležité je, aby organizace věnovala pozornost aktuálnosti webových stránek a zabezpečení.

„Podle výsledků průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) zaměstnavatelé nejčastěji využívali tyto metody získávání uchazečů:

- vlastní webové stránky - 62 %,
- zprostředkovatelské agentury - 49 %,
- doporučení od zaměstnanců - 33 %,
- profesní sociální sítě, například LinkedIn - 32 %,
- pracovní servery - 32 %,
- inzerce v místních novinách - 29 %,
- inzerce v odborných časopisech - 24 %,
- úřady práce - 19 %,
- poradenské společnosti - 17 %,
- vzdělávací instituce - 14 %,
- inzerce v celostátních novinách - 12 %,
- sociální sítě - 9 %.“ (Armstrong, 2015)

4.6 Dokumenty požadované od uchazečů

Dokumenty požadované od uchazečů obsahují důležité informace o uchazeči, jeho znalosti a dovednosti, které slouží k posouzení způsobilosti na danou pracovní pozici. Důležitými údaji jsou i osobní údaje, které slouží k identifikaci uchazeče. Mezi tyto dokumenty podle Šikýře (2016) řadíme: životopis, žádost o zaměstnání, osobní dotazník pro uchazeče, kopie vysvědčení a diplomů nebo certifikátů, pracovní posudky a reference.

4.7 Formulace nabídky práce

Formulace nabídky práce je zpracovávána na základě popisu a specifikace pracovního místa, která slouží k navázání kontaktu mezi zaměstnavatelem a potenciálním uchazečem o volné pracovní místo.

Po zvážení metod získávání společností, je nutné zvážit obsah nabídky práce. Aby formulace nabídky byla co nejefektivnější k finančním možnostem společnosti a také k personálním procesům.

Za jeden z nejefektivnějších způsobů formulace nabídky je považován inzerát. Podle Koubka (2015) by měl inzerát obsahovat:

- a) název práce (pracovního místa, zaměstnání);
- b) stručný popis práce (pracovního místa, zaměstnání) a charakteristiku činnosti organizace;
- c) místo, kde se bude práce vykonávat;
- d) název a adresu organizace;
- e) požadavky na vzdělávání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče;
- f) požadavky na věk uchazeče, ale jen pokud je to skutečně nezbytné a legální;
- g) pracovní podmínky, tj. mzda/plat, ostatní odměny a výhody, pracovní doba, pracovní režim apod.;
- h) možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec;
- i) dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání;
- j) pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o zaměstnání ucházet, popřípadě se o něm blíže informovat.

5 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je posoudit předpoklady uchazečů vzhledem k požadavkům na volnou pracovní pozici v organizaci. Často se jedná o velmi finančně a časově náročný krok personální práce. Je důležité výběru pracovníků věnovat dostatek času, aby nedošlo ke špatné volbě.

Výběr pracovníků může postupovat v následujících krocích:

1. zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr);
2. první kontakt uchazeče s organizací v procesu výběru (první rozhovor);
3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazeči, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření;
4. výběrový (přijímací) rozhovor;
5. zkoumání referencí (formulář, ústní informace)
6. předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům;
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka
8. informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí) (Kocianová, 2010)

5.1 Kritéria výběru pracovníků

Nejčastějšími modely kritéria výběru pracovníků jsou sedmibodový model a pětistupňový Munro-Frazerův model.

Podle Armstronga (2007) sedmibodový model obsahuje:

1. fyzické vlastnosti (zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a mluva);
2. vědomosti a dovednosti (vzdělávání, kvalifikace, zkušenosti);
3. všeobecnou inteligenci (základní intelektuální schopnosti);
4. zvláštní schopnosti (mechanické, manuální zručnosti, obratnost v používání slov nebo čísel);
5. zájmy (intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity);

6. dispozice, tj. sklony (přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe);
7. okolnosti, tj. zázemí (soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny).

Dále podle Armstronga (2007) pětistupňový model zahrnuje:

1. vliv na ostatní (tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby);
2. získanou kvalifikaci (vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti);
3. vrozené schopnosti (přirozená rychlost chápání a schopnost se učit);
4. motivaci (osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování);
5. emocionální ustrojení (citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi).

5.2 Metody výběru

Metody výběrů pracovníků jsou odlišné podle velikosti organizace. Mezi hlavní metody výběru řadíme životopis, dotazník, reference, pohovor, assessment centre a testování.

Podle výsledků průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (2015) nejvíce oblíbené metody jsou:

- kompetenční rozhovory – 74 %,
- testy na specifické dovednosti – 53 %,
- testy všeobecných znalostí – 41 %.

5.2.1 Životopis

Jedná se o rychlý způsob seznámení se s uchazečem. Často v něm nalezneme informace o uchazeči samotném, o jeho vzdělávání, zkušenostech, zájmech, způsobu trávení volného času a o předchozím zaměstnání.

Životopis by měl mít rozsah mezi jednou až dvěma stranami. Pro lepší přehled je správné uvádět informace o praxi a vzdělání chronologicky od nejstarší po nejnovější. Očekává se, aby dotazovaný odpovídal pravdivě a výstižně.

5.2.2 Dotazník

Jedna z metod výběru, která slouží i jako doplňující materiál výběru pracovníka. Existují dva typy dotazníku, a to jednoduchý a otevřený dotazník.

Jednoduchý dotazník obsahuje jednoduchá fakta o předchozím zaměstnání a pracovních zkušenostech.

Otevřený dotazník je podrobnější než jednoduchý, uchazeč se může více rozepsat o svých přednostech pro pracovní pozici.

5.2.3 Pohovor

Výhodou této metody je osobní kontakt, který je nenahraditelný. Nejběžnější formou je individuální pohovor. Jde o rozhovor mezi čtyřma očima, kdy firmu zastupuje tazatel.

„Skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním z uchazečů. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a liniový manažeri. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování. Tak to definoval pohovorové panely.“ (Koubek, 2007)

Pro firmu je důležité si správně definovat kroky pohovorů. Podle autora Vajnera (2007) struktura pohovoru je následující:

- přivítání kandidáta
- představení se
- navození přátelské atmosféry
- vysvětlení průběhu pohovoru
- vlastní pohovor
 - prezentace pracovní zkušenosti kandidáta
 - modelové situace
 - prezentace představy kandidáta o nabízené pozici
- vysvětlení nabízené pozice
- otázky kandidáta
- závěr, ukončení rozhovoru

Aby byl pohovor co nejvíce efektivní, je vhodné si zapisovat poznámky o průběhu rozhovoru.

5.2.4 Assessment centre

Při překladu assessment centre do českého jazyka získáme označení hodnotící centrum. Tato metoda výběru je velice náročná, proto ji využívají jen větší firmy. Je vhodná pro vysoké a velmi důležité pozice ve firmě.

Existuje spousta kroků, jak hodnotit uchazeče. Často se soustředíme na chování jedince, používáme různé úkoly, které bude uchazeč vykonávat při nastávající pracovní pozici.

„Assessment centre (AC) má tyto rysy:

- 1. Základem metody je použití různých simulovaných situací, které mají zachytit různé kompetence účastníků. V našem širším pojetí kombinujeme různé metody (simulované situace, testy, rozhovor), ale některá AC jsou postavena pouze na simulacích.*
- 2. Jde o skupinovou metodu, kterou absolvuje větší počet účastníků – optimální je 6 lidí, ale přijatelná je skupina od 4 do 8 uchazečů. To umožní sledovat lidi při skupinovém řešení modelových situací. Při vyšších počtech se výrazně snižuje vypovídací hodnota akce.*
- 3. V průběhu akce je jednání účastníků sledováno skupinou posuzovatelů. Doporučuje se jeden posuzovatel na dva účastníky, ale tři posuzovatele jsou ještě únosní, pokud jde o dostatečně zkušené odborníky. Optimální je kombinace posuzovatelů z firmy (vzhledem k jejich znalosti organizační kultury) s konzultanty (vzhledem k jejich nadhledu), ale lze připustit i jiné varianty.*
- 4. Akce je předem připravena – jsou stanoveny a popsány kompetence, posuzovatele dostávají kompetenční matice (které kompetence jsou zachyceny jednotlivými metodami), do kterých si svá pozorování zaznamenávají, a jsou před zahájením proškoleni jak v oblasti pochopení kompetencí, tak ve způsobu pozorování.*

5. *Po vlastním AC nastává konference posuzovatelů, kde si sdělují své názory na úroveň účastníků v jednotlivých kompetencích, diskutují o nich a formulují společné hodnocení jednotlivců.*“ (Bělohlávek, 2016)

5.2.5 Testování

Testování uchazečů podle Šikýře (2016) o zaměstnání obsahuje:

- Testy inteligence. Umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů. Odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazeče. Prověřují verbální myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů.
- Testy osobnosti. Umožňují prozkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou dotazníku, kdy z odpovědí uchazečů vyplývají jak dílčí charakteristiky, tak celková struktura osobnosti uchazeče.
- Testy schopnosti. Umožňují prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou modelových situací, kdy například uchazeč/ka o místo asistent/ka manažera/ky dostane za úkol zpracovat ve vymezeném čase určitý objem pošty a dalších dokumentů. Přitom se sleduje, jak pracuje s informacemi, jak rozlišuje důležité a méně důležité, jak se rozhoduje apod.

6 Charakteristika vybrané organizace

Společnost SIKR s.r.o., která byla vybrána pro zpracování praktické části mé bakalářské práce, založili výrobce firmy SITOS IS Heřmanice, HUTTER & Schrantz IS Vídeň a Ludwig Krieger Draht und Kunststoffzeugnisse GmbH Karlsruhe, společnost Sitos Trading. Později vznikla nová organizace Euro SITEX s.r.o., smyslem organizace bylo vytvoření profesionální poradensko-obchodní firmy, která bude prodávat na trzích východní Evropy síťové plochy výše uvedených výrobců. Společnost se zhostila úlohy velice úspěšně. Během několika let získala rozhodující podíl na českém a slovenském trhu s průmyslovými sítí.

Firma pracovala na lepším marketingu a brala v potaz zkušenosti zahraničních partnerů. Díky těmto zkušenostem firma začala profilovat dodavatelský program. Přibývali pletiva a technické tkaniny.

Sortimentem firmy jsou:

- Drátěná síta
 - Se čtvercovými nebo obdélníkovými oky
 - Jednostranné hladká se čtvercovými nebo obdélníkovými oky
 - S mezivlnou se čtvercovými nebo obdélníkovými oky
 - S dvojitým krepem se čtvercovými nebo obdélníkovými oky
- Harfová síta
 - S horizontálně zvlněnými podélnými dráty
 - S vertikálně zvlněnými podélnými dráty

6.1 Současnost vybrané společnosti

SIKR s.r.o. je moderní a dynamická společnost, která je vybudována na základě tradice, zkušeností a odborné specializace. Díky odborné specializaci tuzemských a zahraničních společníků disponuje firma specialisty tvořící absolutní špičku ve svém oboru.

Společnost působí na našem trhu už 20 let. Jedná se o největší dodavatelskou firmu na trhu průmyslových sítí. Svou kvalitou a vysokou úrovní poradenských služeb se firma rozšířila na evropském trhu. Prostřednictvím obchodního zastoupení či dceřiných

společností firma SIKR s.r.o. působí na Slovensku, v Litvě, Estonsku, Lotyšsku, Polsku, Rumunsku, Bulharsku, Bosně, Srbsku. Bělorusku, Slovinsku, Chorvatsku, Makedonii, Ukrajině, Moldávii a nově také v Kazachstánu.

Společnost se sídlem v Jablonném v Podještědí, v části Heřmanice 261, má tyto předměty podnikání

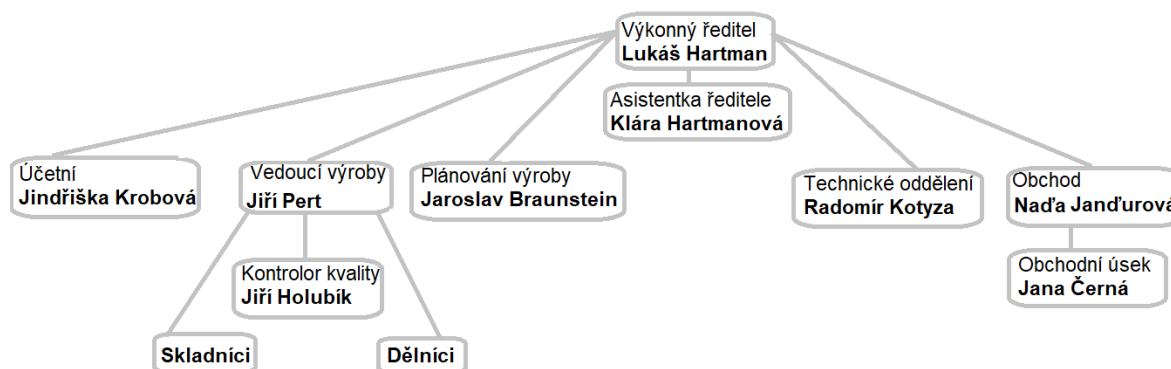
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

(kurzy.cz, 2018)

6.2 Struktura vybrané společnosti

Organizační struktura společnosti je liniově uspořádaná viz obrázek č. 2 s názvem Organizační struktura vybraného podniku. Počet zaměstnanců je vyčíslen na 75, z toho je 9 kancelářských pozic. Během 8 let firma pocítuje nárůst počtu zaměstnanců asi o 50. Výkonným ředitelem je Lukáš Hartman. Asistentka ředitele pomáhá s chodem firmy a dále se stará o personální procesy v organizaci. Vedoucí ve výrobě řídí všechny zaměstnance ve výrobě. Kontrolor kvality zajišťuje správnost konečného výrobku a kontroluje kvalitu materiálu před procesem výroby. Vedoucí technického oddělení má na starosti svářeče. Vedoucí obchodu se stará o sklady a dále má pod sebou obchodní úsek. Plánování výroby se v tomto podniku připravuje na 14 dní dopředu.

Obr. č. 2: Organizační struktura vybraného podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 SWOT analýza vybraného podniku

Jak už bylo řečeno v teoretické části SWOT analýza je nástroj, který slouží ke zkoumání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Na základě pohovoru s asistentkou společnosti jsou níže popsány jednotlivé části SWOT analýzy. Souhrnná SWOT analýza je zpracovaná v tabulce č. 4 s názvem Tab. č. 4 SWOT analýza podniku.

Písmeno S, z anglického slova Strengths, označuje silné stránky podniku. Jako silné stránky jsou považovány konkurenční schopnosti podniku, který má obchodní zastoupení v Olomouci, Příbrami a na Slovensku, a dobré postavení na trhu, především ve Finsku a Rusku. Dále mezi silné stránky podniku řadí společnost dobrou pověst u kupujících.

Písmeno W, z anglického slova Weaknesses, vyjadřuje slabé stránky podniku. Mezi slabé stránky podniku můžeme zařadit vysoké náklady na pořízení materiálu a na zpracování materiálu ve finální produkt. Další slabou stránkou je nízká nabídka sortimentu, jak je již výše uvedeno, firma nabízí pouze dva druhy sít.

Písmeno O, z anglického slova Opportunities, v českém jazyce znamená příležitosti. Mezi příležitosti podniku se nabízí vstupy na nové trhy, možnosti rozšířit se dále do zahraničí, rozšířit a vylepšit výrobní programy, zvýšit růst na trhu.

Písmeno T, z anglického slova Threats, označuje hrozby podniku. Jako největší hrozbu podniku organizace řadí vysokou cenu materiálu. Dále do hrozeb podniku je řazen vznik nové konkurence, především z Číny a Německa.

Tab. č. 4: SWOT analýza podniku

Silná stránky <ul style="list-style-type: none">• Konkurenční schopnosti a výhody• Dobrá pověst u kupujícího• Postavení na trhu	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Vysoké náklady• Nezastupitelnost lidí• Nízká nabídka sortimentu
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Vstup na nové trhy• Rozšíření výrobního programu• Růst na trhu	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Rostoucí cena materiálu• Nová konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Personální práce ve vybrané společnosti

Personální práci ve společnosti SIKR s.r.o. vykonává asistentka ředitele. Jejím úkolem jsou všechny činnosti spojené s lidskými zdroji a pracovním procesem. Při činnosti personální práce získávání a výběru zaměstnanců personalistka nepočítá s interními zdroji, protože společnost je na tyto zdroje příliš malá, ale pokud nastane výjimečná situace jako např. změna technologií na malém úseku výroby, personalistka volí výběr pracovníků v rámci firmy. Společnost k získávání a výběru zaměstnanců nejčastěji využívá externích zdrojů pracovníků.

Podle již uvedené kapitoly 3.3, personální práce obsahuje tyto činnosti: vytváření a analýza pracovního místa; personální plánování; získávání, výběr a přijímání pracovníků; hodnocení pracovníků; rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru; odměňování; vzdělávání pracovníků; pracovní vztahy; péče o pracovníky; personální informační systém.

Společnost SIKR si nevede statistiky ohledně odchodů a příchodů zaměstnanců ve firmě, tedy fluktuaci. Nejčastějším důvodem je odchod pracovníka do důchodu nebo na mateřskou dovolenou. Bylo by vhodné, aby si společnost tuto statistiku začala vést. Pro začátek by stačila roční statistika vzhledem k počtu zaměstnanců. V tabulce by byly rozepsané pracovní pozice, počet zaměstnanců na pracovní pozici, počet bývalých zaměstnanců na dané pracovní pozici a důvod odchodu zaměstnance. Příklad této tabulky

pro fluktuaci zaměstnanců je zobrazen na obrázku č. 3. Společnost by si měla vést záznamy důvodů ukončení pracovního poměru u odchodu k jinému zaměstnavateli. Společnost by se měla ptát z jakého důvodu zaměstnanci odchází při předání ukončení pracovního poměru zaměstnance.

Obr. č. 3: Příklad fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců						
Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Počet odchozích zaměstnanců	Důvod odchodu			
			Důchod	Mateřská	Jiné zaměstnání	A jiné
Dělník	32	2	1	0	0	1-úmrť
Skladník	3	1	0	1	0	0
atd.	40	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Při vytváření a analýze pracovního místa se nejdříve musí analyzovat nedostatek pracovníků. Pokud nastane tento nedostatek pracovníků musí personalistka, v našem případě asistentka ředitele, začít s analýzou pracovního místa. Je nutné přesně popsat požadavky na pracovní pozici, definovat požadavky a výhody pro potenciálního pracovníka a sepsat informace o popisu pracovního místa. Nejzákladnější požadavek pro budoucího zaměstnance je gramotnost. Mnoho uchazečů o pracovní místo není schopna přečíst ani zadání práce či smlouvu. V tomto podniku se nedostatek zaměstnanců často projevuje na pozici dělník a skladník. Příčinou často bývá hromadné onemocnění či odchod na mateřskou nebo do důchodu. Při tomto nedostatku společnost využívá externí zdroje, které mají zájem o krátkou pracovní pozici, nejčastěji se jedná o brigádníky. Mezi další projevy nedostatku pracovníků patří výpovědi, ukončení pracovních smluv a nové požadavky na pracovní pozici.

Základní požadavky pro získání práce ve vybrané společnosti SIKR s.r.o. jsou následující:

- základní gramotnost;
- minimálně základní vzdělání nebo vyšší výhodou;
- manuální a fyzická zručnost;
- ochota pracovat na 3 směny;
- zodpovědnost, spolehlivost, komunikativnost;
- chuť učit se novým věcem.

Pro uchazeče je výhodou mít praxi či vyučení v strojírenském oboru, umět cizí jazyky, mít řidičské oprávnění atd. Uchazeči s vyučením v oboru mají lepší perspektivu pro společnost. Pro pozici skladník je nutné mít řidičské oprávnění a pro manažerské pozice jsou nároky pro přijetí uchazeče vyšší. Pokud se jedná o pracovní místo se speciálními požadavky jako je řízení vozidla nebo znalost jazyka, je nutné doložit řidičský průkaz a certifikát.

Při popisu pracovního místa, využívá personalistka zkušenosti zaměstnanců z pracovních míst, které jsou podobné nebo totožné s volnou pracovní pozicí. Personalistka si udělá přesný popis o volné pracovní pozici pomocí těchto otázek: o jaký úsek či oddělení se jedná, na které funkci je volné pracovní místo, co je cílem potenciálního zaměstnance a jaké pracovní činnosti bude vykonávat.

6.5 Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Pokud personalistka určí všechny požadavky na volnou pracovní pozici, měl by začít proces získávání pracovníka. Metoda získávání zaměstnanců na volnou pracovní pozici v této firmě není příliš obvyklá, často se jedná o doporučení o volném pracovním místě stávajících zaměstnanců rodinně. A tak jsou na nová pracovní místa často dosazováni rodinní příslušníci. Tato forma získávání je pro firmu cenově dostupná, ničím nenákladná, ale velice ovlivňuje strukturu a chod společnosti. Bylo by vhodné využít vícero možných způsobů získávání zaměstnanců.

Po definování požadavků o volné pracovní pozici, začne vedoucí personálního oddělení vybírat potenciálního zaměstnance z uchazečů. V této společnosti probíhá dvou kolový pohovor s uchazečem o nové zaměstnání. Od uchazeče je vyžadováno přijít na pohovor osobně. Na pohovoru je obvykle pojednáváno o pracovních podmínkách. Po přihlášení se některého z uchazečů, musí uchazeč vyplnit dotazník o volné pracovní pozici. Při vzniku nedostatku zaměstnanců personalistka vybírá z již vyplněných dotazníků nebo z nových uchazečů o volnou pracovní pozici.

Personalistka společnosti používá předem daný dotazník (viz Příloha A), který má tyto náležitosti:

- název a informace o společnosti;
- pořadové číslo uchazeče;
- jméno, příjmení, titul;

- datum a místo narození;
- adresa bydliště a trvalá adresa;
- číslo OP, kým a kde byl vydán;
- název zdravotní pojišťovny;
- číslo účtu;
- informace o rodině (manžel/ka, děti);
- informace o vzdělání a typu závěrečné zkoušky;
- údaje o předchozím a současném zaměstnání;
- a jiné.

Závěrem tohoto dotazníku jsou datum, místo a podpis uchazeče. Vyplnění dotazníků probíhá v prvním kole pohovoru, které končí otázkou, zda má uchazeč nějaké dotazy. Poté je uchazeč požádán o pokračování do druhého kola.

Druhé kolo probíhá mezi potenciálním zaměstnancem a ředitelem společnosti. Úkolem ředitele je zkontrolovat životopis, ve kterém jsou pro ředitele nejdůležitějšími body: úroveň dosaženého vzdělání a záznam o praxi. Ředitel společnosti má jasně danou strukturu pohovoru, která je následující:

- přivítání a představení se;
- představení společnosti a volného pracovního místa;
- požádání kandidáta o představení svých zkušeností;
- prostor pro diskuzi o volném pracovním místě;
- ukončení pohovoru.

Tato struktura není dodržena kvůli časovému hledisku a je zkrácena, a to z důvodu např. opakování otázek, které jsou již uvedené v dotazníku z prvního kola pohovoru na volnou pracovní pozici. Uchazeč často klade otázky: za kolik peněz bude danou činnost vykonávat, o jaký pracovní poměr se bude jednat, jakou směnou bude začínat jeho pracovní poměr, jak se směny budou střídat a jaké budou motivační benefity společnosti. Ředitel společnosti informuje potenciálního pracovníka o chodu společnosti a benefitech, mezi které patří pracovní oděv, 13. a 14. plat a dále dvakrát ročně podíly na zisku společnosti.

Než společnost rozhodne o přijetí uchazeče nashromáždí veškerá data o pohovorech uchazečů, porovná jejich plusy a mínusy, a vybere nejvhodnějšího uchazeče.

Spisy uchazečů jsou označovány jako velice vyhovující, vyhovující a nevyhovující. Uchazeči, kteří jsou velice vyhovující, jsou kontaktováni telefonicky ihned. Podle přijetí či nepřijetí uchazeče z velice vyhovující skupiny, jsou kontaktováni vyhovující uchazeči.

Pokud se jedná o vhodného uchazeče je podnikem telefonicky kontaktován o splnění požadavků na volné pracovní místo a možnosti nástupu. Po telefonickém spojení si personalistka s potenciálním zaměstnancem domluví na schůzce, která bude uskutečněna před vstupem do pracovního poměru. Na této schůzce jsou řešeny požadavky na volnou pracovní pozici, a to ve formě doložení dokumentů o tvrzeních z vyplněného dotazníku v prvním kole pohovoru o volné pracovní pozici.

7 Dotazníkové šetření ve společnosti SIKR

Součástí analýzy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti je dotazníkové šetření. Dotazníky byly rozeslány zaměstnancům společnosti SIKR. Dotazníkové šetření obsahuje 14 otázek, které by měly vysvětlit cíle dotazníkového šetření. (viz Příloha B)

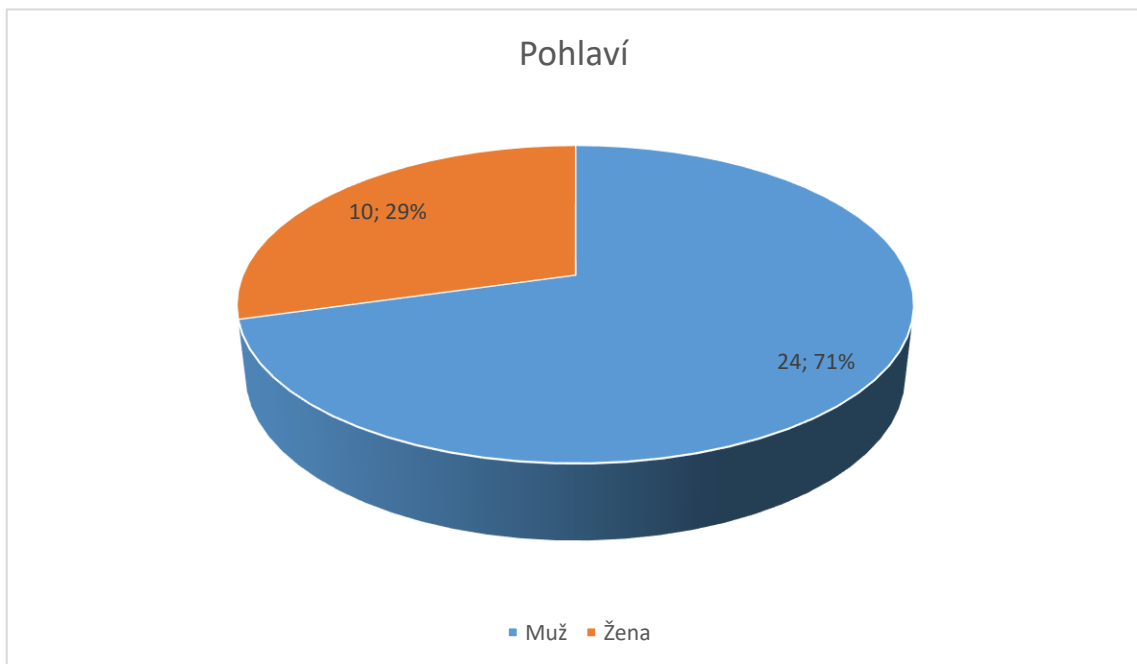
Cílem je zjistit jaký mají zaměstnanci pocit z procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a zda jsou zaměstnanci správně informováni o volné pracovní pozici.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 34 respondentů, tedy 34 zaměstnanců společnosti SIKR. Výsledky dotazníkového šetření jsou vyobrazeny pomocí grafů, každá otázka z dotazníků je vyhodnocena dále:

1. Jaké jste pohlaví?

Obrázek č. 4 pojednává o genderovém rozdělení společnosti. Z tohoto grafu vyplývá, že ve vzorku společnosti je více mužů než žen, a to přesně 24 mužů a 10 žen.

Obr. č. 4: Jaké jste pohlaví?

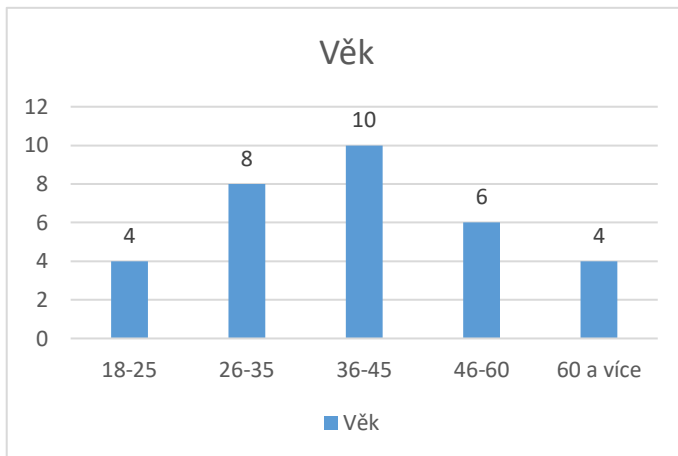


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

Tato otázka se zabývá věkovými kategoriemi podniku. Podle obrázku č. 5 je nejvíce zastoupenou věkovou kategorií rozmezí od 36 let do 45 let. Do této kategorie spadá 10 respondentů z 34 dotázaných.

Obr. č. 5: Do jaké věkové kategorie patříte?

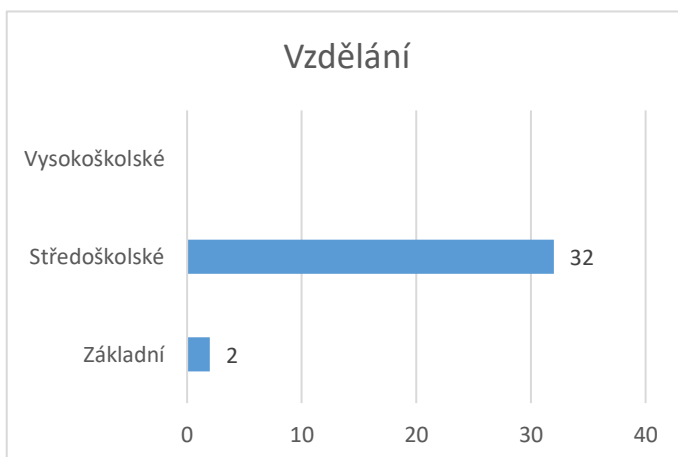


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V této otázce se dozvíme informace o nejvyšší dosaženém vzdělání. Z obrázku č. 6 je zřejmé, že nejvyšší dosažené vzdělání v této společnosti je středoškolské, a to s necelými 95 % odpověďmi respondentů.

Obr. č. 6: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování

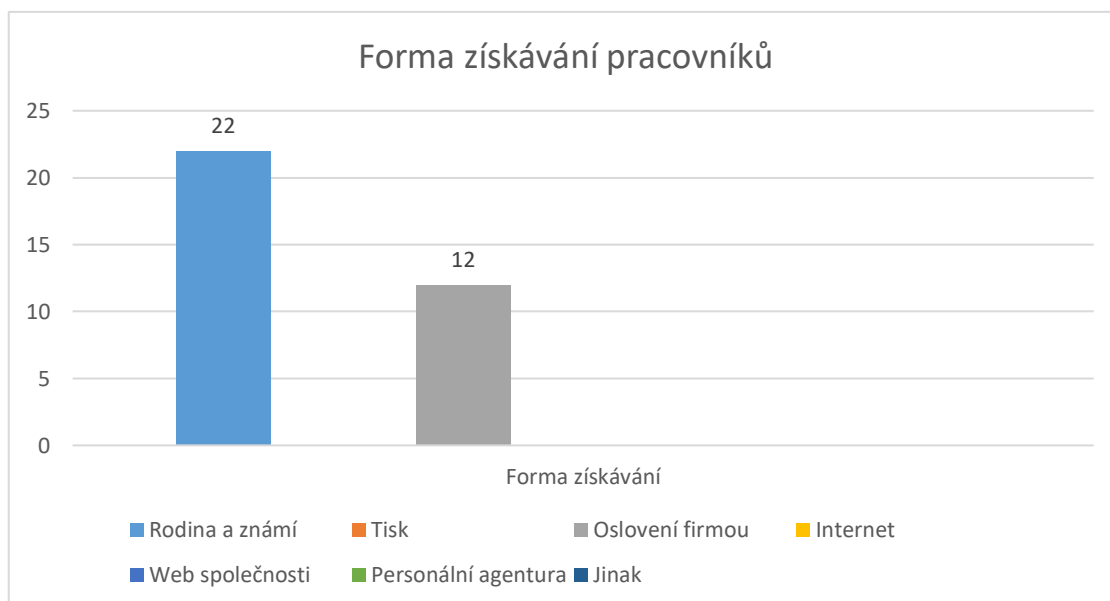
4. Jaký máte pracovní závazek?

Tato otázka se zabývala typem pracovního úvazku. U této otázky byly na výběr dvě možnosti, a to hlavní pracovní poměr a vedlejší pracovní poměr. Všichni respondenti odpověděli, že pracují na hlavní pracovní poměr.

5. Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici?

Pátá otázka se zabývala, jakým způsobem se zaměstnanci dozvěděli o pracovní pozici. V této otázce odpovídající mohli vybrat více odpovědí, a to i otevřenou odpověď jinak. Nejvíce odpovědí získala skupina rodina a známí. Dále pak přímé oslovení firmou. Odpovědi tisk, web společnosti a personální agentura nebyli zvoleni. Tato otázka je vyobrazena na obrázku č. 7.

Obr. č. 7: Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici?

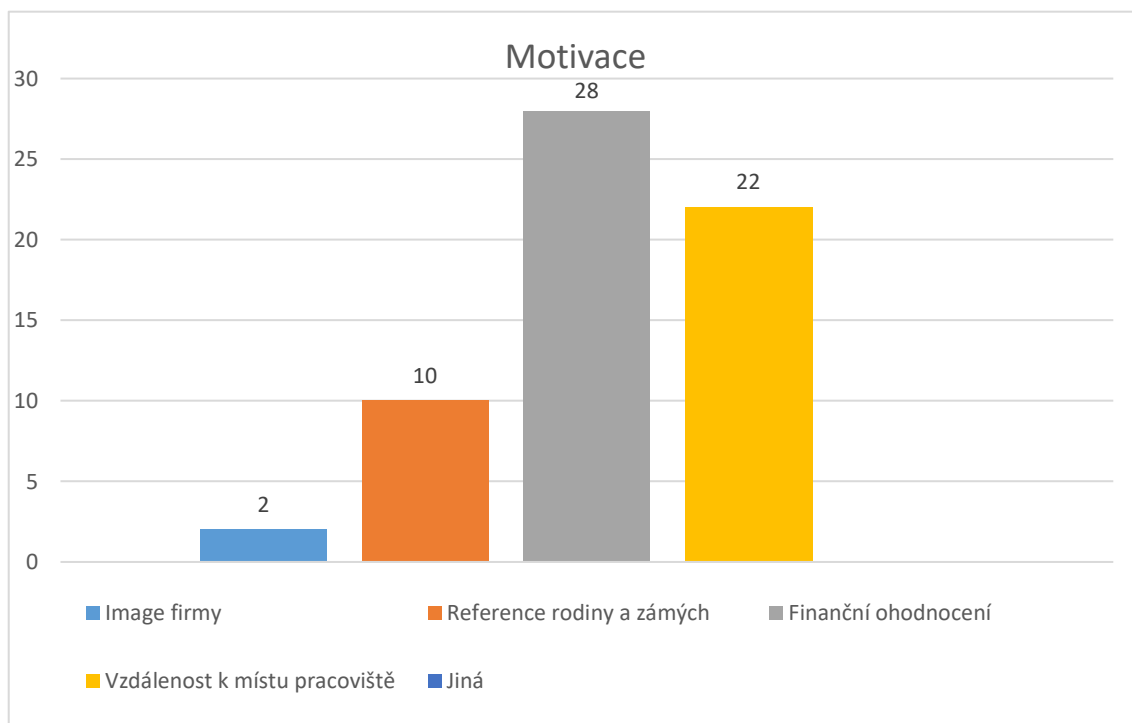


Zdroj: Vlastní zpracování

6. Co Vás motivovalo ucházet se o pracovní pozici?

Tato otázka se zabývala, jaké byly motivační prostředky k ucházení se o pracovní pozici. Možnosti odpovědí jsou zaznamenány v grafu na obrázku č. 8. Pro respondenty byly nejvíce motivující finanční prostředky.

Obr. č. 8: Co Vás motivovalo ucházet se o pracovní pozici?

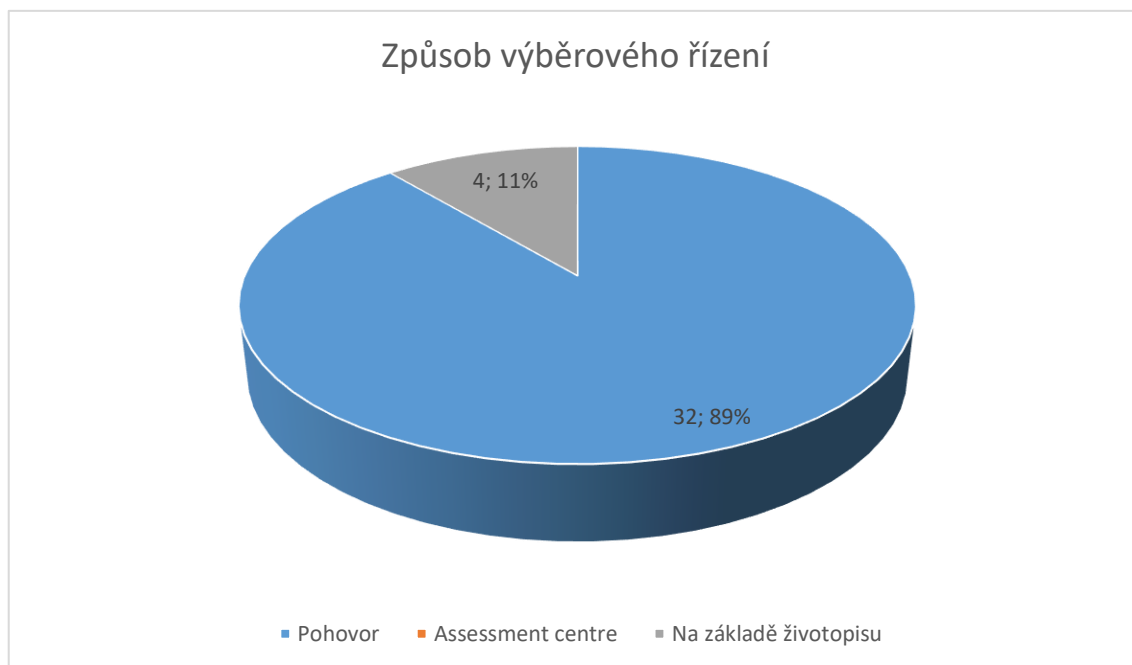


Zdroj: Vlastní zpracování

7. Jak probíhalo výběrové řízení?

Sedmá otázka pojednávala o způsobu výběrového řízení, kdy většina z dotázaných odpověděla, že výběrové řízení probíhalo na základě pohovoru. Na výběr z odpovědí byly možnosti: pohovor, assesment centre a na základě životopisu. Tato otázka je vyobrazena na obrázku č. 9, kde je zřejmé, že 89 % respondentů bylo vybráno na základě pohovoru.

Obr. č. 9: Jak probíhalo výběrové řízení?



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě v této společnosti?

Otázka č. 8 se zabývala spokojeností při první návštěvě ve společnosti SIKR. Na tuto otázku bylo možné odpovědět přívětivě, neutrálně a nepřívětivě. Všichni respondenti odpověděli, že při své první návštěvě byli společností přijati přívětivě.

9. Máte pocit, že s Vámi zástupce společnosti hovořil přiměřeně dlouhou dobu?

Na otázku, zda respondenti mají pocit přiměřené délky hovoru při hovoru odpověděli, že nemají pocit, že by se zástupcem společnosti hovořilo dlouho. Možnosti odpovědí byly pouze ano či ne.

10. Dozvěděl jste se potřebné informace o volné pracovní pozici před nástupem?

Otázka č. 10, zda se respondenti dozvěděli potřebné informace, bylo všemi respondenty řečeno, že ano.

11. Jak dlouho vykonáváte práci na dané pracovní pozici?

Tato otázka se týkala délky pracovního úvazku. Z obrázku č. 10 s názvem, který je totožný s otázkou, jak dlouho vykonáváte práci na dané pracovní pozici vyplývá, že 28 dotázaných pracuje ve společnosti SIKR 3 a více let.

Obr. č. 10: Jak dlouho vykonáváte práci na dané pracovní pozici?

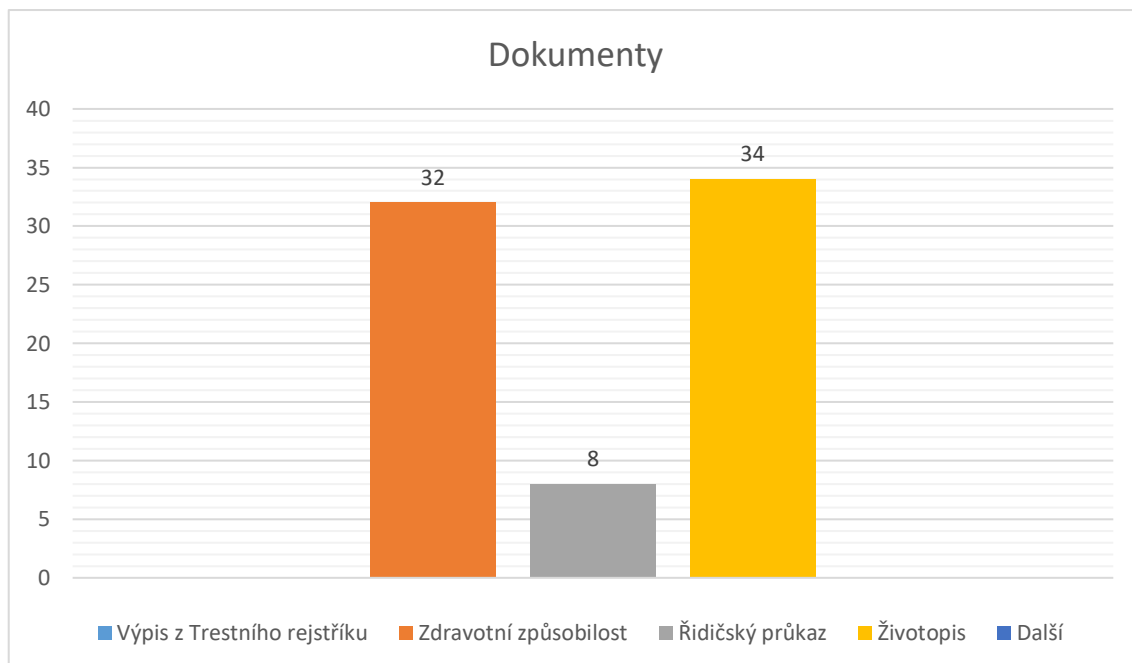


Zdroj: Vlastní zpracování

12. Jaké dokumenty jste musel/a mít připravené pro Vaší pracovní pozici?

Tato otázka se zabývala dokumenty, které jsou nutné pro pracovní pozici. Respondenti mohli vybrat více odpovědí, které jsou vyobrazeny v následujícím obrázku č. 11. Možnost odpověď další byla otevřená. Nejvíce odpovědí získal životopis.

Obr. č. 11: Jaké dokumenty jste musel/a mít připravené pro Vaší pracovní pozici?



Zdroj: Vlastní zpracování

13. Jak jste spokojeni s náborem nových zaměstnanců

Na otázku 13, jak jste spokojeni s náborem nových zaměstnanců, všichni respondenti odpověděli, že jsou spíše spokojeni s náborem nových zaměstnanců.

14. Jsou noví zaměstnanci správně vybírání na dané pracovní pozice?

Poslední otázka dotazníkového šetření se týkala správnosti vybírání nových zaměstnanců. Na výběr byly možnosti ano či ne. Zaměstnanci společnosti SIKR si myslí, že noví zaměstnanci jsou správně vybírání.

7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit jaký mají zaměstnanci pocit z procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Z tohoto dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci mají dobrý pocit ze získávání a výběru nových zaměstnanců.

Dalším cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci správně informováni o volné pracovní pozici. Jelikož se většina zaměstnanců dozvěděla o volné pracovní pozici přes rodinu a známe, vyplývá z toho, že komunikace je na vysoké úrovni. Pouze by bylo vhodné informovat již zaměstnané pracovníky o nově vzniklých pracovních pozicích, tím je myšleno informovat pracovníky v rámci firmy. Jelikož se jedná o malý podnik, tento nedostatek není zásadní pro správný chod společnosti.

8 Doporučení

Na základě porovnání teoretického zpracování s praktickou částí jsou doporučeny následující změny pro podnik.

Změna v metodách získávání zaměstnanců, jedná se o změnu metody získávání zaměstnanců vybrané organizace. Společnost SIKR využívá pouze doporučení stávajících zaměstnanců, proto je doporučeno využití jiných efektivnějších možností. Pokud by společnost SIKR hledala pracovníky na krátký nedostatek zaměstnanců, způsobený mateřskou dovolenou, bylo by vhodné, aby využila inzerátu na internetových portálech a na svých webových stránkách. Při potřebě pracovníka na dlouhodobý závazek by organizace měla využít všechny možnosti, které jsou dále doporučeny.

Vyvěšení inzerátu v novinách či internetových portálech by nebylo pro firmu finančně náročné, avšak vhodné. S využitím inzertních portálů firma může nakládat dále, a to odkazem na dalších metodách získávání. Určitě to usnadní práci asistentky ředitele, která nedělá pouze personalistku. Využit může internetový sběr dotazníků, který podává v prvním kole, a tím může společnost udělat pouze jedno kolo pohovoru na volné pracovní pozice.

Pro ukázkou vyvěšení inzerátu na webových stránkách byly vybrány dvě webové stránky, a to web Dobrá práce a Atraktivní-práce. Na těchto dvou webových stránkách byla provedena přibližná kalkulace nákladů, které by společnost SIKR vynaložila v případě využití této změny v metodách získávání zaměstnanců.

Při inzerování na webu Dobrá práce s nabízeným programem mini se zobrazováním maximálně pěti inzerátů, by firmu inzerce vyšla na 1.800 Kč za měsíc. Je zde možnost topování, ve které by inzeráty podniku byly mezi prvními příčkami v strojírenské kategorii pozic. Tato možnost by firmu vyšla na 500 Kč měsíčně. Pokud by firma chtěla využít služeb databáze přímo na stránkách Dobrá práce, je zpoplatněna poplatkem od 250 – 2.000 Kč podle počtu životopisů, které by chtěla mít firma v databázi.

Druhé stránky, a to Atraktivní-práce, nabízejí inzerování, které je zpoplatněné denně. Částka 200 Kč je za zveřejnění inzerátu na jeden den. V tomto případě má zákazník těchto stránek zdarma přístup do databáze a obsahu životopisů, platí se pouze v případě žádosti o získání kontaktních údajů na vybraného kandidáta, a to 150 Kč.

Webová stránka Atraktivní-práce nabízí zvýhodněné cenové balíčky pro opakovanou inzerci, a to ve třech variantách:

- Mini, která je při objednávce v rozmezí 1.000-5.000 Kč s cenou za inzerát 150 Kč.
- Start, která je při objednávce v rozmezí 5.001-10.000 Kč s cenou za inzerát 150 Kč.
- Klasik, která je při objednávce v rozmezí 10.000 a více Kč s cenou za inzerát 150 Kč.

Pro dlouhodobou inzerci na webových stránkách by bylo vhodné využít služeb první webové stránky, a naopak pro krátkodobou by firma měla zvolit druhou webovou stránku. Myslím si, že pro začátek je pro firmu vhodné brát v potaz pouze základní balíčky webových stránek.

V dnešní době moderních technologií by bylo pro firmu výhodné využít sílu sociálních sítí, kde by se firma mohla prezentovat. Také by mohla využít odkaz svých webových stránek, které by firma doplnila novými informacemi a rozšířila o rubriku zaměstnanci. V rubrice zaměstnanci by mohla firma využít názory stávajících zaměstnanců pomocí anket na svých webových stránkách a uchazeči by měli přehled o spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. V této rubrice by mohly být stručně popsány volné pracovní pozice a požadavky pro uchazeče, také odkaz na nabídky práce z inzertních webů nebo přímo kontakt na personální oddělení. Bylo by vhodné sepsat sem všechny benefity společnosti, a tím lépe vystihnout image firmy.

Spousta lidí ve středním věku hledá práci, možná nevyužívají moderní technologii, proto by firma měla využít i místních vývěsků nebo novin, do kterých se určitě rádi podívají. V místě společnosti SIKR se nachází malé město, které vydává měsíční zpravodaj. Bylo by vhodné využít inzerce v tomto zpravodaji. Jednalo by se o stručnou inzerci na čtvrt strany, která je navržena v obrázku č. 12. na pracovní pozici dělník. Cena inzerce za jeden měsíc je 209 Kč.

Obr. č. 12: Příklad inzerátu v novinách

SIKr, s.r.o
Heřmanice 261
471 25 Jablonné v Podještědí



DĚLNÍK - obsluha výrobních strojů

Vzdělávání: základní, středoškolské s výhodou

Požadujeme: spolehlivost, pečlivost, komunikativnost,
ochota pracovat na třísměnný provoz

Nabízíme: práci na HPP/brigádu, motivující finanční
ohodnocení (podíl na zisku, 13. a 14. plat)

Bližší informace na tel: 123 456 789

email: sikr@sikr.cz

Zdroj: Vlastní zpracování

Další možností je spolupracovat s úřadem práce, který by nejen dodal pracovníky, ale mohl by i finančně pomoci, a to formou příspěvků. Úřad práce by zajistil hledání nových pracovníků, poradenské služby, dotace na tvorbu a udržení pracovních míst, fond dalšího vzdělávání a vzdělávací projekty pro zaměstnavatele. Úřad práce se snaží najít nové pracovníky co nejuspěšněji, proto se náležitě věnuje výběru a náboru zaměstnanců od formulace na nové pracovní místo až k prověření nových pracovníků dle kritérií zaměstnavatele. Pro zadávání nových volných pracovních míst využívá Úřad práce ČR registraci na příslušné krajské pobočce. Zadané nové volné pracovní místo lze upravit, aktualizovat či vymazat prostřednictvím portálu Úřadu práce ČR. Zájemce o danou pozici může odpovědět na volnou pracovní pozici prostřednictvím portálu nebo přímo kontaktovat zaměstnavatele e-mailem či telefonicky.

Pokud by tato doporučení nebyla stále dostačující, měla by se firma obrátit na personální agentury. Nejdříve by stačilo požádat o pomoc s hledáním zaměstnanců. Pokud by to ovšem nestačilo, firma by měla využít všechny služby personální agentury. Tento krok by byl nákladnější než předchozí opatření, ale podle situace na trhu práce více efektivní.

Změna struktury pohovoru, jednalo by se o zrušení stávajících dvou kol pohovoru pouze na jedno kolo, kdy by se s použitím předchozích doporučení zrušilo první kolo. Druhé kolo by probíhalo podobně jako do teď, pouze by se změnilo následující. Personalistka by byla součástí pohovoru a otázky ohledně platu či směn by byly přesně dané v inzerátech. Úkolem personalistky by bylo zapisování průběhu pohovoru a zbylé činnosti personalisty jako do teď.

Prvním krokem by bylo zpracování a vyhodnocení dotazníků, které by personalistka dostala od uchazečů na email. Tyto dotazníky by měli mít stejnou strukturu a být přehledné pro rychlé rozřídění uchazečů. Proto byla navržena **změna stávajících dotazníků** na stručnější, která je zpracována v obrázku č. 13. pro pracovní pozici dělník. Tento dotazník se od předchozího liší v některých náležitostech, které se využívají dále k personálním procesům. Navržený dotazník by sloužil pouze pro získávání a výběr nových zaměstnanců. Po výběru vhodného uchazeče, by se společnost musela na další potřebné informace zeptat, a to prostřednictvím otázek při zpracování údajů o novém zaměstnanci.

Obr. č. 13: Návrh dotazníku uchazeče o zaměstnání na volnou pracovní pozici

Dotazník uchazeče o zaměstnání na pracovní pozici dělník	
Jméno: _____ Příjmení: _____	Telefon: _____ Email: _____
Datum narození: _____ Místo narození: _____ Číslo OP: _____	Rodinný stav: _____ Počet dětí: _____ Národnost: _____
Adresa: _____ _____	Kontaktní adresa: _____ _____
Vzdělání: _____ Speciální kvalifikace: _____ _____	Praxe: _____ Typ pracovního úvazku: _____ _____
Předchozí zaměstnání: _____ _____ _____	
Možnost nástupu od: _____	Datum a podpis: _____

Zdroj: Vlastní zpracování

Na pohovor by měl být vedoucí podniku připraven, proto by si měl připravit své požadavky na uchazeče, analyzovat si předem životopis uchazeče a vypracovat si stručný popis práce, o kterou se uchazeč zajímá. Vedoucí podniku by měl klást otázky, které zkoumají, zjišťují fakta o uchazeči a kontrolují pravdivost údajů uvedených v životopise uchazeče. Příklady otázek, které by měl vedoucí podniku uvést:

- Co víte o naší firmě?
- Můžete mi říct něco o svém předcházejícím zaměstnání?
- Proč chcete tuto práci?
- Jaké činnosti jsou pro Vás v práci nejméně zajímavé?
- Proč jste odešli z předchozího zaměstnání?
- Máte nějaké otázky?

Změna způsobu přijetí uchazeče, tato změna by byla pouze rozšiřující. Jednalo by se o vyjádření pocitu z uchazeče. Ředitel společnosti by se vyjádřil pozitivně či negativně o celkovém pocitu z uchazeče na konci pohovoru, aby uchazeč nemusel netrpělivě a nervózně čekat na telefonát o přijetí či nepřijetí.

Změna v motivačním plánu společnosti, a to rozšířením této oblasti. Bylo by vhodné doplnit stávající motivační plán o náborový příspěvek, motivační příspěvek stávajícímu zaměstnanci za doporučení nového zaměstnance, příspěvky na obědy (formou stravenek) a příspěvky na sportovní a kulturní akce.

Lepší informovanost zaměstnanců, více informovat stávající zaměstnance o změnách ve firmě, o akcích firmy. Personalistka by informovala stávající zaměstnance prostřednictvím porad, vývěsků na nástěnce a přímého oslovení zaměstnance. Pokud by se jednalo o důležité informace o změnách ve společnosti, bylo by vhodné všechny zaměstnance navíc informovat emailem.

Závěr

Tato bakalářská práce se snažila proniknout do procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti SIKR, s.r.o.

V první části byly popsány personální činnosti teoreticky, nejvíce se tato část zaměřila na proces získávání a výběr zaměstnanců. Dále pak na metody těchto činností personální práce.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat základní proces personální práce ve společnosti SIKR a následně ho porovnat s teoreticky popsanými procesy. Jako další cíle bakalářské práce bylo vytvořit doporučení pro danou společnost.

V bakalářské práci byla vytvořena SWOT analýza podniku, která vystihuje vnější a vnitřní prostředí společnosti. Dále byla vytvořena tabulka pro fluktuaci zaměstnanců, se kterou by firma mohla dále pracovat. Tabulka by sloužila ke sběru dat o toku zaměstnanců ve firmě.

Důležitým úkolem získávání zaměstnanců je vhodně informovat uchazeče o pracovní pozici. Jak už je v bakalářské práci napsáno, tak společnost SIKR využívá pouze optání se rodinných příslušníků. Proto bylo doporučeno využít i jiných efektivnějších možností, mezi které patří: vyvěšení inzerátu v novinách či internetových webech, novou rubriku zaměstnanci na webových stránkách, spolupráci s úřadem práce a personální agenturu. V rámci bakalářské práce byly navrženy dvě ukázky, a to pro inzerát a změnu dotazníkového šetření pro uchazeče o volnou pracovní pozici.

Tyto doporučení by měly být pro firmu přínosné, zvýší počet zaměstnanců a tím firma může zvýšit počet zakázek, který následně zvýší zisk společnosti.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Rozdělení podniků	9
Tab. č. 2: Příklad SWOT analýzy	10
Tab. č. 3: Otázky k SWOT analýze	10
Tab. č. 4: SWOT analýza podniku.....	36

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních činností.....	19
Obr. č. 2: Organizační struktura vybraného podniku.....	35
Obr. č. 3: Příklad fluktuace zaměstnanců	37
Obr. č. 4: Jaké jste pohlaví?	41
Obr. č. 5: Do jaké věkové kategorie patříte?	42
Obr. č. 6: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?	42
Obr. č. 7: Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici?	43
Obr. č. 8: Co Vás motivovalo ucházet se o pracovní pozici?	44
Obr. č. 9: Jak probíhalo výběrové řízení?	45
Obr. č. 10: Jak dlouho vykonáváte práci na dané pracovní pozici?.....	46
Obr. č. 11: Jaké dokumenty jste musel/a mít připravené pro Vaši pracovní pozici?.....	47
Obr. č. 12: Příklad inzerátu v novinách	51
Obr. č. 13: Návrh dotazníku uchazeče o zaměstnání na volnou pracovní pozici	52

Seznam použitých zkratk

AC	assesment centre
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
kol.	kolektiv
např.	například
příp.	případně
s.r.o.	společnost s ručeným omezením
sb.	sbírka
SWOT	analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy
tj.	to je
z.	zákon

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 8072265156.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-78-80-247-2497.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

SRPOVÁ, Jitka, Řehoř, Václav a kol. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2.vyd. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s.
ISBN 9788024743721.

Seznam ostatních zdrojů

455/1991 Sb. Živnostenský zákon. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění*. Cit. 04.03.2019, dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

CIPD. *The Professional Body for Human Resources and People Development*. Cit.

25.03.2019, dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf

Členění podniku - Ekonomika, management. Cit. 25.04.2018, dostupné z:

<http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/06/cleneni-podniku.html>

Dobrá práce.cz - práce, zaměstnání | Dobrá práce.cz. Cit. 08.04.2019, dostupné z:

<https://www.dobraprace.cz/cenik-firmy.php>

Jablonné v Podještědí. Cit. 08.04.2019, dostupné z:

http://www.jablonnevp.cz/assets/File.ashx?id_org=5621&id_dokumenty=6960

Metody při výběru zaměstnanců, vybírání vhodného zaměstnance | Flek. Cit.

03.08.2018, dostupné z: <https://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/metody-pri-vyberu-zamestnancu-vybirani-vhodneho-zamestnance>

Metody výběru pracovníků | Aprofes. Cit. 13.03.2019, dostupné z:

<https://www.aprofes.cz/co-je-to-metody-vyberu-pracovniku/>

Nabídky práce, zaměstnání, brigády. Cit. 08.04.2019, dostupné z:

<https://www.atraktivni-prace.cz/cenik-sluzeb/>

Portál.POHODA. Cit. 2019-03-04, dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/pravni-formy-podnikani/>

Prace.cz - volná pracovní místa, aktuální nabídka práce v ČR i v zahraničí. Cit.

04.04.2019, dostupné z: <https://www.prace.cz/poradna/prakticke-rady/detail/article/jak-napsat-zivotopis-a-pruvodni-dopis/>

RAO, V. S. P. (2015). *Human resource management: Text and cases*. Cit. 10.04.2019,

dostupné z <https://books.google.cz/books?id=jEH8MtA-8vAC&printsec=frontcover&dq=human+resources&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwilnY>

XOuMfhAhX98KYKHYM0AGA4ChDoAQhNMAU#v=onepage&q=recruitment&f=f
alse

Sikr. Cit. 26.04.2018, dostupné z: <http://www.sikr.eu/>

Sociální dialog - nástroj rozvoje průmyslových vztahů a kolektivního vyjednávání. Cit.
08.04.2019, dostupné z:

https://www.socialnidialog.cz/images/stories/Zamestnavatel_na_uradu_prace.pdf

SWOT ANALÝZA - Publikace | Fučík. Cit. 25.04.2018, dostupné z:

<http://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>

Techniky vedení přijímacího pohovoru | CR pracovní místa a nábor | Hays.

Cit.08.04.2019, dostupné z [https://www.hays.cz/slu%C5%BEby-pro-
zam%C4%9Bstnavatele/HAYS_166579](https://www.hays.cz/slu%C5%BEby-pro-zam%C4%9Bstnavatele/HAYS_166579)

Způsoby a zdroje výběru zaměstnanců | Aprofes. Cit. 06.12.2017, dostupné z:

<https://www.aprofes.cz/zdroje-vyberu-zamestnancu/>

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha B: Dotazník zaměstnancům

Příloha A: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání



POŘADOVÉ ČÍSLO :

SIKR,s.r.o., Heřmanice 261,Jablonné v Podještědí ,IČO:48109606,DIČ:CZ48109606

DOTAZNÍK pro uchazeče o zaměstnání

Příjmení,jméno,titul.....

Rodné příjmení Místo narození

Den, měsíc, rok narození Okres.....

Rodné čísloTelefon

Národnost Rodinný stav

Číslo OP OP vydán kým a kdy

Trvalé bydliště

Přechodné bydliště

Název zdravotní pojišťovny

Mzda na účet – číslo účtu

Manžel/ka

Jméno, příjmení	datum narození	bydliště	zaměstnání/studium
-----------------	----------------	----------	--------------------

.....

Děti-jméno,příjmení	rodné číslo	bydliště	studium
---------------------	-------------	----------	---------

.....

.....

.....

Vaše vzdělání, druh školy, rok studia od-do, druh závěrečné zkoušky

.....

Předchozí zaměstnavatel

.....

Jiný pracovní poměr – název firmy

.....

Nárok na slevu na daň ze mzdy u jiné firmy ANO/NE

Pobíráte důchod, jaký ?

.....

Srážky ze mzdy, exekuce, výživné ?

.....

.....

Vyhotovil dne V

Podpis uchazeče dne V

Příloha B: Dotazník zaměstnancům

1. Jaké jste pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 60
- 60 a více

3. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské
- Vysokoškolské

4. Jaký máte pracovní závazek

- Hlavní pracovní poměr
- Vedlejší pracovní poměr

5. Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici? (Můžete vybrat 1 a více možností)

- Rodina a známí
- Tisk
- Oslovení firmou
- Internet (inzertní weby) – jobs.cz...
- Web společnosti
- Personální agentura
- Jinak, jak _____

6. Co Vás motivovalo ucházet se o pracovní pozici? (Můžete vybrat 1 a více možností)

- Image firmy
- Reference rodiny a známých
- Finanční ohodnocení
- Vzdálenost k místu pracoviště
- Jiná, která _____

7. Jak probíhalo výběrové řízení?
- Pohovor
 - Assessment centre
 - Na základě životopisu
8. Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě naší společnosti?
- Přívětivě
 - Neutrálně
 - Nepřívětivě
9. Máte pocit, že s Vámi zástupce společnosti hovořil přiměřeně dlouhou dobu?
- Ano
 - Ne
10. Dozvěděl jste se potřebné informace o volné pracovní pozici před nástupem?
- Ano
 - Ne
11. Jak dlouho vykonáváte práci na dané pracovní pozici?
- Do 1 roku
 - 2–3 roky
 - 3 a více let
12. Jaké dokumenty jste musel/a mít připravené pro Vaší pracovní pozici? (Můžete vybrat 1 a více možností)
- Výpis z Trestního rejstříku
 - Zdravotní způsobilost
 - Řidičský průkaz
 - Životopis
 - Další, které _____
13. Jak jste spokojeni s náborem nových zaměstnanců?
- Spíše ano
 - Spíše ne
14. Jsou noví zaměstnanci správně vybíráni na dané pracovní pozice?
- Ano
 - Ne

Abstrakt

ŠIMKOVÁ, Kateřina. *Získávání a výběr pracovníků ve zvolené organizaci*. Cheb, 2019. 68 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: lidské zdroje, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

Tato bakalářská práce je zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců v konkrétním podniku. Získávání a výběr zaměstnanců je součástí personálních procesů podniku. Tyto procesy jsou popsány první částí a to teoretické. Dále se zabývá konkrétním podnikem a následnému aplikování personálních procesů v daném podniku. V závěru bakalářské práce je navržené opatření, jak by firma mohla lépe využít své zdroje pro získávání a výběr zaměstnanců.

Abstract

ŠIMKOVÁ, Kateřina. Recruiting and Selecting Employees in a Selected Organization. Cheb, 2019. 68 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: human resources, recruiting employees, selection of employees

This Bachelor thesis is focused on recruiting and selecting employees in a certain organization. Recruiting and selecting employees are part of personal processes at the company. These processes are written in the first part. The first part of Bachelor thesis is called the theoretical part. Then, it deals with selected company and applications of these processes at the organization. In the conclusion of the thesis is proposed measure how the company could better use its resources to recruiting and selecting employees.