Analýza přijímání zaměstnanců v obchodní firmě

Drahomíra Uhrová

Bakalářská práce
2013

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

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

Jméno a příjmení:	**Drahomíra UHROVÁ**
Osobní číslo:	**M09980**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Analýza přijímání zaměstnanců v obchodní firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Zpracujte teoretické poznatky v oblasti získávání a výběru pracovníků s užším zaměřením na výběrové metody.**

II. Praktická část

- **Proveďte analýzu a deskripci metod používaných ve firmě Baťa.**
- **Proveďte komparaci identifikovaných metod a teoretických východisek práce.**
- **Navrhněte metody a postupy, o které by mohla firma rozšířit své dosavadní portfolio, a proveďte konceptualizaci jejich implementace.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-722-6161-4.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Mgr. Vojtěch Kořen**

Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

L.S.

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby[1];

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,

- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3[2];

- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

[1] *zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

[2] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

[3] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.5.2013 Drahomíra Hlavová

[4] *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou výběrového řízení. Cílem teoretické části bakalářské práce je, na základě prostudované literatury k danému tématu, charakterizovat problematiku získávání a výběru pracovníků a uvést základní teoretická východiska, která budou sloužit jako podklad pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je pak popsat a analyzovat současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Baťa ČR, poté provést zhodnocení předností a nedostatků tohoto systému a definovat případné návrhy na optimalizaci.

Klíčová slova: lidské zdroje, získávání a výběr pracovníků, výběrové řízení, metody výběru, pohovor

ABSTRACT

This bachelor thesis describes the proces of selection procedure. The main goal of theoretical part of the thesis is to describe the process of recruitment and selection employees generally based on the literature of this issue. The theoretical part will be a base for elaborating the practical part. The main goal of practical part of the thesis is to describe and analyse the present proces of recruitment and selection employees in the Baťa ČR company and then to evalue the strengths and weakness of the system and to define suggestions for optimalization.

Keywords: human resources, recruitment and selection employees, selection procedure, selection methods, interview

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Mgr. Vojtěchu Kořenovi za jeho podnětné a cenné rady a připomínky, vstřícnost, trpělivost, čas a odbornou pomoc, kterou mi věnoval při vypracování mé bakalářské práce.

Zároveň prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Snažte se dělat věci nejlépe na světě a svět si vyšlape cestičku k Vašim dveřím.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ **13**
1.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEHO KROKY 13
1.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků 13
1.1.2 Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst 14
1.1.3 Identifikace zdrojů uchazečů 16
1.1.4 Volba metod získávání pracovníků 16
1.1.5 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání 17
1.1.6 Formulace nabídky zaměstnání 17
1.1.6.1 Inzerce 18
1.1.6.2 E-recruitment neboli získávání pracovníků pomocí sociálních sítí 19
1.1.6.3 Využívání externích služeb (outsourcing) 22
1.1.6.4 Vzdělávací zařízení 22
1.1.7 Uveřejnění nabídky zaměstnání 23
1.1.8 Předvýběr (třídění) 23
1.2 SHRNUTÍ 24
2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ **26**
2.1 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ 26
2.2 KRITÉRIA VÝBĚRU 28
2.3 FÁZE VÝBĚRU 28
2.4 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ 29
2.4.1 Analýza dokumentů a informací o uchazečích 30
2.4.1.1 Životopis 30
2.4.1.2 Průvodní dopis (motivační dopis) 31
2.4.1.3 Dotazník 31
2.4.1.4 Doporučení - reference 31
2.4.2 Pohovor 32
2.4.2.1 Nestrukturovaný pohovor 33
2.4.2.2 Strukturovaný pohovor 33
2.4.2.3 Polostrukturovaný pohovor 34
2.4.2.4 Behaviorální pohovor 34
2.4.3 Psychodiagnostické metody 34
2.4.3.1 Testy inteligence 35
2.4.3.2 Testy schopností 35
2.4.3.3 Testy osobnosti 35
2.4.3.4 Testy znalostí a dovedností 36
2.4.4 Případové studie 36
2.4.5 Komplexní řešení (Assessment centre) 36
2.5 ZÁVĚREČNÝ VÝBĚR KANDIDÁTŮ 37
2.5.1 Finální rozhodnutí 37
2.6 SHRNUTÍ 37
II PRAKTICKÁ ČÁST **39**
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU BAŤA ČR **40**

3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BAŤA ČR Z PERSONÁLNÍHO HLEDISKA 40
3.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ SPOLEČNOSTI BAŤA ČR 42
3.3 VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ 43
4 ANALÝZA A DESKRIPCE METOD, KTERÉ POUŽÍVÁ PODNIK 44
4.1 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 44
4.1.1 Identifikace potřeby lidských zdrojů 44
4.1.2 Identifikace zdrojů uchazečů 44
4.1.3 Metody získávání pracovníků 46
4.1.3.1 Vývěsky a intranet 46
4.1.3.2 Doporučení zaměstnance 46
4.1.3.3 Inzerce 46
4.1.3.4 E-recruitment 47
4.1.3.5 Poradenské agentury (outsourcing) 47
4.1.3.6 Vzdělávací zařízení 48
4.1.4 Dokumenty požadované od uchazečů 48
4.1.5 Předvýběr 49
4.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ 49
4.2.1 Metody výběru zaměstnanců 49
4.2.2 Konečné rozhodnutí 53
5 IDENTIFIKACE METOD, KTERÉ NEJSOU V PODNIKU POUŽÍVÁNY, ALE JSOU PRO JEHO FUNKCI RELEVANTNÍ 54
5.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 54
5.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ 55
5.2.1 Druhy pohovorů, které podnik nepoužívá 56
6 SHRNUTÍ ANALYTICKO-DESKRIPTIVNÍ ČÁSTI 57
7 NÁVRH METOD A POSTUPŮ, KTERÉ BY MOHLA SPOLEČNOST POUŽÍVAT, A KONCEPTUALIZACE JEJICH IMPLEMENTACE 60
7.1 PŘÍLEŽITOSTI KE ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA ČR 60
7.1.1 Doporučení zaměstnance 60
7.1.2 Spolupráce se vzdělávacími zařízeními 60
7.1.3 E-recruitment 61
7.1.3.1 LinkedIn 61
7.1.3.2 Facebook 62
7.1.3.3 Twitter 62
ZÁVĚR 64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 66
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ 68
OSTATNÍ ZDROJE 70
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 71
SEZNAM OBRÁZKŮ 72

ÚVOD

Personální management, problematika řízení lidských zdrojů a péče o zaměstnance, je klíčovou součástí každé organizace, protože právě člověk jako zaměstnanec je nejdůležitějším článkem společnosti. Nicméně stále můžeme najít společnosti, které této oblasti nevěnují dostatek pozornosti a neuvědomují si, že ve většině případů je právě člověk nenahraditelným zdrojem. Proto by se každá organizace měla o své pracovníky náležitým způsobem starat a dokázat je ocenit, a to už od samotného počátku.

Počátek ovšem neznamená moment nástupu zaměstnance do společnosti, ale již jeho oslovení a jeho výběr. A právě touto problematikou se bakalářská práce zabývá. Pro každou organizaci by mělo být cílem získat takové zaměstnance, jejichž profil koresponduje s jeho pozicí ve firmě, což se dá považovat za první krok ke spokojenosti pracovníka. Člověk jako zaměstnanec totiž rozhoduje o úspěchu společnosti a jeho spokojenost a motivace se odráží také v celém pohledu na organizaci.

Samotné téma přijímání zaměstnanců je vysoce obsáhlé, proto se v práci nezabývám kroky, které následují po přijetí zaměstnance, jako je adaptace do prostředí společnosti, motivace pracovníků atd.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí - teoretické a praktické.

Cílem teoretické části je vymezit základní charakteristiky systému získávání a výběru zaměstnanců z hlediska teoretických zdrojů. Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly: Získávání zaměstnanců a Výběr zaměstnanců.

V první kapitole popisuji proces získávání zaměstnanců a jeho kroky. Konkrétně se zabývám: identifikací potřeby zaměstnance, výběrem zdrojů, ze kterých bude organizace čerpat, volbou dokumentů požadovaných od uchazečů, formulací nabídky a jejím uveřejněním.

Druhou kapitolu zaměřuji především na specifikaci metod výběru zaměstnanců, což je jednou ze zásad bakalářské práce. Jedná se o analýzu dokumentů, pohovor, psychodiagnostické metody, případové studie a assessment centra.

Praktická část je konstruována v rámci hranic proměnných, kterými se zabývám v teoretické části. Dílčím cílem práce, který se vztahuje k této části, je porovnání současných metod a postupů, používaných ve firmě Baťa s metodami a procesy, které byly identifikovány, popsány a sumarizovány v teoretické části práce.

V závěru pak realizuji celkové zhodnocení s případnými návrhy na doplnění současného portfolia metod a postupů ve zkoumané organizaci, které se vztahují k procesu náboru a výběru zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola pojednává o jednotlivých krocích procesu získávání zaměstnanců. Zaměřuji se zde na popis jednotlivých kroků, kterými je tento proces tvořen, tedy na popis pracovního místa, na zdroje, ze kterých mohou organizace čerpat uchazeče na volné pozice, způsoby, kterými je možné potenciální zájemce oslovit, a v závěru kapitoly popíšu, jakým způsobem by se měl uskutečnit předvýběr uchazečů, na který bude navazovat druhá kapitola Výběr zaměstnanců.

Obecné vymezení (definice):

„Získávání zaměstnanců je součást personálního řízení, která má zajistit, aby volná místa v podniku byla atraktivní pro odpovídající uchazeče v dostatečném množství, v daném čase a s přiměřenými náklady.“ (Palán, 2002, str. 245)

Mayerová a Růžička (2000, str. 62) považují za cíl získávání zaměstnanců především identifikování vhodných pracovních příležitostí, informování o volných místech v podniku a jejich zatraktivnění pro uchazeče, nabízení volných pozic a získávání vhodných informací o uchazečích. Na tyto činnosti se zaměřují personální útvary organizace ve spolupráci s vedoucími pracovníky organizačních jednotek, v nichž se dané pracovní místo obsazuje.

1.1 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Předpokladem úspěchu personálního útvaru jsou zpracované základní charakteristiky všech pracovních činností v organizaci. Organizace by měla mít přesné popisy pracovních míst a vyhotovenou pracovní analýzu, není to však pravidlem. Po identifikaci volných míst si personalisté zjistí, pomocí informací plynoucích z těchto dokumentů, jaké jsou požadavky jednotlivých pozic. (Koubek, 2007, str. 131)

1.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Organizace identifikuje potřebu pracovníků díky plánovacímu procesu, ale zároveň je třeba operativně reagovat na změny ve struktuře organizace. V odborné literatuře autoři považují za samozřejmost identifikaci potřeby získávání pracovníků s časovým předstihem, vzhledem k uskutečnění získávání pracovníků, zvláště pak vzhledem k aktuálnímu momentu potřeby pracovníka. Podle Koubka (2007, str. 132) jsou pro tento účel důležité periodické prognózy potřeby nových pracovníků a v této souvislosti také soustavná analýza stavu a

pohybu pracovníků organizace, která umožňuje identifikovat reprodukční potřebu pracovníků.

V případě, že není možné předvídat potřebu pracovní síly (např. v situaci, kdy zaměstnanec přechází k jinému zaměstnavateli), dá se tato situace usnadnit výpovědní lhůtou nebo dohodnutým termínem odchodu.

1.1.2 Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst

Pracovní místa a funkce jsou jádrem produktivity každé organizace. Organizace by tedy měla mít veškeré údaje o povaze pracovního místa, pracovních podmínkách a nárocích, které jsou na pracovníka kladeny. Díky těmto informacím je možné hned na začátku selektovat okruh osob, které chce organizace nabídkou práce oslovit, jaké je třeba zvolit metody získávání, jaké dokumenty požadovat a jaká kritéria použít ve fázi předvýběru a posléze v procesu výběru. (Koubek, 2007, str. 132)

Tyto údaje poskytují popis a specifikace pracovního místa, které získáváme pomocí analýzy pracovního místa.

Personální útvar má na starosti vytvoření analýzy pracovních míst spolu s příslušným liniovým asistentem[1]. Poradní hlas při tvorbě mohou mít i normovači, ergonomové, odborníci na ochranu zdraví a bezpečnost při práci apod. Základním cílem je stanovení takového pracovního výkonu, který vychází ze zásady: není ani tak důležité množství práce jako její produktivita. (Stýblo, 1993, str. 237)

Stýblo (1993, str. 273) uvádí, že analýza pracovních míst spočívá v popisu pracovního místa, kdy je třeba získat údaje o tom, co a jak dělat a proč je to na daném místě nezbytné. Dalším krokem je hodnocení pracovního místa, což spočívá v hodnocení poznatků nutných k určení významu pracovní pozice. Na této bázi se posuzuje také mzdové ohodnocení a zařazení pracovního místa do systému odměňování. Dále je nutné určit náležitosti pracovního místa, tj. popis pracovního místa, pracovních funkcí, podfunkcí a činností, které jsou jeho náplní. Nakonec je třeba vymezit kvalifikační požadavky na jednotlivá pracovní místa.

[1] Vedoucí oddělení, pod které pracovní pozice spadá - jde-li např. o místo marketingového specialisty, pak je liniovým asistentem manager pro marketing (Stýblo, 1993, str. 237)

Mayerová a Růžička (2000, str. 62) pokládají za hlavní informace, které analýza pracovních míst zajišťuje, následující:

- *Hodnocení vlivu okolního prostředí na jednotlivé druhy prací.*
- *Odstranění nežádoucích vlivů, které by mohly vést k diskriminaci při zaměstnávání.*
- *Zajištění pracovních prvků, které by přispívaly ke zlepšení nebo zhoršení kvality pracovního prostředí.*
- *Plánování budoucích potřeb v personální oblasti.*
- *Výběr příslušných uchazečů na volná pracovní místa.*
- *Vymezení potřeb pro vzdělání nových i dlouhodobých zaměstnanců.*
- *Vytvoření plánu pro rozvoj schopností zaměstnanců.*
- *Stanovení reálného výkonnostního kritéria.*
- *Umístění zaměstnanců na taková pracovní místa, kde mohou efektivně uplatnit své zkušenosti.*
- *Řádná odměna pracovníků.*

V moderním personálním managementu je každé pracovní místo charakteristické i určitým sociálním rozvojovým potenciálem, hodnoceným z hlediska nároků pracovníka, úrovní organizačních podmínek (pracovní režimy, řízení atd.), technických podmínek práce (bezpečnost, ergonomie, hygiena atd.) a také podmínek sociálně psychologických (kvalifikace, postup, tvořivost atd.). Stýblo (1993, str. 238), na základě zkušeností amerických firem, uvádí, že nejúspěšnějšími organizacemi jsou ty, ve kterých růst pracovníků konverguje s růstem firmy, což se projevuje vznikem a profilováním takových pracovních míst, která umožňují uspokojení zaměstnanců z prováděné činnosti, umožňují profesionální růst, stimulují jejich tvořivost a podnikavost.

Dále Stýblo (1993, str. 238) naznačuje logickou návaznost pracovních pozic v organizační struktuře firmy na jejich počet a potřebu. Jedná se o vazbu na personální plánování a na strategii rozvoje firmy, resp. tu část, která vyjadřuje potřebu pracovních míst.

První krok tedy můžeme shrnout následovně - ujasnit si, koho a pro co budeme potřebovat.

1.1.3 Identifikace zdrojů uchazečů

V momentě, kdy organizace uzná, že je potřeba oslovit nové adepty na pracovní pozice, chce získat vhodné a schopné pracovníky, má dvě možnosti: zaměřit se na vnitropodnikové (tj. interní) nebo na mimopodnikové (tj. externí) zdroje.

Armstrong (2007, str. 348) uvádí, že firma by nejdříve měla uvažovat o vnitřních zdrojích, což jsou uchazeči, kteří již pro organizaci pracují, a nabídnout jim volnou pracovní pozici. Podle mého názoru toto pravidlo platí jen v určitých situacích a na určitých pracovních pozicích; není nezbytně nutné obracet se v první řadě na interní zdroje. Naopak, někdy je pro firmu vhodný výběr uchazeče z externího zdroje právě proto, že není zainteresovaný do problému organizace a vidí problémy z jiné, nezaujaté perspektivy.

Horváthová (2011, str. 48) uvádí několik možností získávání nových zaměstnanců:

- *identifikace mezi současnými zaměstnanci;*
- *vyhledání mezi zaměstnanci konkurenčních firem, dodavatelských organizací;*
- *identifikace mezi zaměstnanci, kteří vykonávají u organizace stáž;*
- *vyhledávání talentovaných studentů či absolventů;*
- *oslovení bývalých zaměstnanců;*
- *oslovení přátel a známých současných zaměstnanců organizace;*
- *vyhledávání v databázích agentur a specialistů zabývajících se náborem, získávání a outplacementem;*
- *využití inzerátů v tisku, ve specializovaných časopisech;*
- *identifikace při příležitosti výstavních/náborových veletrhů;*
- *vyhledávání pomocí internetu;*
- *celosvětový nábor a získání prostřednictvím asociací, dodavatelů a obchodních partnerů;*
- *vyhledávání prostřednictvím odborných konferencí, odborných článků atd.;*
- *využití headhunterů.*

1.1.4 Volba metod získávání pracovníků

Existuje nesčetné množství metod sběru a posuzování informací o uchazečích a denně se objevují nové a nové metody, způsoby a postupy. Dříve ne zcela známé počítačové testování je v dnešní době využíváno řadou společností. Avšak i přes stále nové či inovované

metody a postupy jsou nejvíce používány metody tradiční, jako je životopis, formulář žádosti o přijetí (dotazník) a přijímací pohovor. (Boudreau, Milkovich, 1993, str. 316)

Volba metod získávání pracovníků podle Koubka (2007, str. 135) závisí na mnoha okolnostech. Organizace se musí rozhodnout, z jakých zdrojů chce pracovníky získat, jaké jsou na pracovníka kladeny nároky, jak vypadá situace na trhu práce, kolik může na získání pracovníka investovat finančních prostředků, jak rychle potřebuje pracovní místo obsadit atd.

V odborné literatuře se autoři ztotožňují s názorem, že organizace nevyužívají pouze jednu metodu, naopak se snaží kombinovat více možností, aby dosáhly správného výsledku, tedy výběru pravého zaměstnance. Mezi častěji používané metody lze zařadit např. doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení jedince, vývěsky, letáky, inzerce, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory, s úřady práce, používání počítačových sítí atd. (např. Koubek, Armstrong, Dale, Horváthová aj.)

1.1.5 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Tento krok je důležitý, neboť může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Závisí na něm, jak detailní, spolehlivé a přiměřené informace na obsazovanou pozici organizace o adeptu získá.

Koubek (2007, str. 143) považuje za nejčastěji požadované dokumenty doklady o vzdělání a praxi, dotazník organizace a životopis, ale často organizace požaduje také hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařskou zprávu nebo motivační dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč se o zaměstnání zajímá.

Samotnými dokumenty se budu zabývat v další části práce.

1.1.6 Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání je většinou formulována na základě popisu a specifikace pracovního místa. Měla by být konstruována:

- s ohledem na zdroje, ze kterých adepti pochází;
- jaká je náročnost k získání daného typu pracovníků;
- jaký je jejich sociální profil;
- jakou metodu získávání zaměstnanců organizace zvolí;
- jaké dokumenty a informace bude od uchazečů požadovat.

Koubek (2007, str. 147) uvádí, že stručná informace o pracovním místě postačí za předpokladu, že se jedná o nepříliš kvalifikovanou pracovní pozici, jejíž povaha je obecně známá a potenciálních uchazečů na trhu práce bývá dostatek. Jedná-li se však o pozici, která vyžaduje vzdělaného, vysoce kvalifikovaného nebo relativně úzce specializovaného pracovníka, jakých není na trhu práce mnoho, a především pracovní místo, které má navíc v organizaci i některá specifika, pak je třeba podat detailnější informace a zároveň podpořit nabídku uvedením některých zaměstnaneckých výhod nebo bonusů.

Rozhodně je nutné zvážit, jaké další informace budou v nabídce figurovat, měla by totiž plnit autoselektivní funkci; vhodné uchazeče by měla povzbudit a motivovat a nevhodné odradit. V opačném případě může dojít k situaci, kdy se o pracovní místo bude ucházet takové množství lidí, že si jednání s nimi vyžádá příliš mnoho času a prostředků. Nehledě na to, že organizace bude muset odmítnout velké množství uchazečů, což na ni může vrhat negativní stín, neboť si proti sobě může pohněvat mnoho budoucích potenciálních uchazečů. (Koubek, 2007, str. 147)

Nestačí však zvažovat pouze obsah nabídky, je třeba brát v úvahu i její formu a umístění. Nabídka zaměstnání by měla disponovat informacemi o pracovní pozici, jejích podmínkách a nárocích. Podle Koubka (2007, str. 149) by se v nabídce zaměstnání kromě požadavků na pracovníka měla uvést i konkrétní nabídka, nejen neurčitý příslib, který se později neztotožní s realitou nebo uchazečovým očekáváním. Zároveň uvádí, že by se měly poskytovat co nejpodrobnější informace, což ovšem ihned popírá tvrzením, že někdy je vhodné poskytnout informace jen z obecného hlediska a to z toho důvodu, aby nebyli odrazeni potenciální uchazeči, kteří by neprojevili zájem o zaměstnání, kdyby od počátku znali každý detail, nebo kteří by mohli soudit, že nevyhovují nárokům pracovního místa.

Nakonec Koubek (2007, str. 151) apeluje, že k získání vhodných uchazečů v potřebném množství je důležité, aby nabízené zaměstnání bylo prezentováno reálně a bez nadsázky.

1.1.6.1 Inzerce

Palán (2002, str. 89) považuje inzerát za nejpoužívanější formu získávání pracovníků. Záměrem by mělo být získání vhodného pracovníka za co nejnižší cenu. Za faktory, které ovlivňují účinnost inzerátu, považuje jeho obsah, sdělovací prostředek, ve kterém je zveřejněn, a jeho načasování. Inzerát by měl být první selekcí výběru, protože by měl zaujmout vhodné lidi, aby se o danou pozici ucházeli, a zároveň odradit ty nevhodné.

Palán (2002, str. 89) uvádí výčet informací, které by inzerát měl obsahovat:

- název podniku, adresu a kontakt;
- charakteristiku pracovního místa, pracovní činnosti, povinnosti, odpovědnosti;
- kvalifikační požadavky a nároky, odbornou způsobilost a klíčové kvalifikace;
- platové podmínky, kariérové možnosti;
- osobní charakteristiky;
- výčet dokladů, které jsou od uchazeče požadovány (např. životopis);
- předpokládaný termín nástupu;
- způsob, jakým postupovat v případě zájmu o výběrové řízení.

Hroník (1999, str. 109) považuje inzerci za jednu z nejrozšířenějších a nejtradičnějších způsobů vyhledávání a získávání pracovníků. Inzerce je využívána jak firmami, které si hledají pracovníky vlastními silami, tak personálními firmami typu recruitment[2] a někdy i typu executive search[3].

Stýblo (1993, str. 242) poukazuje na fakt, že inzerci je třeba dobře plánovat a rozmýšlet. Inzerci lze realizovat prostřednictvím masových komunikačních prostředků či specializovaných masmédií, např. novin či časopisů s profesionálním zaměřením, obchodních časopisů, univerzitních publikací apod. V dnešní době se stále více používá internet.

Podle Armstronga (2007, str. 348) je hned na začátku důležité zhodnotit, zda je inzerování skutečně nezbytné. Je vhodné zvážit všechny alternativy zdrojů uchazečů a prověřit, zda je nelze použít. Také je třeba posoudit, zda by nebylo lepší využít zprostředkovatelskou agenturu nebo poradenskou firmu specializovanou na získávání pracovníků.

Armstrong (2007, str. 348) při volbě způsobu získávání zaměstnanců vychází ze tří kritérií: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání vhodných uchazečů. Cílem inzerování by mělo být zaujmout potenciální uchazeče, zájem vytvářet, udržovat a stimulovat akci.

1.1.6.2 E-recruitment neboli získávání pracovníků pomocí sociálních sítí

E-recruitment pro získání zaměstnanců využívá prostředky založené na sociálních sítích. Armstrong (2007, str. 353) považuje za výhody úsporu nákladů. Tento způsob zároveň

[2] vyhledávání a výběr zaměstnanců
[3] přímé vyhledávání (též headhunting) - cílené oslovení pracovníka, který působí na identické či obdobné pracovní pozici u konkurence

poskytuje uchazečům mnoho informací, které lze snadno aktualizovat. Existuje zde širší prostor pro předložení nabídky zaměstnání způsobem, který zvyšuje atraktivitu podniku.

Možnosti, které se nabízejí při online výběru, zahrnují sebehodnocení, elektronické třídění a elektronické testování osobnosti uchazečů, v čemž lze spatřit výhodu jednoduché standardizace a vyhodnocení.

Popularita sociálních sítí vzrůstá takřka každým dnem, není tedy divu, že se dostává i do problematiky lidských zdrojů. Personalisté by proto měli zůstat ve střehu, neboť profily na sociálních sítích mohou jejich práci značně usnadnit. Často jsou vytvořeny tak, aby se staly alternativou psaného životopisu. Přestože sociální sítě nabízí vysoké množství služeb, jsou na trhu práce stále jakýmsi doplňkem. Nikdy nemohou plně nahradit osobní styk s personálním oddělením, avšak mohou fungovat jako prvotní roztřídění uchazečů.

V následujícím textu se zaměřuji se na tři uživatelsky největší sociální sítě: LinkedIn, Twitter a Facebook.

1.1.6.2.1 LinkedIn

LinkedIn je v současnosti nejpoužívanější profesně orientovaná sociální síť. K červnu 2009 mělo LinkedIn 43 milionů registrovaných uživatelů ze 170 různých profesních odvětví. (Platko, 2009) Avšak podle oficiálních stránek má dnes více než 200 milionů uživatelů z 200 zemí celého světa.

Profil na této síti se podobá velmi podrobnému profesnímu životopisu, který může být doplněn komentáři a referencemi ostatních uživatelů. Někteří uchazeči ke svému psanému životopisu často doplňují odkaz na svůj LinkedIn profil. Proto je tato síť místem, kam míří stále více personalistů, ale také majitelů společností. (Bártová, 2010)

Na profilu uchazeče je možné dlouhodobě sledovat jeho kariéru.

Proaktivně na LinkedIn pracují specializovaní personalisté - headhunteři. Na základě požadavků a preferencí si vytipují správné kandidáty podle toho, v jaké společnosti by mohli pracovat, a oslovují je napřímo.

1.1.6.2.2 Twitter

Twitter je jakási komunikační platforma. Jedná se o službu, která umožňuje tzv. mikroblogování, tedy sdílení textu o 140 znacích. Tyto texty se nazývají tweety a mohou obsahovat

také odkazy. Uživatel si může na svém profilu zvolit sledování ostatních uživatelů a firem, které jsou pro něj zajímavé.

Přestože Twitter není pro personální činnost tak populární jako LinkedIn, jedná se o významný způsob jak nabízet práci. Výhodou je bezesporu stručnost a rychlost vzkazů a také zde existuje mnoho doprovodných funkcí.

Vzhledem k rostoucímu počtu zaměstnavatelů, publikujících volné pracovní pozice prostřednictvím této sítě, se Twitter rozhodl spustit nástroj *TwitterJobSearch* , který má pomoct s hledáním zaměstnání, kdy uchazeči mohou sledovat volná místa ve svém okolí. Jednotlivá pracovní místa jsou na mapě označena modrými značkami.

Spoluzakladatel stránky Bill Fischer potvrzuje, že zaměstnavatelé rychle začínají tuto službu používat. Jedná se především o Velkou Británii a Spojené státy. V Česku Twitter zatím příliš mnoho příznivců nenašel.

1.1.6.2.3 Facebook

Facebook je nejrozsáhlejší a nejaktivnější sociální sítí současnosti a bezpochyby svou velikostí přitahuje zájem personalistů. Nicméně tato síť je určena spíše pro zábavu a komunikaci mezi přáteli, než jako nástroj poptávání a nabízení pracovního místa.

Společnost Monster[4] však vytvořila platformu s názvem *BeKnown,* která má být první globální aplikací pro navazování profesních kontaktů v síti Facebook. Jak uživatelé, tak společnosti si mohou vytvořit vlastní profil.

Jedná se o jakési propojení Monster a Facebook. Společnost, která využívá služeb Monster, může pomocí Facebooku na BeKnown vytvořit profil, kde představí sama sebe a pracovní nabídky, které nabízí také na samotných stránkách Monster. Tyto nabídky může také zveřejnit přímo na své zdi na Facebooku. Uživatelé, kteří společnost sledují, budou automaticky dostávat zprávy o nabídkách práce.

[4] přední světový poskytovatel online nabídek práce, v České republice má své zastoupení od roku 2004

1.1.6.3 Využívání externích služeb (outsourcing)

Palán (2002, str. 142) definuje outsourcing jako: *„Vyčlenění činnosti mimo podnik, její převedení na jinou osobu (většinou právnickou); většinou v případech, kdy subdodávka je levnější než vlastní výroba (služba).“*

Externí služby, pomáhající při získávání pracovníků - tedy zprostředkovatelské agentury nebo poradci vykonávající alespoň počáteční práci v době „dodávání“ vhodných uchazečů nebo provádění předvýběru, často stojí značné finanční prostředky, ale odměnou může být úspora času i případných problémů. V každém případě by konečné rozhodnutí mělo zůstat na organizaci, jak radí Koubek (2007, str. 142).

Abychom dosáhli požadovaného výsledku, doporučuje Armstrong (2007, str. 355) předat agenturám detailní informace o našem očekávání. Agentury obvykle inzerují, provádějí pohovory s kandidáty a dělají předvýběr. Poskytují odborný přístup a redukují pracnost získávání zaměstnanců. Pokud si to organizace přeje, může zůstat v anonymitě. Armstrong (2007, str. 355) to ovšem nedoporučuje a odůvodňuje to hned dvakrát. V první řadě to není vhodné z etického hlediska, protože to může vzbuzovat nedůvěru potenciálních uchazečů, a v druhém případě takto můžeme odradit uchazeče, kteří již pracují u podobného zaměstnavatele a rádi by jej změnili, ale mají strach reagovat na nabídku, neboť si nejsou jisti, zda neinzeruje právě jejich současný zaměstnavatel.

1.1.6.4 Vzdělávací zařízení

Pro některé organizace jsou právě vzdělávací zařízení hlavním zdrojem získávání zaměstnanců. Soustřeďují se na vydávání informačních brožurek a pravidelné návštěvy škol, přičemž očekávají, že ze studentů vyberou ty nejlepší. V některých organizacích je běžné každoroční získávání absolventů univerzit, proto také vynakládají značné úsilí na vypracování třídících a výběrových metod, které jsou právě na čerstvé absolventy zaměřeny. (Armstrong, 2007, str. 356)

Hroník (2007, str. 114) uvádí jako jednu z metod získání absolventů trainee programy. Účastníci vybraní do trainee programu jsou často teprve studenti, kteří v organizaci získávají znalosti a zkušenosti a také celkový rozhled. S každým účastníkem je vytvořen rozvojový plán s rozmanitou strukturou. Účastníci se obvykle stanou zaměstnanci firmy po dobu konání programu, jehož běžná délka je půl až jeden rok. Po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnut další kontrakt.

1.1.7 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Předchozí kroky (identifikace potřeby získávání pracovníků, popis a specifikace obsazovaných pracovních míst, identifikace zdrojů uchazečů, volba metod získávání pracovníků, volba dokumentů požadovaných od uchazečů a formulace nabídky zaměstnání) jsou považovány za přípravnou fázi, po které je možné nabídku zaměstnání publikovat. Autoři doporučují nespoléhat se jen na jeden způsob uveřejnění, ale naopak zkombinovat několik metod získávání, které mohou být úspěšné a které si organizace může dovolit z finančního, časového i personálního hlediska.

Období, během kterého je možné se ucházet o zaměstnání, by nemělo být příliš dlouhé ani příliš krátké. Jestliže obsazení pracovního místa spěchá, může se toto období zkrátit. Podle Koubka (2007, str. 153) by však nemělo trvat kratší dobu, než dva týdny od zveřejnění nabídky. Toto kratší období je možné využít u méně kvalifikované práce nebo v případech, kdy je na trhu práce dostatečné množství pracovních sil. Nicméně při hledání kvalifikovaného pracovníka by mohlo kratší období potenciální zájemce spíše odradit než přilákat. Kvalitní pracovník bývá obvykle zaměstnán v jiném podniku a potřebuje dostatek času, aby mohl zvážit novou nabídku práce.

1.1.8 Předvýběr (třídění)

Jakmile organizace shromáždí dostatečné množství žádostí od uchazečů, následuje jejich počáteční selekce. Podle autorek Foot a Hook (2002, str. 85) náborová kampaň většinou přiláká více uchazečů, než s kolika by bylo možné uskutečnit osobní pohovor, proto je nutné uchazeče redukovat. Tato redukce probíhá ve fázi předvýběru, kdy se hodnotí tvrdá data uchazeče, na základě kterých se vyberou vhodní kandidáti na pracovní pozici.

Tohoto třídění by se měly účastnit alespoň dvě osoby vzájemně nezávislé, které mohou porovnat svá hodnocení, prodiskutovat eventuální neshody a nejasnosti a ospravedlnit svá rozhodnutí. Tento způsob zvyšuje objektivitu procesu a pomáhá likvidovat efekty individuálních předsudků. (Foot, Hook, 2002, str. 86)

Podle autorek Foot a Hook (2002, str. 86) by výsledkem tohoto procesu měl být seznam seřazených kandidátů, kterým je přiřazen počet plusů a mínusů. Naproti tomu Koubek (2007, str. 154), k jehož názoru se přikláním, uvádí, že výsledný seznam by měl být uspořádán abecedně, a nedoporučuje jakékoliv vytváření pořadí, protože by mohlo být výsledkem pouze dílčího pohledu a také by mohlo předem ovlivnit rozhodování.

Jako další krok Armstrong (2007, str. 358) uvádí porovnávání informací o uchazečích s klíčovými body specifikace pracovního místa a rozděluje je do tří kategorií: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Velmi vhodní uchazeči (obvykle 4-8) jsou pozváni k osobnímu pohovoru. Tato práce je zajišťována personalistou a zejména manažerem bezprostředně nadřízeným obsazované pozici.

Armstrong (2007, str. 359) doporučuje jako poslední krok projít soubor těch vhodných uchazečů, kteří k pohovoru pozváni nebyli a rozhodnout, zda bychom si je neměli zařadit do rezervy. Pakliže ano, je nutné takovým uchazečům napsat tzv. rezervní dopis, ve kterém je požádáme o souhlas, zda se na ně v případě obsazování podobného pracovního místa v blízké době můžeme obrátit. Ostatním se pak pošle dopis, kterým uchazečům poděkujeme za zájem, a stručně je informujeme, že nebyli úspěšní.

1.2 Shrnutí

Získávání pracovníků zajišťuje, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala takové množství a takovou kvalitu pracovníků, uspokojující podnikovou potřebu lidských zdrojů s adekvátními náklady a v žádoucím termínu.

Základem tohoto procesu je definování požadavků, což má na starosti personální útvar, který, jednoduše řečeno, vytvoří analýzu pracovního místa. Ta obsahuje především popis a specifikaci pracovního místa a rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Pomocí tohoto dokumentu je pak organizace schopná jednoduše vytvořit pracovní nabídku.

Záleží na organizaci, zda se rozhodne přijímat uchazeče z interních nebo externích zdrojů, někdy tomu formulace nabídky bývá přizpůsobena. V každém případě by nabídka zaměstnání měla přilákat kandidáty s takovými dovednostmi a v takovém množství, které je pro firmu a danou pracovní pozici dostačující.

Důležité je také umístění nabídky. Klasickou inzerci v tištěné formě dnes střídá spíše inzerce na internetových portálech, nicméně stále jsou využívány také specializované agentury či poradci. Některé organizace vytvářejí trainee programy pro studenty či absolventy vysokých škol, ze kterých tímto způsobem mohou „vychovat“ budoucí pracovníky.

V současné době je využíváno také získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí, které však zatím slouží jen jako doplněk. Nejpoužívanější je bezesporu LinkedIn, kdy profil uživatele má podobnou strukturu jako životopis. Často je tento portál využíván headhuntery, kteří z profilů vybírají a oslovují uživatele na pracovní pozice. Další sítí je Twitter, který

umožňuje sledování, pro nás zajímavých, uživatelů či firem. Firmy zde mohou inzerovat volné pozice a pomocí nástroje *TwitterJobSearch* jsou pro uchazeče lehce vyhledatelní. Facebook je chápán spíše jako zábavní síť, nicméně společnost Monster vytvořila platformu BeKnown, která slouží k navázání profesních kontaktů v síti Facebook.

V okamžiku, kdy organizace shromáždí dostatek žádostí a dokumentů o uchazečích, probíhá jejich prvotní třídění, pomocí předem stanovených parametrů. Uchazeči jsou rozděleni do kategorií velmi vhodných, vhodných a nevhodných a ti, kteří získali status velmi vhodní, jsou pozváni k dalšímu kroku výběru (většinou k osobnímu pohovoru).

Je však důležité kontaktovat všechny zúčastněné a poděkovat za zájem. Nejenže je to všeobecně považováno za slušnost, ale také se tím tvoří dobré jméno organizace.

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Smyslem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který uchazeč bude dané pozici nejlépe vyhovovat. Není to jednoduché rozhodnutí, neboť člověk, který uchazeče vybírá, by si měl být jistý, že právě ten, kterého zvolil, je osoba, kterou organizace hledá a potřebuje.

V této kapitole se zabývám kritérii, na jejichž základě jsou uchazeči vybíráni, popisuji fáze výběru a zaměřuji se na jednotlivé metody výběru zaměstnanců, což je také jeden z cílů teoretické části bakalářské práce.

Obecné vymezení (definice):

„Výběr zaměstnanců je personální disciplína, jejímž cílem je rozpoznat a určit, který ze zájemců o práci v podniku, kteří byli v procesu získávání pracovníků zaregistrováni, bude nejlépe odpovídat požadavkům příslušného pracovního místa a zároveň bude všestranným přínosem pro pracovní kolektiv.“ (Palán, 200, str. 228)

2.1 Předvýběr uchazečů

Proces výběru a získávání zaměstnanců se vzájemně prolínají, proto se autoři často neshodují, zda předvýběr uchazečů zařadí do získávání nebo do výběru zaměstnanců. Protože jsem se tímto termínem zabývala již v předchozí kapitole, nebudu této problematice věnovat přílišnou pozornost.

Davis a Werther (1992, str. 170) uvádí, že výběrový proces je navržen takovým způsobem, aby se dali určit ti nejvíce schopní adepti, kteří se pravděpodobně nejlépe zhostí plnění pracovních povinností, a zároveň, aby se dali vyškrtnout ti adepti, kteří by patrně nebyli tak úspěšní.

Koubek (2007, str. 167 - 168) uvádí několik problémů, které je třeba před samotným výběrem vyřešit:

1. stanovit požadavky pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka;
2. stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka hodnotit;
3. stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě;
4. stanovit faktory používané k prognóze úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě;
5. stanovit týmová, útvarová a celopodniková kritéria žádoucích rysů profilu pracovníka;

6. stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování a predikci charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací;
7. vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací.

Zároveň upozorňuje, že výběr zaměstnanců je náročný proces vzhledem k tomu, že je nutné posoudit soubor znalostí, dovedností a dalších vlastností uchazeče, které jsou často měřitelné jen s obtížemi. Proto doporučuje třídit uchazeče podle určitých, předem stanovených kritérií, nebo je kategorizovat jiným způsobem.

Stýblo (1993, str. 253) uvádí, že podstatou výběru není přijímat zaměstnance a testovat, zda jsou pro podnik kvalitním lidským zdrojem či nikoli, ale eliminovat riziko nevhodného přijímání lidí. Ovšem může se také stát, že osoby, které se účastní výběrového procesu na straně organizace, přehlédnou uchazeče, který by byl na danou pozici nejvhodnější.

Aby se předešlo těmto chybám, je podle Armstronga (2007, str. 372) důležité, aby osoby, které uchazeče přijímají, byly důkladně připravené, kvalifikované a znalé problematiky nejen výběrových metod, ale i obsazovaných pracovních míst a měly přehled o celé organizaci a jejích cílech.

Zároveň uvádí příčiny, které způsobují tyto chyby. Může to být například nepřiměřený popis a specifikace pracovního místa, špatné vytipování zdrojů uchazečů, nevyhovující inzerování a způsob pohovoru, nevhodné nebo chybně použité testy či předsudky a zaujatost pracovníků provádějících výběr.

Handlíř (1998, str. 176) uvádí, že smyslem výběru je umístit pracovníky do takových pozic, které jim umožní využít jejich schopnosti a překonat jejich slabosti.

Někteří uchazeči se snaží vyvolat dojem, který ve skutečnosti neodpovídá pravdě. Pokusí-li se uchazeč s vypětím všech sil dokázat svou vysokou úroveň, o to větší může být oboustranné zklamání při následujícím každodenním výkonu získané pozice.

Znovu se vracím k již zmíněnému faktu, že je nutné, aby výběru zaměstnanců předcházel výběr kritérií a metod výběru, které musí být úměrné obsazované pozici, povaze práce na ní a odpovídajícím nárokům na pracovníka. Chceme-li někoho spolehlivě vybrat, potřebujeme o něm mít dostatek materiálů. Koubek (2007, str. 169) připomíná, že již během procesu získávání musíme mít na paměti skutečnost, že právě kvalitní informace nám zajistí kvalitního kandidáta.

Hroník (1999, str. 129) doporučuje stanovit kritéria výběru v předstihu, uvést je do manuálu a na jejich základě pak stanovit pořadí jednotlivých uchazečů. Zpětně tak lze prokázat, že rozhodnutí nebylo podmíněno nekontrolovatelnými motivy, ale hodnocením.

2.2 Kritéria výběru

V dobře řízených podnicích už nestačí vybírat zaměstnance jen podle toho, do jaké míry splňují požadavky obsazovaného pracovního místa. Lewis (1985) rozlišuje 3 druhy kritérií výběru pracovníků: celopodniková kritéria, útvarová kritéria a kritéria pracovního místa.

- **Celopodniková kritéria**
  V této souvislosti se stále více mluví o schopnosti uchazeče akceptovat hodnoty kultury organizace a přispívat k jejich rozvoji. Obecně se jedná o vlastnosti, které podnik na svých zaměstnancích oceňuje a pokládá je za důležité. (Koubek, 2007, str. 170)
- **Útvarová kritéria**
  Jedná se o vlastnosti a charakteristiky, které jsou u zaměstnance požadovány v konkrétním útvaru či týmu. Je důležité, aby jedinec zapadl do kolektivu a nestal se cizorodým elementem. (Koubek, 2007, str. 170)
- **Kritéria pracovního místa**
  Vzhledem k růstu významu týmového ducha a důrazu na mezilidské vztahy na pracovišti, kromě klasických kritérií pracovního místa, dnes organizace vybírají pracovníka nejen pro pracovní pozici, ale pro tým. (Koubek, 2007, str. 170)

2.3 Fáze výběru

Autoři se shodují na dvou základních fázích výběru pracovníků - předběžné a vyhodnocovací.

Předběžná fáze začíná v okamžiku, kdy si firma uvědomí, že má volnou pracovní pozici, kterou potřebuje obsadit. Proto jen stručně shrnu z předchozí kapitoly, že je nutné posoudit charakter pozice, stanovit pracovní podmínky a zhodnotit, jaké kvalifikační i osobní požadavky budou kladeny na potenciálního zaměstnance.

Jakmile dojde ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů a dokumentů o nich, může organizace přistoupit k vyhodnocovací fázi. Ta se skládá z několika kroků, kdy každý krok je spojen s určitou metodou výběru. Není nutné podstoupit všechny kroky,

avšak také se nedoporučuje použít jen jeden z nich. Koubek (2007, str. 174) uvádí kombinaci několika kroků (metod), které mohou být použity:

- prozkoumání dokumentů přiložených uchazečem (dotazníky, životopis atd.);
- předběžný pohovor;
- testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center;
- výběrový pohovor;
- zkoumání referencí;
- lékařské vyšetření;
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- informování uchazečů o rozhodnutí.

Použití těchto kroků závisí na povaze pracovního místa a kvalifikovanosti práce na něm, na počtu adeptů, na zvyklostech panujících v organizaci atd. Je také možné pojmout vyhodnocovací fázi stylem, že necháme všechny adepty absolvovat všechny kroky nebo po každém kroku počet uchazečů eliminovat. Často se dnes také uplatňuje smíšený postup, kdy část procesu je vyřazovací a část kompenzační.

2.4 Metody výběru zaměstnanců

Metod výběru zaměstnanců existuje několik, avšak vždy je třeba zvážit, na jakou pozici se zaměstnanec vybírá, protože neexistuje univerzální metoda. Je však důležité, aby měli všichni uchazeči stejné podmínky, tedy aby byli hodnoceni na základě stejných metod výběru.

Metody, kterými se budu zabývat, jsou následující:

- analýza dokumentů a informací o uchazečích;
- pohovor;
- psychodiagnostické metody;
- případové studie;
- komplexní řešení (assessment centre).

2.4.1 Analýza dokumentů a informací o uchazečích

Autoři se shodují, že potřebná data a informace o uchazečích získáme především z životopisu a dotazníku, nedílnou součástí se dnes stává také motivační dopis a reference od předchozích zaměstnavatelů. Těmito dokumenty se budu zabývat podrobněji.

Organizace však často využívají i další dokumenty, jako jsou například doklady o vzdělání a praxi, informace o projektech a činnostech, pracovní výsledky apod.

2.4.1.1 Životopis

Stýblo (1993, str. 256) uvádí, že životopis by měl být především krátký a faktický. Měl by obsahovat jednoduchý přehled o vzdělání uchazeče, kvalifikaci, minulých pracovních uplatněních a informace, které se týkají konkrétního zaměstnání. Je užitečné soustředit se na zkušenosti a znalosti z předchozích zaměstnání, které se dají na novém pracovišti zužitkovat.

Z pohledu zaměstnavatele je životopis základním zdrojem informací personální anamnézy, který může nabývat několika podob. Hroník (1999, str. 141-142) uvádí následující typy životopisů:

- Strukturovaný životopis - tento typ životopisu poptává zejména tvrdá fakta, sdělována stručnou, výstižnou formou. Neodděluje pracovní a mimopracovní dobu a poskytuje výstižné informace o uchazeči. Obvykle strukturovaný životopis obsahuje:
  - osobní a rodinné údaje;
  - odborné cíle;
  - pracovní praxe (uváděné ve zpětné chronologii);
  - vzdělání;
  - kurzy, školení, osvědčení;
  - veřejná činnost;
  - zájmy a volný čas;
  - reference, resp. kontakt na osoby, které jsou schopny poskytnout doporučení k přijetí.
- Volný životopis - bývá psaný ručně. Tento typ životopisu bývá bohatší na informace, kdy zájemce o sobě a své profesionální dráze píše v širších souvislostech. Pak je důležité se zabývat informacemi, o kterých uchazeč nepíše.

- Osobní dotazník uchazeče - představuje kompromisní řešení strukturovaného a volného životopisu, snaží se o zachování všech jejich výhod, je však proti nim obsáhlejší.

2.4.1.2 Průvodní dopis (motivační dopis)

Jak bylo řečeno v úvodu této kapitoly, motivační dopis se dnes stává nedílnou součástí zaslaných životopisů, avšak lidé často nechápou jeho pravý význam. Primárně by měl motivovat zaměstnavatele k tomu, aby se o autora začal více zajímat a vybral ho do užšího kruhu uchazečů. Proto by se uchazeč měl především opřít o svoje předchozí zkušenosti, popsat svoji osobu a co je schopný firmě nabídnout, aby personalista měl pocit, že je to kandidát, o kterého by se měl zajímat.

2.4.1.3 Dotazník

Dotazníky slouží především k tomu, aby firma byla schopná strukturovaně vyhodnotit parametry uchazeče. Dale (2007, str. 48) uvádí, že dotazníky, díky standardizované formě, preferují především velké organizace, protože usnadňují práci - tazatelé vědí, kde hledat podstatné informace, a dokážou tak zpracovat velký počet formulářů v krátkém čase.

Formuláře požadují jméno a většinou telefonický kontakt zájemce, případně mohou vyžadovat i adresu, občanství, kvalifikaci aj. Milkovich (1993, str. 317) uvádí, že některé formuláře požadují také stručný popis z předchozí praxe nebo jména osob, které mohou poskytnout doporučení.

2.4.1.4 Doporučení - reference

Podle Armstronga (2007, str. 356) je smyslem referencí získat odpovídající údaje o potenciálním zaměstnanci s názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.

Psané reference potvrzují průběh dosavadního zaměstnání a všeobecně komentují charakter uchazeče. Armstrong (2007, str. 365) uvádí základní body, které reference obsahují:

- délka zaměstnání;
- název pracovního místa;
- stručný popis pracovního místa;
- mzdový tarif či plat;
- všeobecná spokojenost se zaměstnancem.

Jako alternativu nebo jako ověření písemných referencí lze také použít telefonické reference. Armstrong (2007, str. 365) považuje reference od zaměstnavatelů za nezbytné, ale zároveň za ne zcela spolehlivé, může se totiž objevit určitá zaujatost vůči jedinci. Proto by měly být srovnávány alespoň dvě různé reference od dvou různých zaměstnavatelů, je-li to možné.

2.4.2 Pohovor

Pohovor je podle většiny personalistů klíčovou metodou výběrových řízení. Podle Armstronga (2007, str. 369) je cílem pohovoru doplnit písemné informace detailnějšími a konkrétnějšími údaji o schopnostech, stanoviscích, zkušenostech a osobních vlastnostech, které lze během individuálního setkání získat. Při individuálním setkání má personalista zároveň příležitost zhodnotit, zda uchazeč jako osobnost zapadne do organizace.

S tímto názorem se shoduje i Koubek (2007, str. 179), který za obecný cíl pohovoru považuje posouzení pracovní způsobilosti uchazeče. Zároveň uvádí další tři cíle pohovoru:

1. Získat adekvátní informace o uchazeči, jeho představách a pracovních cílech; popř. ověřit informace, které uchazeč uvádí v dokumentech.
2. Informovat uchazeče o organizaci a práci v ní; je nezbytné, aby měl uchazeč reálnou představu o své budoucí práci.
3. Posoudit charakter uchazeče.

Pohovor je možné chápat jako účelovou konverzaci, která oběma stranám přináší autentické informace, které vyhodnocují, jak se vzájemně shodují jejich požadavky a představy.

Základem úspěšného pohovoru je jeho příprava a volba otázek, které jsou uchazeči pokládány. Urban (2003, str. 45) člení otázky, které by měly být při pohovoru položeny, do čtyř základních kategorií:

- ***Proč jste zde?*** Je třeba zjistit skutečnou motivaci a očekávání uchazeče. Může se stát, že jeho zájem neodpovídá reálné povaze pracovního místa nebo vychází z faktorů, které organizace nepovažuje z hlediska svých zaměstnanců za prvořadé.
- ***Co pro nás můžete udělat?*** Jakým způsobem může uchazeč firmě opravdu prospět.
- ***Jakým typem osoby jste?*** Je třeba přijmout osobu, se kterou nebude problém vycházet, naopak by mělo být příjemné trávit s touto osobou pracovní čas.

- ***Můžeme si vás dovolit?*** Důležitým aspektem jsou platové podmínky. Organizace i uchazeč by se měli shodnout na adekvátním ohodnocení, vyhovujícím oběma stranám.

Výběrový pohovor může mít několik podob. Koubek (2007, str. 179 - 182) rozeznává následující druhy pohovoru podle množství a struktury účastníků:

1. ***Pohovor 1+1*** - jedná se o pohovor, kdy jeden představitel organizace vede pohovor s uchazečem. Zpravidla se jedná o vedoucího pracovníka, který je bezprostředně nadřízený dané pozici.
2. ***Pohovor před panelem posuzovatelů*** - umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče. Komise bývá tvořena 3-4 osobami, které jsou seznámeny s popisem pracovního místa a jeho požadavky. Doporučuje se, aby byla tvořena bezprostředním nadřízeným obsazovaného místa, personalistou a zkušeným psychologem.
3. ***Postupný pohovor*** - jedná se o sérii pohovorů 1+1, je však časově náročnější z pohledu uchazečů.
4. ***Skupinový pohovor*** - jedná se o pohovor s více uchazeči zároveň. Používá se spíše pro dílčí posouzení skutečností o uchazeči, dá se z něj zjistit předně chování uchazeče ve skupině, ale nezabezpečuje všestranné posouzení jednotlivce.

Podle obsahu a průběhu se v odborné literatuře objevuje další dělení pohovorů:

2.4.2.1 Nestrukturovaný pohovor

Jedná se o volně plynoucí pohovor, který bývá nazýván také jako „pohovor střelců“. Cíle bývají stanoveny jen rámcově, nebo nejsou stanoveny vůbec, obsah a postup je tedy tvořen v průběhu pohovoru. Souhlasím s názorem Koubka (2007, str. 180), že tato forma pohovoru není zcela vhodná, je subjektivní, nezaručuje srovnatelnost s ostatními uchazeči a nedává jim stejnou šanci. Také se může stát, že tazatel se ptá na otázky, které zcela nesouvisí s pracovním místem. Proto není tento typ pohovoru natolik validní a rozhodnutí učiněné na jeho základě může být snadno napadnutelné.

2.4.2.2 Strukturovaný pohovor

Tento pohovor je standardizován a naplánován, má jasný cíl, otázky a časový rámec pohovoru je předem připraven. Předem připraveny jsou také modelové odpovědi, které slouží k posouzení uchazečových odpovědí. Strukturovaný pohovor redukuje možnost zanedbání

některých skutečností, proto je považován za efektivnější. Uchazeči jsou hodnoceni objektivně, srovnatelně a mají stejné možnosti. Z toho však vyplývá, že strukturovaný pohovor je náročnější na přípravu.

2.4.2.3 Polostrukturovaný pohovor

Snaží se vytěžit z předchozích dvou typů pohovorů to nejlepší a zároveň eliminovat chyby těchto pohovorů. Je to jakési zachytávání volných informací v určité struktuře. Koubek (2007, str. 180) uvádí dvě formy tohoto pohovoru. V první se strukturovaná a nestrukturovaná forma volně prolíná a je přitom přesně stanovený čas. V druhé jsou nejdříve stanoveny cíle a pozorovatel má za úkol tyto cíle splnit.

2.4.2.4 Behaviorální pohovor

Vychází z anglického *behave,* neboli *chovat se*. Technika tohoto typu pohovoru spočívá v tom, že pravděpodobným prediktorem budoucího chování je chování minulé. Tazatel zjišťuje především měkké dovednosti uchazeče (schopnosti komunikace s nepříjemnými lidmi, schopnosti vyjednávat, umění vést a motivovat lidi aj.). Pokládané otázky směřují vždy ke konkrétním situacím, které se uchazeči staly v minulosti, zjišťují, jak se uchazeč v dané situaci zachoval, co se mu podařilo či nepodařilo, proč se zachoval tímto způsobem, a také zda se z dané situace nějakým způsobem poučil.

U těchto typů pohovorů není jasné, co tazatel pozoruje. Behaviorální pohovory využívají především profesionální rekruiteři, kteří ví, co danými otázkami sledují, a dokážou zjistit, co uchazeč opravdu umí a co jen předstírá. Také dokáže získat vyvážený pohled na silné i slabé stránky uchazeče.

2.4.3 Psychodiagnostické metody

Jedná se o metody, které popisují aktuální stav osobnosti, její vlastnosti a potenciální stav dalšího rozvoje. Psychodiagnostické metody nabízí široké spektrum postupů, které mají sice společný cíl, ale výrazně rozdílné prostředky k dosažení tohoto cíle.

Všeobecně bývají používány ve spojení s jinými výběrovými metodami a jsou chápány spíše jako doplňkové. Patří mezi ně:

- testy inteligence;
- testy schopností;
- testy osobnosti (MBTI testy);

- testy znalostí a dovedností;
- projektivní metody;
- testy temperamentu;
- testy kariérových kotev;
- testy motivace atd.

Z těchto testů se zaměřím pouze na čtyři, které se v literatuře nejvíce objevují, proto se dají považovat za nejčastěji používané.

2.4.3.1 Testy inteligence

Měří všeobecnou inteligenci, mají zhodnotit schopnost myslet a plnit určité psychické nároky. Problém s těmito testy spočívá v tom, že musí být založeny na určité teorii, a poté musí odvodit řadu verbálních a neverbálních prostředků, měření různých faktorů nebo složek inteligence.

Armstrong (2007, str. 389) upozorňuje, že při výběru těchto testů bychom se měli zaměřit na ten, který lze uplatnit u skupiny uchazečů tak, aby výsledek ukazoval, jak je osoba podstupující test s ostatními uchazeči srovnatelná.

2.4.3.2 Testy schopností

Testy schopností slouží k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Úkolem testů potenciálních schopností je predikovat potenciál, který má osoba k výkonu určité práce. Může jít o schopnosti administrativní, numerické, mechanické a také zručnost. Testy existujících schopností měří schopnosti nebo dovednosti, které člověk získal vzděláváním nebo praxí. Za typický příklad lze považovat test psaní na stroji. Lze snadno změřit kolik slov je uchazeč schopen za minutu napsat, a pak srovnat jeho výkon s normou požadovanou pracovním místem. (Armstrong, 2007, str. 391)

Koubek (2007, str. 176) doplňuje, že k tomuto druhu testů lze zařadit také testy vzdělavatelnosti, které se používají k hodnocení schopností uchazeče zvládnout nové pracovní procesy a nové znalosti, tedy k posouzení schopnosti učit se a přizpůsobit se změnám.

2.4.3.3 Testy osobnosti

Dale (2007, str. 56) uvádí, že většina těchto testů má formu dotazníku a podstatou jsou známé a důkladně prověřené teorie osobnosti. Jsou navrženy způsobem, prověřujícím charakterové rysy, osobnostní profil a osobní preference.

Testy osobnosti zkoumají uchazečovy zájmy, stanoviska či hodnotové orientace. Vychází se přitom z empiricky dokázaného faktu, že osoby jistého oboru či odborné orientace mají tendenci mít obdobné zájmy a podobné osobnostní profily, což může signalizovat fakt, zda se testovaná osoba pro danou práci hodí či nikoli. Potíž těchto testů je podle Koubka (2007, str. 176) ve validitě, která limituje jejich aplikovatelnost při výběru zaměstnanců.

Dale (2007, str. 56) upozorňuje na fakt, že některé testy byly několik let hojně používány a jsou tedy notoricky známé, proto se může stát, že uchazeči již tento test dříve absolvovali. Nicméně uchazeči rozumí potřebě přísnosti výběru, proto je tento styl hodnocení široce přijímaný. Zároveň oceňují zpětnou vazbu, kterou běžně poskytují testující organizace - i když uchazeč práci nezíská, získá v průběhu celého procesu něco, co může zesílit šance na úspěch, až se příště bude ucházet o zaměstnání.

2.4.3.4 Testy znalostí a dovedností

Koubek (2007, str. 176) považuje za cíl těchto typů testů prověření intenzity znalostí či ovládání odborných návyků, kterým se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na zaměstnání. Můžeme sem zařadit i testy, při nichž testovaná osoba demonstruje určitý pracovní postup či ukázku práce.

2.4.4 Případové studie

Jedná se o hypotetický konstrukt reálné situace, kdy je zadán úkol k řešení této situace. Sleduje se rychlost, způsob a úroveň řešení a zároveň se výsledky uchazečů porovnávají se zamýšleným stavem a s řešením ostatních uchazečů. Posuzuje se originální řešení.

Pomocí případových studií je možné odhalit úroveň orientace v pracovní problematice, úroveň analytického a divergentního myšlení, zda je jedinec orientován spíše na lidi nebo na úkoly, zda je to individualista nebo se u něj projevuje týmový duch, zda je samostatný, zda projevuje více loajalitu k profesi nebo loajalitu k zaměstnavateli atp. (Kořen, 2010)

2.4.5 Komplexní řešení (Assessment centre)

Assessment centre (dále jen AC) je metoda, která je využívána nejen při výběrovém řízení, ale také při hodnocení a rozvoji současných pracovníků organizace, nejčastěji v rámci programu budování týmu.

AC je metoda pro výběr budoucích zaměstnanců, využívající komplex úloh a testů sestavených tak, aby ověřily kritéria uvedená v profilu pracovníka. Tato metoda výběru využívá

skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Hodnocení provádí několik hodnotitelů, což zabezpečuje objektivitu hodnocení, které se přímo vztahuje k potřebám dané pracovní pozice, což znamená, že všichni uchazeči jsou hodnoceni obdobně. Obvykle AC trvají 1 den a výstupem je detailní zpráva o stupni kompetencí. (Hroník, 2006, str. 63)

Někteří personalisté nemají AC příliš v oblibě, protože spousta uchazečů ví, jak se má chovat, aby zaujala komisi, a dalším důvodem je nákladnost jak na čas, tak přípravu a především finance.

2.5 Závěrečný výběr kandidátů

Rozhodnutí o výběru vhodného uchazeče je založeno na komparaci údajů o uchazečích, které má organizace k dispozici. Urban (2003, str. 49) apeluje, že při vyhodnocování je třeba být nezaujatý - orientovat se na nároky pozice, schopnosti a zkušenosti, které vyžaduje, nenechat se ovlivnit vlastnostmi, které nejsou pro úspěšný výkon pozice podstatné. Výběrové řízení by mělo být maximálně objektivní. Osobní předsudky či diskriminace při výběru uchazečů mohou organizaci poškodit nejen z pohledu právního, ale i z hlediska reálné výkonnosti. Výběr je bilaterální záležitost a uchazeč je ekvivalentním a rovnoprávným partnerem a organizace by se tak k němu měla chovat.

2.5.1 Finální rozhodnutí

Prvním krokem ke konečnému rozhodnutí o přijetí by mělo být pořadí uchazečů na základě jejich vhodnosti pro danou pozici. Následujícím krokem se pak stává nabídka učiněná uchazeči, který se podle výběrového řízení stal pro danou pozici nejvhodnějším. Urban (2003, str. 50) doporučuje kontaktovat vybraného kandidáta co nejdříve, neboť prodlužování doby od ukončení pohovorů zvyšuje možnost ztráty vybraného uchazeče.

Zároveň Urban (2003, str. 51) upozorňuje, že v případě, že se nepodaří najít vhodného uchazeče, organizace by neměla přijmout někoho jen pro to, aby bylo místo obsazeno. Škoda, kterou nevhodné přijetí může způsobit, může být závažná a její odstraňování dlouhodobé.

2.6 Shrnutí

Cílem výběru zaměstnanců je, na základě zvolených metod, zhodnotit, který uchazeč se na pracovní pozici nejvíce hodí. Tento člověk je vybírán pověřenou osobou (někdy i více

osobami) na základě znalostí, dovedností a dalších vlastností uchazeče. Výběru zaměstnanců předchází výběr kritérií a metod výběru. Podniky většinou rozlišují 3 druhy kritérií, podle kterých vybírají své pracovníky: celopodniková kritéria, která se týkají hodnot kultury organizace a schopnosti uchazeče přispět k jejich rozvoji, útvarová kritéria, kdy je důležité, aby pracovník zapadl do kolektivu a v neposlední řadě kritéria pracovního místa.

Proces vybírání pracovníků lze rozdělit do dvou fází. Zjednodušeně, v předběžné fázi je třeba provést analýzu pracovního místa. Ve vyhodnocovací fázi již organizace aplikuje jednotlivé metody výběru. Ve své práci jsem uvedla prozkoumání dokumentů a informací o uchazečích, pohovor, psychodiagnostické metody, případové studie a assessment centra.

Mezi dokumenty, které organizace většinou vyžaduje, patří jednoznačně životopis, ze kterého zjistí tvrdá data o uchazeči, tedy jeho odbornosti, které se dají poměrně snadno změřit. Dalším, dnes stále častěji vyžadovaným dokumentem, je motivační dopis, ve kterém se uchazeč snaží co nejlépe zapůsobit svými zkušenostmi a motivovat zaměstnavatele k většímu zájmu o něj. Dotazník pomáhá strukturovaně posoudit charakteristiky uchazečů a reference od předchozích zaměstnavatelů mají zhodnotit charakter uchazeče na předchozí pracovní pozici.

Pohovor je považován za jednu z nejdůležitějších částí výběru především z toho důvodu, že dochází k osobnímu kontaktu s uchazečem. Pohovor může být pojat nestrukturovaně, tedy volně plynoucí pohovor, strukturovaně, tedy s jasným plánem a otázkami, nebo polostrukturovaný, ten kombinuje předchozí dva typy. Dalším typem pohovoru je behaviorální pohovor, který na základě minulého chování předpovídá chování budoucí.

Psychodiagnostické metody jsou vnímány spíše jako doplněk, je to testování uchazečovy osobnosti a jeho současného stavu. Případové studie slouží k posouzení, jak se člověk orientuje v problematice práce, a assessment centra umožňují zmapovat oblasti chování člověka, které jsou pro zaměstnavatele důležité vzhledem k jeho výkonnosti.

Závěrečný výběr kandidátů by měl být objektivní, bez předpojatosti a diskriminace účastníků a rozhodnutí má být ovlivněno všemi dostupnými materiály a informacemi o uchazeči. Každá organizace by měla pamatovat na to, že uchazeč je pro ni rovnocenným partnerem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU BAŤA ČR

V této kapitole bude představena společnost Baťa ČR, kterou jsem si vybrala ke zpracování praktické části bakalářské práce.

3.1 Charakteristika společnosti Baťa ČR z personálního hlediska

Úkolem personálního útvaru je ovlivňovat kvalitu, kvantitu a strukturu lidských zdrojů v organizaci, jejich význam, efektivitu a systém hodnocení a odměňování.

Personální útvar společnosti Baťa ČR se skládá ze tří oddělení, které má na starosti vedoucí personálního oddělení. V současné době je na personálním oddělení zaměstnáno celkem třináct zaměstnanců.

Grafické zpracování organizační struktury personálního útvaru společnosti Baťa ČR je znázorněno na obrázku.

Obrázek 1: Struktura personálního oddělení společnosti Baťa ČR (vlastní zpracování)

Podle interních materiálů společnosti se mezi všeobecné klíčové úkoly personálního útvaru řadí získávání lidských zdrojů, jejich motivace, stabilizace, aktualizace a optimalizace. Jednotlivé podútvary pak mají na starosti vlastní klíčové úkoly, za které zodpovídají.

- **Úkoly podútvaru přijímání a rozvoj zaměstnanců:**
  - získávání pracovníků;
  - adaptace a orientace pracovníků;
  - řízení kariéry a hodnocení;
  - vzdělávání a výchova;

  - personální setkání (porady, společenské akce, mezinárodní akce);
  - společenská odpovědnost a personální vzdělávací projekty (školy a studentské organizace, dětský domov, externí osvěta, Junior Achievment a Nadace Tomáše Bati).
- **Úkoly podútvaru podpory lidských zdrojů a administrativa:**
  - pracovně právní administrativa;
  - interní pracovně právní normy a poradenství;
  - kontrola a supervize pracovně právních postupů;
  - statistika a analýza pracovníků (kvantita a struktura);
  - řešení konfliktů na pracovištích;
  - komunikace s úřady;
  - podpůrné administrativní úkoly (zaměstnanecké karty, docházka útvaru, zaměstnanecké slevy, správa specifických smluv - půjčky, auta, připojištění, dary...).
- **Úkoly podútvaru mezd a odměňování:**
  - mzdové účetnictví a administrativa;
  - řízení mezd (plánování, realizace, kontrola, analýza a hodnocení);
  - interní mzdové normy a poradenství;
  - kontrola a supervize mzdových postupů;
  - komunikace s úřady a statistika;
  - podpůrné administrativní úkony (správa specifických smluv - personální agentury, dohody...).

V organizaci probíhá průběžné proškolování personálních pracovníků dle potřeby. Tato školení jsou orientována na odbornost pracovníků, jejich kariérní postup a legislativní rámec.

V organizaci existuje tzv. *succession planning chart*, na základě něj je vypracován tzv. *individual career plan* a v něm je plán osobního rozvoje, na jehož základě jsou proškolovány osoby na klíčových pozicích. To jsou osoby, které disponují určitou *klíčovou kompetencí* (know-how, sociální kapitál, kulturní kapitál, odbornost), kterou nikdo jiný ve společnosti nemá, případně jsou to osoby na těžko nahraditelných pozicích.

Obecně se dá říct, že každý pracovník personálního oddělení se zúčastní v průměru minimálně dvou odborných tréninků za rok a jednou za dva roky probíhá školení na tzv. měkké dovednosti (osobnostní a charakterové vlastnosti).

Vedoucí pracovníci (ti jsou na personálním oddělení čtyři) se každým rokem účastní jednoho manažerského tréninku a jednoho osobnostního tréninku.

3.2 Personální plánování společnosti Baťa ČR

Při plánování se společnost musí držet centrálního strategického plánu, což je jakási implementační rovina vize, kterou vytváří nadnárodní tým. Tento centrální strategický plán je předán vrcholovému managementu.

Vrcholový management nejdříve vytváří plán obratu a zisku. Jinými slovy, nejdříve se plánuje kvantita, tedy plán prodeje a produkce a na základě tohoto plánu se vytváří struktura zaměstnanců, která má plán naplnit skrze lidské zdroje.

Plánování probíhá ve třech rovinách - dlouhodobé (strategické) plánování, střednědobé (taktické) plánování a krátkodobé (operativní) plánování.

Dlouhodobé (strategické) plánování

Na dlouhodobé bázi se plánuje na dobu tří let. Nejpřesnější plán je vytvořen pouze pro první rok a plány pro následující dva roky jsou rozvolněné. To je především z důvodu, aby práce s těmito plány byla později jednodušší a flexibilnější.

Střednědobé (taktické) plánování

Taktické plány jsou vytvářeny pro jednotlivé podútvary na dobu jednoho roku. Je tedy vytvářen plán náboru a rozvoje, plán implementace legislativních a administrativních změn a plán mezd a odměňování. Tyto plány spolu souvisí a navazují na sebe.

Dalším plánem je plán spolupráce, kdy se jedná o naplňování lidských zdrojů. Na této úrovni je potřeba porovnat plánované lidské zdroje se současným stavem a na základě výsledku postupovat dál. Znamená to, že je potřeba vypracovat buď plán propouštění, nebo plán náboru, případně rozvoje.

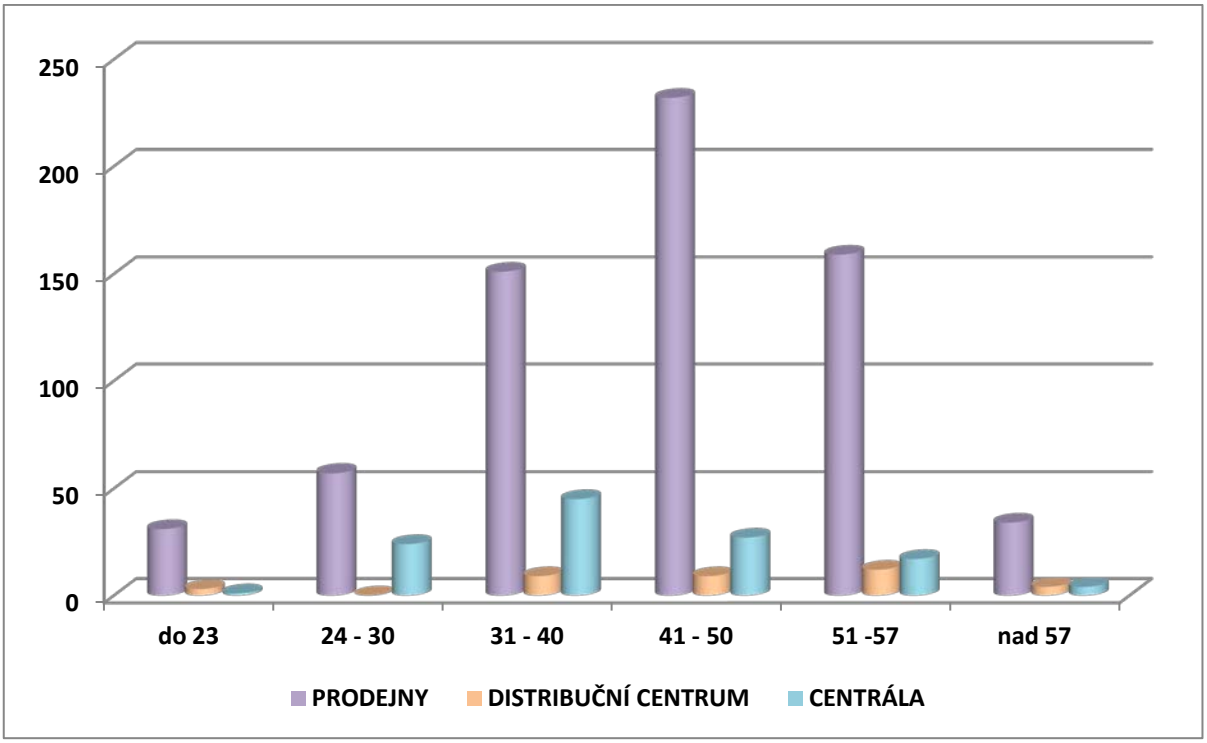
Krátkodobé (operativní) plánování

Operativní plány jsou tvořeny na dobu jednoho týdne až jednoho měsíce.

Patří sem také dílčí plány, kdy je potřeba vytvořit např. plány vzdělávání, nástupnictví, inzerce, uvolňování pracovníků, plány dovolených a mezd aj.

3.3 Věková struktura zaměstnanců

Následující graf zobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců ve společnosti Baťa ČR.



Obrázek 2: Věková struktura zaměstnanců společnosti Baťa ČR v roce 2013 (vlastní zpracování)

Z grafu lze vyčíst, že věková struktura zaměstnanců na centrále je poměrně dobře rozvrstvená, stejně tak v distribučním centru. Na prodejnách není příliš velká věková diversifikace. Většina prodavačů je ve věkové kategorii 40+. Tato situace se může promítnout v nízké atraktivitě pro určitou skupinu zákazníků a pro společnost to znamená, že v příštích letech by měla do svého plánu zakomponovat nábor nových zaměstnanců do prodejen, a to z důvodu reprodukčního procesu, neboť množství prodavačů bude odcházet do důchodu.

4 ANALÝZA A DESKRIPCE METOD, KTERÉ POUŽÍVÁ PODNIK

Tato kapitola je zaměřena na komparaci metod a postupů, které jsou popsány v teoretické části s metodami a postupy, které používá podnik. S procesem zaměřeným na získávání a výběr zaměstnanců mě seznámil vedoucí personálního oddělení, který mi poskytl interní materiály a zodpověděl dotazy, které byly pro moji práci relevantní.

4.1 Vyhledávání zaměstnanců

Při vyhledávání zaměstnanců společnost Baťa postupuje následujícím způsobem:

- identifikace potřeby získávání pracovníků;
- rozhodování o zdrojích uchazečů;
- volba metod získávání pracovníků;
- předvýběr (selekce) uchazečů.

4.1.1 Identifikace potřeby lidských zdrojů

Podútvar přijímání a rozvoje zaměstnanců ve svém taktickém plánu identifikuje potřebu pracovníků s časovým předstihem.

Společnost má k dispozici databázi pracovníků, díky které může odhadovat jejich reprodukční potřebu. Na základě věku zaměstnanců je společnost schopna odhadnout, jaké množství pracovníků bude potřeba nahradit na pracovních pozicích z důvodu např. odchodu do důchodu nebo odchodu na mateřskou dovolenou.

V případě, že organizace plánuje změnu organizační struktury, rozšíření výrobní kapacity, vznik nových projektů aj., vznikají nové pracovní pozice, které bude potřeba obsadit.

V neposlední řadě je nutno odhadnout průměrnou fluktuaci pracovníků. Jedná se o odchod zaměstnanců, který společnost nedokáže korigovat, tedy odchod zaměstnance z vlastní vůle nebo z důvodu propouštění.

Díky těmto plánům je možné stanovit náklady na lidské zdroje. Jedná se o náklady spojené s vyhledáváním a výběrem zaměstnanců, jejich adaptací v organizaci, ale také náklady na mzdy, pojištění, benefity pro zaměstnance, pracovní pomůcky atd.

4.1.2 Identifikace zdrojů uchazečů

Společnost Baťa ČR se nelimituje pouze vnitřními zdroji, ale k naplnění potřeby lidských zdrojů využívá také vnější zdroje.

Vnitřní zdroje zaměstnanců

Pro vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů společnost využívá intranet, vývěsky a interní headhunting. V některých případech jsou využívána také development centra.

Vnitřní zdroje jsou využívány především v případě povyšování současných pracovníků organizace. Dá se říci, že zhruba 80% pracovníků managementu se na svoji pozici dostalo právě díky povýšení.

Výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, kromě časté úspory nákladů, je fakt, že organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče a disponuje více informacemi, které jsou spolehlivější. Zároveň uchazeč zná lépe organizaci, zvyšuje se jeho morálka i motivace. Pro společnost to znamená lepší návratnost investic, které do pracovníka vložila, a lepší využití zkušeností, které pracovník v organizaci získal.

Vnější zdroje

Ne vždy je efektivní vybírat zaměstnance z vnitřních zdrojů. Může jít o nedostatek nebo malý zájem uchazečů, nedostatečnou kvalifikaci stávajících zaměstnanců nebo je potřeba do podniku získat "novou krev".

Škála schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace. Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti "zvenku". Často je levnější a snadnější získat žádoucí, vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery z vnějších zdrojů, než je vychovávat v organizaci.

Mezi prostředky, které společnost Baťa ČR používá k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, patří:

- inzerce;
- přímé oslovení;
- doporučení od stávajícího zaměstnance;
- spolupráce s personálními agenturami;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- databáze dříve nepřijatých uchazečů.

4.1.3 Metody získávání pracovníků

Společnost Baťa ČR využívá široké spektrum variant získávání lidských zdrojů. Díky tomu může flexibilně a adekvátně reagovat na potřeby podniku. Výběr metody závisí na obsazovaném pracovním místě a profilu pracovníka, který je pro danou pozici žádoucí.

4.1.3.1 Vývěsky a intranet

Pomocí vývěsek a intranetu, jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, vyhledává společnost pracovníky z vnitřních zdrojů. Tyto metody bývají využívány současně, aby se zajistila co nejvyšší informovanost pracovníků. Někdy se také využívá metody, kdy vedoucí pracovník zaměstnance upozorní na nově vypsanou pozici. Za výhodu obou těchto metod se dá považovat především úspora nákladů.

Obsahem vývěsek a inzerce na intranetu je název pracovní pozice, její popis a požadavky na uchazeče, možnosti, které společnost uchazečům nabízí, termín uzávěrky a kontaktní osoba. Protože se jedná o oslovení stávajících zaměstnanců organizace, má tato metoda poněkud osobnější ráz s upozorněním, že na tuto pozici se můžou přihlásit jak zaměstnanci, tak zároveň můžou doporučit vhodnou osobu z okolí.

4.1.3.2 Doporučení zaměstnance

Této metody se dá využít jak při vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, tak z vnitřních zdrojů.

Jedná se o doporučení osoby, která je podle stávajícího zaměstnance vhodná na obsazovanou pracovní pozici. Dříve byli zaměstnanci společnosti motivováni finanční odměnou za doporučení pracovníka, avšak z důvodu nízkého využití z jejich strany byl tento způsob motivace zrušen.

Společnost Baťa ČR využívá také tzv. interní headhunting, kdy na základě doporučení od klíčových osob a manažerů jsou konkrétní pracovníci společnosti obsazováni na jiná pracovní místa v organizaci.

4.1.3.3 Inzerce

Inzerce slouží k vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů.

Společnost Baťa ČR inzeruje na vlastních webových stránkách. Na stránce www.bata.cz v sekci Kariéra je možné najít aktuální nabídky zaměstnání. Společnost inzeruje také na internetových pracovních serverech, především jobs.cz, prace.cz nebo profesia.sk.

Podle cílové skupiny, např. při hledání prodavače, vyvěšuje inzeráty přímo do výlohy prodejny. Při vyhledávání pracovníka na speciální pozici využívá sociálních sítí nebo skrytou inzerci ve specializovaných médiích.

V inzerátu je uveden název pozice, popis činnosti a požadavky na pracovníka, co společnost uchazeči nabízí, dokumenty, které jsou od uchazeče požadovány, termín uzávěrky žádostí a kontaktní informace.

4.1.3.4 E-recruitment

Získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí společnost Baťa ČR příliš nevyužívá. V časové tísni vyvěšuje inzerci na facebookový profil společnosti, ale z důvodu obavy z přehlcení uživatelů spíše výjimečně.

Sociální sítě společnost využívá spíše jako doplňkovou metodu a to např. v případě, kdy má k dispozici dva srovnatelné kandidáty. Jejich profil na LinkedIn nebo Facebooku může napomoct k rozhodnutí, kterého z nich přijmout a kterého odmítnout.

Důvodem nepřijetí uchazeče by mohlo být např. nevhodné vyjadřování na vlastním profilu (jedná se především o Facebook), zesměšňování výběrového řízení nebo neetické chování uchazeče (rasismus, netolerantnost vůči sexuální orientaci, porušování zákona...).

4.1.3.5 Poradenské agentury (outsourcing)

Společnost Baťa ČR poradenské agentury využívá, ale z důvodu nízké efektivity je nemá příliš v oblibě. Ve společnosti mají úspěšnost pouhých 20%. Na lokální úrovni spolupracuje se třemi poradenskými agenturami a na nadnárodní úrovni s jednou.

Agentury musí souhlasit s přísnými podmínkami, které společnost Baťa ČR vyžaduje. Agentura ručí do výše 75% své odměny po určitou dobu, kdy je doporučený zaměstnanec v pracovním poměru. Je to z důvodu eliminace pozornosti druhořadých agentur, které mají vyšší zájem na odměnách, než na vyhledání vhodného pracovníka.

Nejčastěji jsou poradenské agentury využívány v časové tísni nebo na pozice, kde je nedostatek uchazečů. Dalším důvodem využití těchto služeb je vyhledávání pracovníka na exe-

kutivní nebo specifickou pozici. Agentury totiž disponují databází potenciálních pracovníků, která je odlišná od firemní databáze.

4.1.3.6 Vzdělávací zařízení

Společnost Baťa ČR spolupracuje se vzdělávacími zařízeními spíše v malé míře. Ve společnosti je nízké uplatnění studentů a absolventů ať už středních nebo vysokých škol.

Společnost spolupracuje s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně a s Univerzitou Palackého v Olomouci. Dílčí spolupráce pak probíhá s Vysokou školou ekonomickou v Praze, Báňskou univerzitou v Ostravě a Mendelovou univerzitou v Brně.

Studenti se mohou účastnit také trainee programů, ovšem ve společnosti tento způsob přijímání zaměstnanců nemá úspěšnost. Důvodem bývá zklamání studentů, kteří očekávají, že budou ihned přijati na vedoucí pozici.

Užiteční mohou být absolventi středních odborných škol (obchodní, případně grafické obory). Společnost většinou podává informace o vypsaných pozicích a čeká, zda se z řad studentů někdo přihlásí či nikoli. Výjimečně pak organizuje náborové kampaně v lokalitách, kde je nedostatek pracovních sil.

4.1.4 Dokumenty požadované od uchazečů

Společnost Baťa ČR vyžaduje od hlásících se uchazečů následující dokumenty:

- **Životopis** - společnost upřednostňuje zaslání strukturovaného životopisu, ale není to podmínkou. Životopis slouží jako zdroj základních informací o uchazeči.
- **Motivační dopis** - často bývají obsahem motivačního dopisu pouze odpovědi na tři základní otázky:
    - Proč se hlásíte právě na tuto pozici?
    - Proč si myslíte, že právě Vy jste ten pravý na tuto pozici?
    - Čeho se nejvíce obáváte?
- **Ukázky práce** - vyžadují se u obsazování pozic jako je grafik, opravář obuvi aj.
- **Specifické dokumenty** - lékařské vyšetření, výpis z rejstříku trestů, profesní osvědčení...

4.1.5 Předvýběr

Jakmile organizace shromáždí dostatečné množství žádostí od uchazečů, následuje jejich počáteční selekce. Na základě informací z dokumentů získaných od uchazečů personalista redukuje počet uchazečů na adekvátní počet (většinou do deseti uchazečů).

Do fáze předvýběru lze započítat také pohovor, který personalista provádí s uchazečem po telefonu nebo Skype. Takový pohovor se provádí v případě, když si chce personalista ověřit jazykovou znalost uchazeče, ujasnit otázku příjmu, potřebu stěhování apod.

4.2 Výběr zaměstnanců

V případě liniové pozice jsou po počáteční selekci dokumenty vybraných uchazečů předány nadřízenému obsazované pozice. Tito uchazeči jsou pak přizváni k pohovoru, kterého se účastní přímý nadřízený a personalista.

U manažerských pozic probíhá dvojfázová selekce. To znamená, že po analýze dokumentů jsou vybraní uchazeči pozváni na pohovor, kterého se účastní dva personalisté z organizace. Po tomto počátečním pohovoru je počet uchazečů redukován a dokumenty jsou poslány nadřízenému. S těmito uchazeči (max. 5) pak probíhá druhé kolo pohovorů, kterých se účastní personalista a nadřízený obsazované pozice.

V případě seniorských pozic jsou dokumenty uchazečů po počáteční selekci poslány vedoucímu personálního oddělení, který vyhodnotí životopisy z vlastního pohledu a buď vybrané životopisy pošle přímému nadřízenému, nebo se rozhodne tyto uchazeče selektovat na základě pohovorů. V případě těchto pozic je možné projít až třemi koly pohovorů, kdy v posledním kole se již rozhoduje mezi dvěma nebo třemi uchazeči. Posledního kola pohovorů se pak účastní personalista, přímý nadřízený a odborník, který se specializuje na vyhodnocení dalších výběrových metod, které jsou používány v podniku (např. případové studie, testy temperamentu, IQ testy, ukázky práce apod.).

4.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Společnost Baťa ČR při výběrovém řízení používá velké množství různých metod a nástrojů. Jejich volba závisí např. na volbě zdrojů uchazečů, kompetenčním profilu obsazované pozice, žádoucího profilu pracovníka aj.

Níže budou popsány jednotlivé metody, které společnost Baťa ČR pro výběr zaměstnanců v praxi používá:

- **Analýza informací**

Tato technika patří mezi základní výběrové metody, díky kterým personalista získá ucelený přehled o uchazeči. Provádí se rozbor získaných dokumentů od uchazečů, tedy především rozbor životopisu a motivačního dopisu, případně dotazníku aj.

Kritériem, které je sledováno v životopise, je předchozí praxe uchazeče a náplň práce, nezkoumají se dovednosti a charakteristika uchazeče. Informace v životopise se porovnávají s profilem pracovního místa. Čím menší shoda mezi těmito dokumenty je, tím je menší pravděpodobnost přijetí uchazeče. Pro každou pozici jsou důležité jiné parametry, někdy to může být znalost jazyka, praxe v určitém oboru, vzdělání s určitým zaměřením apod. Jestliže uchazeč toto kritérium nesplňuje, je pro něj diskvalifikačním parametrem a pravděpodobnost přijetí je více méně mizivá.

Informace, získané z analýzy dokumentů, mohou ovlivnit rozhodnutí pracovníků výběru a zároveň mohou sloužit jako základna rozšiřujících otázek k pohovoru.

- **Reference**

Společnost Baťa ČR nevyžaduje reference od předchozích zaměstnavatelů pokaždé. V případě, že se rozhodne využít této metody, požaduje reference od jednoho až dvou předchozích zaměstnavatelů a telefonicky si je ověřuje.

Takto získané informace slouží k ověření informací, které personalista získal z jiných zdrojů, a také k doplnění dalších informací.

Jestliže má společnost podezření na určité charakteristiky uchazeče, které nejsou žádoucí a jsou telefonátem potvrzeny, pak mají tyto negativní reference velkou hodnotu. Pozitivní reference tak vysokou hodnotu nemají.

- **Pohovor**

Společnost Baťa ČR provádí pohovory jak osobní, tak telefonické.

Telefonické pohovory slouží k počáteční selekci uchazečů, tato informace byla zmíněna již dříve. Dalším důvodem telefonického pohovoru je vzdálenost mezi uchazečovým místem bydliště a místem pohovoru. V případě, že uchazeč bydlí na druhé straně republiky či v zahraničí, společnost umožňuje vykonat pohovor po telefonu nebo Skype.

Společnost Baťa ČR provádí částečně strukturované pohovory - behaviorální, kterých se účastní personalista a nadřízený obsazované pozice, nebo strukturované pohovory s diagnostickými prvky, kterých se pak účastní také psycholog.

Před začátkem pohovoru mají tazatelé rozděleny role. Koordinátorem pohovoru bývá personalista, nicméně tazatelé mají rozděleny oblasti, na které se ptají, je ujasněno, kdo pohovor začíná, kdo jej ukončuje, kdo se stará o časový rámec pohovoru apod., aby pohovor byl veden plynule a profesionálně.

Na začátku pohovoru probíhá představení tazatelů a jakési počáteční uvolnění atmosféry, aby uchazeč nebyl zbytečně nervózní. Následuje krátké představení z uchazečovy strany a proběhne krátký přehled údajů z životopisu. To probíhá spíše selektivní metodou, není totiž třeba rekapitulovat všechny údaje, tazatelé mají předem připraveny body, které chtějí ověřit či upřesnit. Poté následuje samotný pohovor, který je částečně strukturovaný, a jeho součástí je behaviorální pohovor. V rámci behaviorálního pohovoru jsou pokládány otázky tak, aby byl zodpovězen cíl, ke kterému se tazatel chce dostat. Otázky se tedy orientují spíše v určitých kruzích než v konkrétních oblastech.

V závěru pohovoru následují zjišťovací otázky týkající se případné možnosti nástupu uchazeče a také je položen dotaz, jak se uchazeči pracovní pozice jeví teď, po absolvovaném pohovoru. Poté je prostor na otázky ze strany uchazeče. Jestliže žádné otázky nemá, je upozorněn, že v případě pozdějších dotazů se může přijít informovat osobně či telefonicky. Na konci je uchazeči sdělen termín, do kterého se dozví výsledek (většinou v rozmezí jednoho až dvou týdnů) a tazatelé se s uchazečem rozloučí.

Délka pohovoru závisí na kompetenčním profilu pozice. V průměru se pohybuje v rozmezí od půlhodiny do dvou hodin. Výjimečně může pohovor skončit i dříve a to v případě, že po několika minutách je jasné, že uchazeč na danou pozici není vhodný.

- **Ukázky práce**

Tato metoda je využívána při přijímání např. opraváře obuvi nebo grafika, kdy je potřeba zhodnotit kandidátovu tvůrčí práci v souvislosti s obsazovanou pozicí.

Jiným způsobem ukázky práce může být samotná ukázka prodeje (v případě obsazování pozice prodavač/prodavačka), kdy je uchazeč přiveden na prodejnu a musí dokázat své prodejní schopnosti přímo v praxi.

- **Případová studie**

Jednou z nejdůležitějších metod výběru zaměstnanců jsou právě případové studie. Často je rozhodujícím kritériem přijetí uchazeče fakt, zda byl vůbec schopen studii zpracovat.

Zpracování případové studie trvá v průměru 40 - 50 minut. Následně musí uchazeč vypracovat prezentaci a svůj výsledek poté prezentuje před komisí. Komise je tvořena personalistou, specialistou na daný obor a manažerem. Komise hodnotí úroveň orientace v pracovní problematice, způsob provedení, postup při řešení daného problému, originalitu, ale také prezentační schopnosti, způsob obhajoby postupu aj.

- **Psychodiagnostické metody**

Společnost Baťa ČR nejčastěji využívá následující typy testů:

Testy kreativity - u tohoto typu testů je zjišťována úroveň konvergentního a divergentního myšlení.

Testy reakčních časů - tyto testy jsou využívány např. pro řidiče vysokozdvižných vozíků, kdy je potřeba znát rychlost jejich reakce.

Testy odolnosti vůči stresu.

Testy temperamentu - zde je zkoumán poměr stability a lability uchazeče, zda je to introvert či extrovert aj.

IQ testy - u těchto testů společnost zjišťuje stav krystalické a fluidní inteligence. Krystalická inteligence je ta, se kterou se člověk narodil a fluidní je ta, kterou rozvíjel. Na základě jejich rozdílu je možné zjistit, jak je na sobě uchazeč schopen pracovat.

Testy orientace v sociálních vazbách, Testy komunikace, Testy sociální strategie - tyto testy jsou využívány při získávání zaměstnanců na manažerské pozice.

Mezi manažerské metody, které společnost používá, patří **MBTI testy** a **DISC testy**. Tyto druhy testů zařazují osoby podle jejich dominantních vlastností. Jsou navrženy způsobem, prověřujícím charakterové rysy, osobnostní profil a osobní preference uchazeče (např. zda je uchazeč extrovert či introvert, zda je racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod.).

Ve většině případů jsou tyto metody považovány spíše za doplňkové a mohou mít význam při rozhodování mezi dvěma uchazeči.

- **Assessment centre**

Komplexní řešení neboli assessment centre využívá společnost Baťa ČR jen sporadicky. Ve společnosti je zpracovaná metodika, díky které není třeba využívat externích agentur a díky které je společnost schopna vytvořit podmínky, modelové situace, testy aj. pro uchazeče sama.

Assessment center se účastní 3 pozorovatelé, dva vedoucí a většinou také jeden externista.

4.2.2 Konečné rozhodnutí

Po ukončení výběrového řízení probíhá rozhodování, který z uchazečů je na danou pozici nejvhodnější. Personalista může doporučit, který uchazeč by měl být na pozici přijat, ale konečné rozhodnutí vždy náleží přímému nadřízenému. Personalista však má tzv. právo veta, díky kterému může rozhodnout, který uchazeč na pozici přijat nebude.

Vybraný uchazeč je o výsledku výběrového řízení písemně kontaktován personalistou a zároveň je mu učiněna nabídka zaměstnání. V případě odmítnutí nabídky uchazečem, je učiněna nabídka dalšímu kandidátu, který ve výběrovém řízení obstál a umístil se na druhém místě v pořadí.

Jestliže je nabídka uchazečem přijata, ostatním zájemcům je poděkováno za účast a oznámeno, že nebyli úspěšní. Zároveň jsou tito uchazeči požádáni o souhlas, zda mohou být kontaktováni v případě obsazování podobného pracovního místa v blízké době. Pakliže projevili souhlas, jsou jejich data zařazena do firemní databáze.

5 IDENTIFIKACE METOD, KTERÉ NEJSOU V PODNIKU POUŽÍVÁNY, ALE JSOU PRO JEHO FUNKCI RELEVANTNÍ

5.1 Metody získávání pracovníků

Tento krok je velice důležitý, neboť může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Podle mého názoru je portfolio metod, které podnik v současnosti využívá k získávání pracovníků, dostačující. Metody, které jsou popsány v teoretické části, společnost více, či méně využívá všechny.

Níže jsou popsány ty metody, které společnost využívá v malé míře.

- **E-recruitment**

Způsob získávání pracovníků na sociálních sítích využívá společnost Baťa ČR jen výjimečně a to především v časovém presu. Důvodem je obava z přehlcení uživatelů. Mohlo by se zdát, že společnost nabídky práce vyvěšuje často, to je však způsobeno velikostí společnosti a vysokým počtem zaměstnanců. Sociální sítě jsou velmi rozsáhlé a aktivita uživatelů je každodenní. Uživatelé by proto mohli nabýt dojmu, že častá inzerce na sociálním profilu podniku je důsledkem jeho vysoké fluktuace zaměstnanců, což by mohlo ovlivnit jejich povědomí o organizaci, a Baťa ČR by se v očích uživatelů sociálních sítí mohla stát méně atraktivní.

Společnost proto využívá sociální sítě spíše v případě, kdy si o uchazeči chce ověřit určité informace, které by mohly ovlivnit jeho přijetí. Často prohlíží profily uchazečů také v případě tzv. rozstřelu, tedy jestliže má k dispozici kandidáty, kteří jsou ve své podstatě srovnatelní, a je třeba rozhodnout, který z nich bude do organizace přijat. Rozhodujícím hlediskem může být právě chování na sociálních sítích, kdy organizace sleduje, jakým způsobem se vyjadřuje na svém profilu, zda se nechová neetickým způsobem aj.

Společnost Baťa ČR využívá sociální sítě spíše jako doplnění současného portfolia.

- **Spolupráce se vzdělávacími zařízeními**

Pro některé organizace jsou vzdělávací zařízení jedním z hlavních zdrojů získávání pracovníků. Společnost Baťa ČR se získávání studentů či absolventů nebrání, ovšem nemá s touto formou dobré zkušenosti.

Společnost, jak již bylo uvedeno dříve, spolupracuje s některými univerzitami (především s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně a Univerzitou Palackého v Olomouci). Spolupráce s univerzitami probíhá v následujících formách:

- **dílčí projekty a akce** - např. vzdělávací přednášky;
- **soutěže -** např. ve spolupráci s Junior Achievment každoročně organizuje pro studenty vysokých škol ekonomickou soutěž "Manažerem nanečisto";
- **pomoc studentům při psaní bakalářských či diplomových prací**.

Pro společnost je však více prospěšná spolupráce s odbornými školami (obchodními či grafickými obory) než s univerzitami, především díky jejich orientaci v oboru, který je pro podnik žádoucí.

- **Doporučení zaměstnance**

Doporučení vhodného zaměstnance z okolí, o kterém je stávající pracovník organizace přesvědčen, že by byl pro obsazované místo vhodný, není využívanou metodou z důvodu nezájmu pracovníků. Možnost doporučit osobu na pracovní místo je ve společnosti Baťa ČR možná, nicméně její účinek je v rámci podniku nepatrný.

Více využívanou formou je tzv. interní headhunting, kdy se jedná o přesunutí konkrétního pracovníka na jinou pozici v organizaci, a to díky jeho vyhledání klíčovou osobou či manažerem.

5.2 Metody výběru zaměstnanců

V teoretické části jsou uvedeny a popsány následující metody výběru zaměstnanců:

- analýza dokumentů a informací o uchazečích;
- pohovor;
- psychodiagnostické metody;
- případové studie;
- komplexní řešení (assessment centre).

Stejně jako v předchozí kapitole u metod získávání zaměstnanců, tak i v problematice metod výběru zaměstnanců společnost Baťa ČR využívá metody, které jsou v teoretické části popsány. Použití metod se odvíjí od profilu obsazované pozice.

Jednou z používaných, resp. nejpoužívanějších metod je osobní pohovor s uchazečem. Společnost využívá dva typy pohovorů - částečně strukturovaný behaviorální pohovor ne-

bo částečně strukturovaný pohovor s diagnostickými prvky. Pohovorů se účastní minimálně dvě osoby (personalista, přímý nadřízený, manažer, psycholog), kteří o uchazeči zjišťují detailnější a konkrétnější údaje, relevantní pro pracovní pozici.

5.2.1 Druhy pohovorů, které podnik nepoužívá

V této kapitole se zaměřím na popis těch druhů pohovorů, pro které by se dalo najít uplatnění při procesu výběru zaměstnanců.

Druhy pohovorů podle množství a struktury účastníků:

- **Pohovor 1+1** - tento druh pohovoru eliminuje počet pracovníků organizace účastnících se výběrového procesu. Jedná se o pohovor, kdy s uchazečem komunikuje pouze jeden pracovník, většinou přímý nadřízený obsazované pozice. Tento typ pohovoru je využitelný v případě, kdy se jedná o pozici jako je např. pracovník výrobního závodu, prodavač atp.
- **Skupinový pohovor** - jedná se o pohovor s více uchazeči zároveň. Tato metoda je podle mého názoru vhodná jako doplnění individuálního pohovoru. Dá se z něj zjistit, jakým způsobem se uchazeč chová ve skupině, zda je průbojný či spíše stydlivý, ale nezajišťuje obecné zhodnocení kandidáta.

V teoretické části je zmíněn také postupný pohovor, kdy se jedná o řadu pohovorů 1+1, nicméně ve společnosti Baťa ČR jsem pro tento typ pohovoru nenašla vhodné využití.

Druhy pohovorů podle obsahu:

- **Strukturovaný pohovor** - jedná se o pohovor, který je přesně naplánován, má jasný účel, otázky, dobu trvání a také jsou připraveny modelové odpovědi, se kterými se srovnávají odpovědi uchazeče. Tento pohovor se dá využít na většinu pozic ve společnosti, u některých pozic by bylo třeba doplnění jinou výběrovou metodou (např. případovými studiemi), což je však implementováno i v současnosti.

Nestrukturovaný pohovor, který je uveden v teoretické části práce, nemá podle mého názoru v podniku využití. Jeho hlavní nevýhodou je to, že cíle, obsah i postup bývají vytvářeny v průběhu pohovoru, což způsobuje nestejné podmínky pro uchazeče a subjektivní hodnocení ze strany podniku.

6 SHRNUTÍ ANALYTICKO-DESKRIPTIVNÍ ČÁSTI

Z provedené analýzy je patrné, že systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Baťa ČR je kvalitně propracovaný. Společnost si cení svých pracovníků, ví, že pro úspěšný chod podniku jsou lidské zdroje nezbytné, a proto je důležitý jejich výběr.

Celý systém získávání a výběru zaměstnanců do společnosti Baťa ČR má v rukou útvar lidských zdrojů neboli personální útvar, který se skládá ze třinácti zaměstnanců. Kladně hodnotím rozdělení personálního útvaru na tři podútvary, které mají vymezeny vlastní klíčové úkoly, za něž nesou zodpovědnost. Tyto podútvary má na starosti personální ředitel.

Potřebu lidských zdrojů identifikuje společnost Baťa ČR s předstihem díky taktickému plánu podútvaru přijímání a rozvoje zaměstnanců. Tento plán umožňuje odhadnout reprodukční potřebu pracovníků z důvodu např. odchodu do důchodu, na mateřskou dovolenou, z důvodu fluktuace a dokáže odhadnout výši aktualizace či optimalizace v případě změny organizační struktury apod. Velkou výhodou je, že díky tomuto plánu podnik nečeká na zjištění, že potřebuje obnovit lidské zdroje, ale je schopen tuto situaci předvídat a proces předem naplánovat.

Kladně hodnotím, že společnost využívá k získávání uchazečů jak vnitřní, tak vnější zdroje. Díky využití pracovníků z vnitřních zdrojů dává organizace možnost kariérnímu postupu svých zaměstnanců, čímž dosahuje vyšší motivace pracovníků, zvýšení vazby na organizaci a také lepší návratnosti investic, které do pracovníka vložila. Vnější zdroje přináší do podniku nové pohledy, názory, nápady, poznatky a zkušenosti od uchazečů, kteří ještě nejsou zainteresovaní do problémů organizace.

Metody, které společnost Baťa ČR využívá k získávání pracovníků, jsou vývěsky, intranet, doporučení zaměstnance, inzerce, e-recruitment, poradenské agentury a vzdělávací zařízení.

Vývěsky a intranet využívá společnost při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Je to poměrně kvalitní metoda, která je nenáročná na náklady.

Doporučení zaměstnanců je metodou, která není z řad stávajících pracovníků příliš využívaná. Přestože v minulosti byli pracovníci motivováni finanční odměnou, ani tehdy nebyla tato metoda využívaná. Protože tuto metodu považuji za kvalitní zdroj získávání zaměstnanců, společnost by se mohla pokusit o její zefektivnění.

Interní headhunting je podle mého názoru velmi zajímavý způsob získání zaměstnanců, proto jej hodnotím pozitivně. Jedná se o oslovení stávajícího zaměstnance manažerem, který se domnívá, že osoba se hodí na jinou pozici v organizaci.

Oceňuji několik způsobů inzerce, které společnost Baťa ČR využívá. Jedná se o internetovou inzerci na vlastních stránkách společnosti a inzerci na internetových pracovních serverech, které se specializují na vyhledávání zaměstnanců. Podle cílové skupiny pak inzeruje např. ve výlohách prodejen, nástěnkách středních odborných či vysokých škol a v malé míře také na sociálních sítích. Nedostatečné využívání inzerce na sociálních sítích hodnotím záporně. Sociální sítě jsou navštěvovány lidmi dnes a denně, nicméně společnost zatím nenašla vhodnou formu využití této metody, čímž přichází o významný zdroj potenciálních uchazečů.

Využívání sociálních sítí ve společnosti Baťa ČR, zdá se, ještě nenašlo svoje uplatnění. Popularita sociálních sítí roste s každým novým uživatelem a profily na sociálních sítích, ať už se jedná o LinkedIn, Twitter nebo Facebook, mohou práci personalistů notně usnadnit. Některé profily jsou dokonce vytvořeny jako elektronická alternativa psaného životopisu, na kterých může personalista sledovat nové zkušenosti a kariérní postupy potenciálních uchazečů. Z toho vyplývá, že sociální sítě mohou sloužit nejen k inzerování, ale také k headhuntingu. Podle mého názoru by se společnost měla zaměřit na vyšší využívání této metody získávání pracovníků.

Přestože společnost Baťa ČR využívá poradenských agentur v malé míře, oceňuji podmínky na agentury kladené, které mají zaručit výběr dobrého pracovníka. Dochází tím k eliminaci druhořadých agentur, které zajímá více odměna, než kvalitní zaměstnanec, dodaný do organizace.

Se vzdělávacími zařízeními společnost Baťa ČR spolupracuje taktéž v malé míře, protože uplatnění absolventů je velice nízké. Dle poskytnutých informací je to především z důvodu naivity čerstvých absolventů, pocitu, že již všechno umí, a proto nemají důvod učit se novým věcem, a mylného dojmu, že by měli získat vedoucí pozici v krátké době. Ve společnosti Baťa ČR si musí každý své místo zasloužit a absolventi na to pravděpodobně nejsou připraveni. Z tohoto důvodu se organizace neúčastní pracovních veletrhů a trainee programy také nemají příliš velkou úspěšnost. Velmi kladně však hodnotím spolupráci na jiné bázi a to v rámci dílčích projektů a akcí, soutěží pro studenty a pomoc studentům při psaní vědeckých prací.

Pro výběr zaměstnanců disponuje společnost Baťa ČR širokým spektrem velmi dobře zpracovaných metod, čímž zabezpečuje kvalitní výběr pracovníků. Společnost Baťa ČR provádí analýzu dokumentů, posuzuje reference od předchozích zaměstnavatelů, využívá behaviorální pohovor či pohovor s diagnostickými prvky, ukázky práce, případové studie, psychodiagnostické metody a assessment centre.

Jako pozitivum hodnotím předběžný telefonický pohovor, který provádí personalista v případě ověření znalosti jazyka, potřeby stěhování, otázky platu atd. Považuji to za vhodnou selekční metodu.

Za další pozitivum považuji účast personalisty a přímého nadřízeného v celém procesu výběru pracovníků. Hlavní výhodou je, že se tak zamezí subjektivnímu hodnocení a rozhodnutí nestojí pouze na jedné osobě, přestože konečné slovo má vždy nadřízený.

Kladně hodnotím využívání behaviorálních pohovorů. Tyto pohovory umožňují personalistovi předpovědět pravděpodobné budoucí chování uchazeče na základě jeho minulého chování. Tento typ pohovoru je využíván profesionálními rekruitery, což naznačuje vysokou úroveň personalistů ve společnosti Baťa ČR. Výhodou behaviorálních pohovorů je to, že uchazeč nedokáže přizpůsobit své odpovědi položené otázce, protože z dotazů není zřejmé, co tazatel pozoruje.

Společnost Baťa ČR klade velký důraz na případové studie, mnohdy je rozhodujícím měřítkem přijetí fakt, zda byl uchazeč vůbec schopen studii zpracovat. Za jednu z výhod této metody považuji závěrečnou prezentaci výsledků, kdy uchazeč prokazuje své prezentační dovednosti a schopnost obhájení si svého názoru.

Metody výběru zaměstnanců hodnotím naprosto pozitivně a nemám v této oblasti co vytknout. Společnost Baťa ČR využívá široké portfolio metod, které je důkladně propracované. Z toho je patrné, že společnosti velmi záleží na výběru kvalitního pracovníka do organizace.

7 NÁVRH METOD A POSTUPŮ, KTERÉ BY MOHLA SPOLEČNOST POUŽÍVAT, A KONCEPTUALIZACE JEJICH IMPLEMENTACE

Na základě analýzy procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti Baťa a její komparaci s poznatky uvedenými v teoretické části se v této kapitole zaměřím na definování metod a postupů, které společnost může využít v mnohem větší míře, než používá v současné době, což může zefektivnit aktuální proces získávání a výběru zaměstnanců.

7.1 Příležitosti ke zlepšení procesu získávání pracovníků ve společnosti Baťa ČR

7.1.1 Doporučení zaměstnance

Za příležitost k optimalizaci považuji metodu doporučení stávajícího zaměstnance. Tato metoda se dá využít při vyhledávání zaměstnanců jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů a její předností je nízká nákladnost. V minulosti byli zaměstnanci, kteří doporučili vhodnou osobu z okolí na pracovní místo, finančně odměněni, nicméně dopad byl nepatrný. V této situaci lze navrhnout jiné benefity pro stávající pracovníky (např. splnění individuálního požadavku pracovníka, pohybujícího se v určitém finančním rozmezí) a především zvýšení propagace v řadách zaměstnanců.

7.1.2 Spolupráce se vzdělávacími zařízeními

Za další potenciální příležitost považuji spolupráci se vzdělávacími zařízeními. Jak již bylo uvedeno dříve, společnost se získávání lidských zdrojů z řad studentů a absolventů nebrání, ale nemá dobré zkušenosti s využitím této metody.

Jako částečné řešení se nabízí zefektivnění současné nabídky trainee programů. Účastníci programu jsou na počátku upozorňování na to, že postup není zaručen a pokud bude, tak bude pomalý. Bohužel tomuto faktu zřejmě nevěří, proto by skutečnost pomalého postupu mohla být doplněna konkrétními příklady z řad současných manažerů podniku, kteří se museli na své pozice propracovat, a zároveň sestavením kariérního plánu studenta či absolventa. Tak by účastníkům trainee programu byla více osvětlena všechna úskalí a věděl by, že než se vypracuje na pozici manažera, může to trvat i několik let. V případě, že se rozhodne takového programu účastnit, může se pro organizaci stát kvalitním lidským zdrojem.

Nabídku trainee programů by společnost mohla nabízet na pracovních veletrzích, které jsou primárně zaměřeny na studenty a absolventy vysokých škol. V dnešní době existuje celá řada takových veletrhů, jako například:

- Career Days;
- iKariéra;
- Veletrh pracovních příležitostí;
- Jobdays;
- Šance atd.

Na těchto akcích by zástupce společnosti mohl seznamovat účastníky se současnými nabídkami a možnostmi zaměstnání ve společnosti Baťa ČR a jejím trainee programem.

K pracovním veletrhům také patří prezentace společnosti v tištěné formě, kterou si účastníci mohou ponechat pro pozdější důkladné získání informací. Jednou z možností je prezentace společnosti a jejích nabídek v katalogu iKariéra, katalogu Career Days aj., kde je velkou výhodou jistota, že se o nabídkách dozví velký počet studentů a absolventů. Další možností je vydávání vlastních prospektů a brožurek, které účastníci veletrhu získají přímo od zástupce společnosti.

7.1.3 E-recruitment

Za problémovou oblast v procesu získávání zaměstnanců považuji získávání pracovníků pomocí sociálních sítí. Vzhledem k vysokému počtu každodenních uživatelů společnost Baťa ČR nevyužívá výhody, které tato metoda nabízí (např. jednoduchý a levný způsob inzerce, snadná aktualizace údajů aj.)

7.1.3.1 LinkedIn

Profesně orientovaná síť LinkedIn má více než 200 milionů uživatelů v celém světě, z toho je 4 000 uživatelů z České republiky a Slovenska. Na této síti je možné najít osoby ze 170 různých profesních odvětví.

Uživatelé této sítě mají vytvořený profil, který takřka kopíruje profesní životopis. Výhodou je, že ostatní uživatelé, kteří jsou s tímto uživatelem v kontaktu, můžou jeho profil doplňovat komentáři, referencemi a potvrdit jeho dovednosti a odbornosti. Další výhodou je, že uživatel se může přidat do profesní skupiny, která má na LinkedIn své zázemí, a také může sledovat společnosti či oblasti zájmu.

Díky těmto službám může společnost Baťa ČR proaktivně využít LinkedIn jako možnost headhuntingu. Na stránkách je možné zadat kritéria, díky funkcím, které tato síť nabízí, se dostane k seznamu osob, které zadané požadavky splňují. Výhodou také je, že na profilu osob je možné dlouhodobě sledovat jejich kariéru, což je pro potřeby headhuntingu také využitelné. Jestliže se některý z uživatelů jeví pro společnost zajímavým, je možné s ním v rámci sítě navázat spojení.

Profily vytvořené na síti LinkedIn mohou práci personalistů usnadnit. Výhodou je sebehodnocení, elektronické třídění, jednoduchá standardizace a vyhodnocení.

Další možností je inzerce volných pracovních pozic na profilu společnosti nebo inzerce v rámci osobního profilu zaměstnance (personalisty-headhuntera). V rámci profilu zaměstnance je možné zveřejnit inzerát v sekci Pracovní příležitosti - Zveřejnit pracovní příležitost.

7.1.3.2 Facebook

Možnosti Facebooku by se daly využít především pro inzerci na profilu společnosti. Společnost Baťa ČR tuto metodu nevyužívá dostatečným způsobem z důvodu obavy přehlcení uživatelů.

Částečným řešením této situace je vyfiltrování nabídek na pracovní pozice, které se objevují často, a stanovení limitu (ročního či měsíčního) zveřejňování takových nabídek.

Protože tato síť je poměrně mladá a původním smyslem byla spíše zábava a komunikace s přáteli, jsou také její uživatelé v nižší věkové hranici. Proto by se tato síť dala využít především pro vyhledávání mladých osob do zaměstnaneckého portfolia.

7.1.3.3 Twitter

Přestože tato platforma v České republice nemá mnoho příznivců, je možné i zde najít potenciální zaměstnance. Twitter bych doporučila využít pro inzerování volných pracovních pozic ve společnosti.

Aby se metoda získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí stala pro společnost Baťa ČR užitečnou, bylo by vhodné rozšířit kompetenční profil jednoho ze současných pracovníků personálního oddělení, který by prošel potřebným školením a posléze měl správu získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí ve své kompetenci.

Vzhledem k současné věkové struktuře zaměstnanců na prodejnách bude v blízké budoucnosti potřeba nahradit pracovníky, odcházející do důchodu, novými zdroji. Bylo by vhodné zvýšit věkovou diversifikaci, aby struktura zaměstnanců byla více rozvrstvena do všech věkových kategorií. Z tohoto důvodu je potřeba „omladit“ současné portfolio zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, mladí lidé používají sociální sítě dnes a denně, proto by se metoda získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí dala využít právě v této situaci.

ZÁVĚR

Jak pronesl Tomáš Baťa: *„Budovy - to jsou hromady cihel a betonu. Stroje - to je spousta železa a oceli. Život tomu dávají teprve lidé.“* (Lešingrová, 2008, str. 114)

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším článkem společnosti, který je ve většině případů zcela nenahraditelný. Společnosti by měly mít na paměti, že o tento nezastupitelný zdroj by měly náležitým způsobem pečovat a dokázat jej ocenit. Aby pracovní síly v organizaci byly dostatečně kvalitní, v první řadě je důležité umět tyto síly získat a vybrat.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické.

Cílem teoretické části bylo definování základních charakteristik procesu získávání a výběru zaměstnanců pomocí teoretických zdrojů. Teoretická část byla rozdělena do dvou hlavních kapitol - Získávání zaměstnanců a Výběr zaměstnanců.

Cílem praktické části bylo popsat a analyzovat současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Baťa ČR, porovnání metod a postupů, které společnost Baťa ČR v současné praxi využívá, porovnat je s teoretickými východisky práce a navrhnout metody a postupy, o které by společnost mohla doplnit své dosavadní portfolio.

V úvodu praktické části jsem provedla charakteristiku společnosti Baťa ČR z personálního hlediska. Jednalo se o popis organizační struktury personálního oddělení, jeho klíčových úkolů a popis plánovacího procesu.

V další části práce jsem popsala a analyzovala současný stav získávání a výběru zaměstnanců, přičemž jsem vycházela z rozhovorů s personálním ředitelem společnosti Baťa ČR. Identifikovala jsem metody, které společnost Baťa téměř nevyužívá, ale mohou mít význam pro její funkci.

Na základě analýzy procesu získávání a výběru pracovníků jsem pak definovala metody a postupy, ve kterých se společnost může zaměřit na jejich vyšší efektivnost.

V procesu získávání zaměstnanců jsem našla několik příležitostí k optimalizaci. Jedná se o častější využívání metody doporučení stávajícího zaměstnance, přičemž bych společnosti doporučila zaměřit se především na vyšší propagaci této metody a změnu motivace pracovníků v případě využití této možnosti.

Dále se jedná o vyšší využití spolupráce se školami formou zefektivnění nabídky trainee programů, účasti na pracovních veletrzích a vydávání propagačních materiálů pro studenty a absolventy vysokých škol.

Největší nedostatek jsem shledala v rámci e-recruitmentu neboli získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí. Nejvíce by se společnost mohla realizovat na profesní síti LinkedIn, kde může využít možnosti headhuntingu i možnosti inzerce, buď na profilu společnosti, nebo na profilu zaměstnance. Při vyhledávání zaměstnanců nižší věkové kategorie je možné zaměřit se na sociální síť Facebook, kde je také možnost inzerovat. Pro zabránění přehlcení uživatelů jsem navrhla filtraci častých pracovních nabídek. Inzerce je možné využít také na síti Twitter.

Pro vysokou efektivitu této metody jsem navrhla zaškolení a přesunutí kompetencí této problematiky na jednoho ze současných pracovníků personálního oddělení.

K vypracování bakalářské práce byly použity odborné monografické publikace, elektronické zdroje, interní dokumenty společnosti Baťa ČR a informace získané z rozhovorů s personálním ředitelem společnosti Baťa ČR. V práci jsem použila metody deskripce, analýzy a komparace. Při psaní jsem vycházela ze Zásad pro vypracování bakalářské práce, které jsou formulovány v zadání bakalářské práce. Dle mého názoru se mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a splnit tak stanovené cíle bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* Vyd. 10. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování.* Vyd. 1. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3909-1.

BÖHMOVÁ, Lucie. 2012. *Sociální sítě z pohledu HR*. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, Katedra systémové analýzy. Vedoucí práce Ing. PhDr. Antonín Pavlíček, Ph.D.

BOUDREAU, John W., MILKOVICH, George T. 1993. *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-856-2329-3.

DALE, Margaret. 2007. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty.* Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.

DAVIS, Keith; WERTHER, William B. 1992. *Lidský faktor a personální management.* Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0504-X.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. 2002. *Personalistika.* Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6515-6.

HANDLÍŘ, Jiří. 1998. *Management: Pro střední a vyšší odborné školy.* Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-095-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra. 2011. *Talent management.* Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807-3576-653.

HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6161-4.

HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEŠINGROVÁ, Romana. 2008. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová. ISBN 978-80-903808-9-9.

LEWIS, C. 1985 cit. podle KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. 2000. *Moderní personální management.* Vyd. 1. Jinočany: H&H Vyšehradská. ISBN 80-86022-65-X.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. 2002. *Výkladový slovník.* Vyd. 1. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

STÝBLO, Jiří. 1993. *Personální management.* Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-854-2492-4.

URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu.* Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 80-863-9546-4.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

ČT24: Sociální sítě hýbou pracovním trhem. 2011. *Česká televize* [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/120072-socialni-site-hybou-pracovnim-trhem/

E15.cz: Sociální sítě-moderní cesta k nové práci. BÁRTOVÁ, Kateřina, 2010. *E15.cz* [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/kancelar/kariera-a-vzdelani/socialni-site-moderni-cesta-k-nove-praci-280962

Finance: Klasické životopisy časem zaniknou, nahradí je profil na sociální síti. HOVORKOVÁ, Kateřina, 2012. *Idnes.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/jak-vytvoril-profil-na-socialni-siti-ds1-/podnikani.aspx?c=A120918_1830262_podnikani_zuk

HRNews: Twitter pomáhá hledat práci. 2009. *HRMagazine.co.uk* [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-informacni-systemy-id-148709/twitter-pomaha-hledat-praci-id-738597

IVysílání: Hledám práci. 2011. *Česká televize* [online]. [cit. 2012-11-03]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1185333262-hledam-praci/411236100141015/obsah/154087-behavioralni-pohovor/

KarieraWeb.cz: Kompetenční pohovor. ŠVEDOVÁ, Markéta, 2009. *Ihned.cz* [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-37807650-kompetencni-pohovor

KarieraWeb.cz: Sociální sítě v pracovním procesu. 2011. *Ihned.cz* [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-52110270-socialni-site-v-pracovnim-procesu

LinkedIn. 2013. *LinkedIn* [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://www.linkedin.com/about-us

Lupa.cz: Najde pro vás Twitter novou práci?. HANDL, Jan.2010. *Lupa.cz* [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://www.lupa.cz/clanky/najde-pro-vas-twitter-novou-praci/

Monster.cz: BeKnown. 2013. *Monster.cz* [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: http://firmy.monster.cz/reseni/profesni-sit-na-facebooku.aspx

Owebu.cz: Sociální sítě. PLATKO, Ondřej, 2009. *Owebu.cz* [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://owebu.bloger.cz/Internet/Socialni-site-27-dil-LinkedIn

Zdrojak.cz: Jak začít používat Twitter. 2009. *Zdrojak.cz* [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://www.zdrojak.cz/redakce/jak-zacit-pouzivat-twitter/

OSTATNÍ ZDROJE

KOŘEN, Vojtěch. 2010. *Jak uspět u pohovoru* (přednáška). Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 13. 4. 2010.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj. A jiné

Apod. A podobně

Atd. A tak dále

Např. Například

Resp. Respektive

Str. Strana

Tj. To je

Tzv. Takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura personálního oddělení společnosti Baťa ČR..... 40
Obrázek 2: Věková struktura zaměstnanců společnosti Baťa ČR v roce 2013..... 43