

Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.

Jolana Strakušová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jolana Strakušová**
Osobní číslo: **M120230**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast příjmu pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte a zhodnoťte současný systém získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.
- Navrhněte opatření ke zkvalitnění stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 8072261614.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha: Linde, 2000, 400 s. ISBN 8086131254.
NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 4th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2011, 552 p. ISBN 00-735-3046-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské 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;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 5. 2015

.....
Stachewicz
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému získávání a výběru nových zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. Teoretická část práce byla vypracována formou literární rešerše zaměřující se na oblast získávání a výběr zaměstnanců. Cílem praktické části bylo zanalyzovat průběh náborového procesu ve společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. Na základě zkoumání interních dokumentů, strukturovaného i nestrukturovaného rozhovoru s personalistkami, osobní zkušenosti absolvováním stáže na personálním oddělení firmy a dotazníkového šetření byly posbírány potřebná data. Z provedené analýzy vyplynulo, že hlavní nedostatky zahrnují absenci standardních popisů a specifikací pracovních pozic, komunikace vedoucích s personálním oddělením a nedostatečné využívání zdrojů vyhledávání zaměstnanců. Na závěr do hlavních doporučení bylo zařazeno vytvořit katalog pracovních pozic, online žádost o inzerci a využívání více zdrojů získávání.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, plánování zaměstnanců, charakteristika pracovní pozice, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the analysis of recruiting and selecting new employees in the firm HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. The theoretical part of the thesis was made by literary research focused on the area of recruiting and selecting employees. The aim of the practical part was to analyze the recruiting proces in the company HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. via the research of the internal documents, the structured and unstructured interview with human resources officers, the personal experience via internship at the HR deparment of this firm and questionnaire survey were collected needed data. From the analysis emerged that the main weaknesses are absence of standard job characteristics, comunication of supervisors with HR department and insufficient use of sources for searching new employees. In conclusion one of the main recomendation is to create a catalog of job positions and an online request for advertising and to use more sources for recruiting.

Keywords: human recources management, planning of staffing needs, characteristics of job position, recruiting employees, sellecting employees

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Petře Trčkové a celému personálnímu oddělení firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. za poskytnutí informací ke zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
3.1 IDENTIFIKACE VZNIKU POTŘEBY OBSAZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA.....	15
3.2 POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA.....	16
3.3 ROZPOZNÁNÍ ZDROJŮ POTENCIONÁLNÍCH ZAMĚSTNANCŮ.....	16
3.3.1 Vnitřní zdroje pracovních sil.....	16
3.3.2 Vnější zdroje pracovních sil.....	17
3.4 VÝBĚR METODY VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
3.4.1 Metody získávání zaměstnanců.....	19
3.5 STANOVENÍ DOKUMENTŮ POŽADOVANÝCH OD UCHAZEČŮ.....	21
3.6 FORMULACE A PUBLIKACE NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ	22
4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	23
4.1 URČENÍ KRITÉRIÍ VÝBĚRU	23
4.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	23
4.2.1 Analýza životopisu.....	23
4.2.2 Hodnocení motivačního dopisu, dotazníků a referencí.....	24
4.2.3 Předběžný výběr vhodných zaměstnanců	24
4.2.4 Výběrový pohovor	24
4.2.5 Testování uchazečů o zaměstnání	26
4.2.6 Assessment Centre	26
5 ZÁVĚREČNÝ VÝBĚR A PŘIJETÍ PRACOVNÍKA	28
6 ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	29
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HP TRONIC ZLÍN, SPOL. S R. O.	34
8.1 VZNIK A VÝVOJ SKUPINY HP TRONIC	34
8.2 FIRMY SKUPINY HP TRONIC A JEJICH ČINNOSTI	35
8.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SKUPINY HP TRONIC	37
9 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	39
9.1 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	39
10 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	40

10.1	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE SKUPINĚ HP TRONIC	40
10.2	STRUKTURA POČTU ZAMĚSTNANCŮ PODLE FIREM	41
10.3	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ PODLE TYPU PRACOVNÍ SMLOUVY	41
10.4	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ PODLE POHLAVÍ	42
10.5	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ PODLE VZDĚLANOSTI	42
11	ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ UKAZATELE	44
12	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	46
12.1	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	46
12.2	VZNIK POTŘEBY NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	46
12.3	POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍ POZICE	47
12.4	ZDROJE VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	47
12.4.1	Vyhledávání uchazečů z interních zdrojů	47
12.4.2	Vyhledávání uchazečů z externích zdrojů	48
12.5	FORMULACE A PUBLIKACE INZERÁTU	50
12.6	POSTUP PŘI VÝBĚRU UCHAZEČŮ O PRÁCI	50
12.6.1	Analýza životopisů, průvodních dopisů či referencí	50
12.6.2	Předvýběr vhodných uchazečů	51
12.6.3	Osobní pohovor	51
12.6.4	Další kola výběrového řízení	52
12.6.5	Rozhodnutí o výběru pracovníka	52
12.6.6	Oznámení o výsledku výběrového řízení neúspěšným uchazečům	52
12.7	PŘIJETÍ NOVÉHO PRACOVNÍKA	53
13	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ OHLEDNĚ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ HP TRONIC ZLÍN, SPOL. S R. O.	54
13.1	STRUKTURA RESPONDENTŮ	54
13.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	55
13.2.1	Způsob zjištění o nabízené pracovní pozici a preferovaný zdroj při vyhledávání zaměstnání	55
13.2.2	Průběh náborového procesu	56
13.2.3	Zhodnocení výběrového řízení	59
14	ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	61
15	DOPORUČENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	62
15.1	VYTVOŘENÍ KATALOGU PRACOVNÍCH POZIC	62
15.2	NÁVRH ONLINE ŽÁDANKY O INZERCI	64
15.3	VYUŽÍVÁNÍ DATABÁZE DŘÍVĚJŠÍCH UCHAZEČŮ	64
15.4	VYUŽÍVÁNÍ INZERCE NA INTERNETU	65
15.4.1	Využívání serverů inzerující zdarma	65
15.4.2	Využívání sociálních sítí	65

15.5	FORMULACE ATRAKTIVNĚJŠÍ NABÍDKY PRÁCE / ZVEŘEJNĚNÍ MZDOVÉHO OHODNOCENÍ.....	66
15.6	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	66
15.7	VYHODNOCOVÁNÍ EFEKTIVITY SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	67
15.8	DALŠÍ DOPORUČENÍ.....	67
16	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA	68
16.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	68
16.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	69
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	.SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je jednou z hlavních činností, na kterých závisí chod firmy. Lidský kapitál se považuje za klíčovou složku společnosti. Výchozí a velmi důležitou součástí personálního řízení je získávání a výběr zaměstnanců. Účelem těchto aktivit je na základě atraktivní a přesné charakteristiky obsazovaného pracovního místa a využití nejvhodnější metody vyhledávání zájemců o práci vybrat toho nejlepšího pracovníka. Nejlepší pracovník v tomto smyslu znamená, že má odpovídající znalosti, schopnosti, zkušenosti a vlastnosti požadované na danou pozici. Firma by měla náborovému procesu věnovat speciální pozornost, jelikož chybný výběr může negativně ovlivnit nejen náklady výběrového řízení, ale i celkovou výkonnost firmy, její kulturu a pověst na trhu práce.

Bakalářská práce je zpracována pro firmu HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. Důvodem volby tohoto tématu bylo poznání určitých nedostatků právě v této problematice během absolvování stáže na personálním oddělení. Zároveň společnost sama projevila zájem o zaměření se na toto téma, protože si je vědoma určitých slabých míst v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

Hlavním cílem bakalářské práce je zanalyzovat stávající systém získávání a výběrů zaměstnanců ve společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. a následně doporučit a navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení současného systému.

Bakalářská práce se člení na dvě části. Teoretická část srovnává pomocí odborné literatury poznatky jednotlivých autorů, kteří se zabývají problematikou získávání a výběru zaměstnanců.

Praktická část práce prostřednictvím spolupráce s personálním oddělením firmy, dotazníkového šetření a vlastní zkušenosti podrobně popisuje každý krok náborového procesu společnosti. Celému procesu předchází plánování zaměstnanců, následně se práce zabývá identifikací potřeby nového zaměstnance, vytvořením popisu a specifikace pracovní pozice, využíváním metod vyhledávání zaměstnanců, formulací nabídky práce a postupem při výběru zaměstnance. V konečné fázi stručně objasní příjem nejvhodnějšího kandidáta.

Na základě teoretických poznatků a provedené analýzy jsou odhaleny přednosti a nedostatky současného systému získávání a výběru zaměstnanců. Následně jsou navržena vhodná doporučení pro zlepšení a zefektivnění náborového procesu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem teoretické části bakalářské práce je provést průzkum literárních pramenů a zpracovat literární rešerši zaměřenou na oblast získávání a výběru zaměstnanců.

Cílem praktické části je analyzovat současnou personální situaci firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. a zaměřit se na postupy při získávání a výběru zaměstnanců. Na základě průzkumu stávajícího systému zajišťování pracovníků jsou identifikovány jeho silné a slabé stránky. Po zhodnocení náborového procesu následují návrhy změn a doporučení způsobů, jak těchto změn co nejjednodušeji, s co nejnižšími náklady a podporou zaměstnanců dosáhnout. Zároveň navržená opatření představují dobu na jejich zajištění, vynaložené náklady a možná rizika, na které lze v rámci aplikování opatření narazit.

Metody sběru dat:

- analýza interních dokumentů (firemní zpravodaj, personální evidence zaměstnanců, intranet firmy),
- nestrukturované rozhovory na téma Získávání a výběr zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. s personalistkami v průběhu absolvování stáže na personálním oddělení firmy od listopadu 2014 do května 2015,
- polostrukturovaný rozhovor s vedoucí personálního útvaru 1. 10. 2014 na téma Charakteristika, historie a systém získávání zaměstnanců ve společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.; 30. 4. 2015 na téma Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.,
- osobní zkušenost získaná absolvováním stáže na personálním oddělení od listopadu 2014 do května 2015,
- dotazníkové řešení, které je více popsáno v kapitole číslo 13.

Metody zpracování dat:

- MS Excel, MS Word,
- matematické metody – personální ukazatele (fluktuace zaměstnanců).

Interpretace dat:

- grafy – spojnicový, sloupcový a výsečový.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů se zabývá řízením a vedením zaměstnanců.

Úkolem řízení lidských zdrojů je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených, dosáhnout tak cílů organizace s pomocí motivovaných pracovníků a uspokojit jejich specifické potřeby (Kocianová, 2010).

Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti jako:

- plánování potřeby personálu,
- analýzu a vytváření pracovních pozic,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení a hodnocení personálu,
- odměňování zaměstnanců,
- rozvoj a kontrolu zaměstnanců,
- péči o zaměstnance,
- vytváření pracovních podmínek a pracovních vztahů (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

Mezi ty, kteří zabezpečují jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů, patří manažeři, personální útvar a poskytovatelé personálních služeb (Mohelská, 2009).

2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jedním z podstatných úkolů v rámci řízení lidských zdrojů je plánování lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů podle Kociánové (2010) a Sasklové a Šimka (2006) zahrnuje prognózu potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců operativně i strategicky a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Hroník (1999) a Koubek (2000) považují za cíl personálního plánování mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí. Plánování lidských zdrojů pokládá za efektivní při dodržení určitých podmínek. Plánování lidských zdrojů má být nepřetržitý a systematický proces a je součástí kompetence každého manažera, není tedy pouze záležitostí specialistů z personálního oddělení.

Armstrong (2007) uvádí, že účelem plánování lidských zdrojů je:

- získat a udržet si potřebný počet pracovníků,
- předpovídat a předcházet přebytku nebo naopak nedostatku pracovníků,
- zajistit flexibilní pracovníky, kteří budou napomáhat k rozvoji organizace,
- soustředit se na získávání zaměstnanců především z vnitřních zdrojů.

3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků a jejich následný výběr je jedním z nejdůležitějších elementů zajišťujících realizaci cílů organizace. Armstrong (2007) ve svém díle zdůrazňuje, že v rámci procesu získávání je třeba myslet nejen na současnou situaci, ale i na budoucnost. Mělo by se usilovat o výběr takového uchazeče, který je způsobilý k zastávání dané pracovní pozice a zároveň flexibilní a schopen se dále rozvíjet. V dnešní době nestačí, že uchazeč je schopný vykonávat práci obsazovaného místa, musí se brát také v úvahu, zda splňuje týmová kritéria.

Koubek (2000) pojímá získávání pracovníků jako „personální činnost, jejímž cílem je zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci upoutala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“

Modelový postup získávání zaměstnanců navrhuje Šikýř (2012) s Dudou (2008) následovně:

1. identifikace vzniku potřeby obsazení pracovního místa,
2. popis a specifikace pracovního místa a jeho požadavků na pracovníka,
3. rozpoznání zdrojů potenciálních zaměstnanců,
4. výběr metody vyhledávání zaměstnanců,
5. stanovení dokumentů požadovaných od uchazečů,
6. formulace a publikace nabídky zaměstnání,
7. předběžný výběr vhodných zájemců o pracovní místo.

3.1 Identifikace vzniku potřeby obsazení pracovního místa

První krok procesu získávání zaměstnanců zaujímá identifikace vzniku potřeby obsazení pracovního místa. Podle Koubka (2000) zjištění potřeby obsazení pracovního místa vychází z personálního plánování organizace a taktéž z operativní momentální situace. V souvislosti s plány organizace se odhaduje počet i povaha pracovních míst.

Jakmile vznikne potřeba získání nového pracovníka, je nutné prověřit, jestli je požadavek na nového pracovníka dostatečně opodstatněný. Zároveň se zkoumá charakter pracovní pozice, která má být obsazena (Armstrong, 2007).

3.2 Popis a specifikace pracovního místa

Po zjištění potřeby nového zaměstnance a před zahájením jeho vyhledávání je nezbytné popsat a specifikovat danou pracovní pozici. Koubek (2011) a Armstrong (2007) se shodují na tom, že je třeba formulovat údaje o volné pracovní pozici (název, úkol povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky, co organizace nabízí apod.) a požadavky na tuto pozici (dosažené vzdělání, odborná praxe, řídicí schopnosti a zkušenosti, sociální schopnosti, motivační předpoklady, jazykové, počítačové a jiné znalosti, osobní flexibilita, zdravotní stav apod.).

Gale (2007) doporučuje rozdělení na hlediska, která jsou pro efektivní výkon práce nepostradatelná, a na ta, která jsou výhodou. Takovéto rozdělení poslouží k ulehčení pozdějšího výběru vhodného zaměstnance.

Podle Urbana (2014) by se zaměstnavatel měl držet hesla: „Čím jasnější představu o hledaných osobách firma má, tím snazším i úspěšnějším se výběrový proces stává.“

3.3 Rozpoznání zdrojů potenciálních zaměstnanců

V dalším kroku získávání nových pracovníků, čímž je rozpoznávání zdrojů potenciálních zaměstnanců, dochází k rozhodnutí, zda se při vyhledávání zaměstnanců budou využívat vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, nebo zda firma bude tyto zdroje kombinovat.

3.3.1 Vnitřní zdroje pracovních sil

Vnitřní zdroje pracovníků podle Mohelské (2009) a Dudy (2008) tvoří:

- uspoření pracovníci v důsledku náhrady lidské práce za stroje nebo zvýšení produktivity technologie či zlepšení organizace práce,
- pracovníci uvolňovaní v rámci ukončení určité činnosti nebo kvůli dalším organizačním změnám,
- současní pracovníci kompetentní provádět náročnější práci než doposud prováděli,
- současní pracovníci, kteří mají z nějakého důvodu zájem o jinou pracovní pozici.

Koubek (2000) zdůrazňuje tyto **výhody**:

- firma již má spolehlivější informace o uchazeči, lépe zná jeho silné a slabé stránky,

- uchazeč už zná organizaci a spolupracovníky, jeho adaptace bude tedy rychlejší a snadnější,
- možnost kariérního postupu pracovníka kladně motivuje,
- zvýšení jistoty udržení zaměstnání v organizaci,
- nenáročný a rychlejší proces pro obsazení pozice a nízké náklady,
- návratnost investic vložených do vzdělávání svých zaměstnanců,
- pracovník má realističtější očekávání, co se týče platových podmínek.

Kocianová (2010) oponuje následujícími **nevýhodami**:

- omezený výběr,
- chybí přínos nových myšlenek, nového pohledu na organizaci a může dojít až k určitým stereotypům v činnostech a přístupech organizace,
- v případě povýšení pracovníka:
 - závist a rivalita kolegů, což může vést ke špatným mezilidským vztahům v podniku
 - povyšování se nad ostatními,
 - pracovníka, který byl dlouholetým kolegou, nemusí skupina jako vedoucího přijmout,
 - v rámci kariérního postupu může dojít k povýšení pracovníka na pozici, pro kterou již nemá odpovídající schopnosti,
- nutnost nahrazení uvolněného pracovního místa např. povýšeného pracovníka.

3.3.2 Vnější zdroje pracovních sil

Jestliže firma nemá dostatečné interní zdroje, hledá pracovníka mimo firmu. Na množství zájemců o pracovní místo působí mnoho faktorů – situace na trhu práce, pověst organizace jako zaměstnavatele, charakter pracovního místa a podmínky na daném pracovním místě a také způsob publikace obsazovaného místa.

Kocianová (2010) společně se Sakslovou a Šimkovou (2006) zahrnují mezi externí zdroje pracovních sil:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných firem, které zaujala pracovní nabídka, nebo chtějí změnit zaměstnavatele,

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- zahraniční pracovníci.

Kocianová (2010) řadí mezi **výhody** externího získávání pracovníků:

- širší výběr z uchazečů a tak i větší možnost nalezení pracovníka s požadovanými vlastnostmi a kvalifikací,
- přínos nových názorů, zkušeností a přístupů do firmy,
- nový pracovník většinou mívá větší pracovní nasazení,
- pracovník zvenčí bývá spíše uznán svými podřízenými než povýšený spolupracovník.

Koubek (2000) a Stýblo (2003) jmenují následující **nevýhody** externích zdrojů:

- celkový proces získávání zaměstnanců z venku je náročnější jak časově tak organizačně a je také nákladnější,
- sžití nového pracovníka s organizací je delší a složitější,
- lidé zvenčí často mají očekávání nad to, co firma může ve skutečnosti nabídnout, což může později vyvolat nespokojenost zaměstnance ovlivňující jeho výkon, přinejhorším to vyústí k přemýšlení o odchodu z firmy,
- nový pracovník nemusí zapadnout mezi dosavadní pracovníky.

3.4 Výběr metody vyhledávání zaměstnanců

Zásadním okamžikem náborového procesu je výběr metody vyhledávání zaměstnanců. Šikýř (2012) definuje metodu získávání zaměstnanců jako „specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání.“

Volba správné metody dle Šikýře (2012) a Koubka (2000) závisí na:

- obsazovaném pracovním místě,
- tom, zda se využívá interních nebo externích zdrojů,
- požadavcích a podmínkách volného pracovního místa,
- aktuální situaci na trhu práce,
- velikosti zájmu potencionálních uchazečů o místo,
- pověsti podniku jako zaměstnavatele,

- finančních prostředcích a času, který má firma k dispozici,
- tom, jak akutní je obsazení pracovní pozice.

Pokud se firma rozhodne pro získávání z vnitřních zdrojů, využívá inzerce na intranetu, firemní vývěsce či nástěnce, rozeslání pracovní nabídky emailem, doporučení stávajícího zaměstnance nebo navrzení povýšení či změny pozice vlastnímu zaměstnanci. V případě volby vnějších zdrojů zaměstnavatelé podávají inzeráty na internetu, v tisku, rádiu nebo ve výjimečných případech televizi, kooperují s personální agenturou, eventuálně s úřadem práce, nebo přímo osloví vhodnou osobu mimo podnik. Firmy většinou využívají kombinaci více metod pro rychlejší a efektivnější obsazení pozice (Šikýř, 2012).

3.4.1 Metody získávání zaměstnanců

Organizace má možnost výběru z několika metod získávání zaměstnanců. Je jen na ní určit si, která je pro ni ta nejvýhodnější.

Noviny a časopisy

Noviny a časopisy jsou jedním z nejběžnějších a tradičních míst, kde se zaměstnavatelé snaží zaujmout potenciální uchazeče. Ovšem v moderní době tato tradice již upadá. Dale (2007) tvrdí, že „cílem je, aby inzerát „vystoupil“ ze stránky, upoutal pozornost čtenáře a vzbudil jeho zájem o práci i podnik.“

Šikýř (2012) považuje za výhodu tohoto způsobu inzerce poměrně rychlé oslovení početné skupiny uchazečů v rámci regionu, jednoho nebo i více států.

Dle Rejfa (2009) je nevýhodná cena za publikaci v novinách či časopise a také omezený prostor pro zveřejnění všech potřebných informací.

Internet

V současnosti se spíše než tisku využívá internetové inzerce. Na internetu je možné využít služeb agentury nebo firemních webových stránek, pokud je má. Jako prostředek vnitropodnikové komunikace slouží intranet.

Výhodami jsou relativně nízké náklady a rychlý proces, dostatečný prostor pro uvedení podstatných informací vztahující se k pracovní pozici, oslovení najednou velkého počtu potenciálních uchazečů.

Nevýhodou je, že ne každý má přístup k internetu, a tak dochází k omezenému výběru z uchazečů. Inzerát na internetu většinou nemůže náhodně zaujmout, tak jako je tomu v případě publikování v novinách (Dale, 2007).

Personální agentury

Personální agentura nabízí firmám výběr uchazečů ze své evidence lidí poptávající po zaměstnání, aktivní vyhledávání uchazečů a realizaci náboru. Agentura si bere poplatek za její služby. Částka, kterou firmy platí agentuře je celkem vysoká, ale musí se brát v potaz, kolik stojí čas, který firma věnuje během hledání správných kandidátů. Tato metoda je často využívána při obsazování vysoce postavených míst (Dale, 2007).

Personální agentury si za jejich služby obvykle účtují násobky měsíční hrubé mzdy zprostředkovaného zaměstnance (Bláha a kol., 2013).

Šikýř (2012) upozorňuje na riziko neúspěšného výsledku a pečlivý výběr personální agentury.

Úřady práce

Dále (2007) označuje získávání zaměstnanců přes úřady práce za nejčastější u pozic nevyžadujících vysoké vzdělání a u pozic, kde je vysoká fluktuace, jelikož je tato služba bezplatná.

Podle Šikýře (2012) mezi výhody této metody patří vedení registru potenciálních uchazečů a volných pracovních pozic. Do nevýhod spadá méně vhodných uchazečů.

Střední, vyšší odborné a vysoké školy

Zaměstnavatelé lákají studenty inzercemi na školních nástěnkách či na veletrzích práce neboli pracovních burzách. Jde o akce, kde společnosti prezentují, nabízejí pracovní příležitosti a podávají další informace o firmě. Zároveň si sami firmy mohou vyhlédnout potenciálně vhodné kandidáty (Dale, 2007).

Hroník (1999) označil jako výhodnou příležitost pro podniky i studenty praxe a stáže. Umožňují firmě se seznámit s případným budoucím zaměstnancem a student pomalu poznává firemní prostředí. Začátkem spolupráce mohou být i ročníkové a diplomové práce. Na školách se objevují přednášející, kteří vyhlíží talentované studenty a poté kontaktují společnosti o potenciálním kandidátovi.

Šikýř (2010) poukazuje na pár nedostatků. Studenti mají málo pracovních zkušeností a jsou časově omezení.

Doporučení současného zaměstnance

Jedná se o relativně levný způsob získávání zaměstnanců převážně u menších firem. Hroník (1999) uvádí, že zaměstnavatel předpokládá, že současný pracovník zná organizaci a také osobu, kterou doporučuje. Zaměstnanec v podstatě ručí za doporučení vhodného člověka, tudíž by na něj mělo být spolehnutí.

Dale (2007) upozorňuje na možný vznik zájmových skupin v rámci známostí a na vliv konfliktů, ke kterým došlo mimo podnikové prostředí, na pracovní výkon.

Přímé oslovení vhodného jedince

Šikýř (2010) tvrdí, že plusem tohoto způsobu získávání je umístění specialisty s požadovanými znalostmi na obsazovanou pracovní pozici. Obvykle je nový zaměstnanec nalezen u konkurence, proto hrozí zhoršení vztahů s konkurenční firmou. Dalším rizikem jsou vysoké náklady a udržení si zaměstnance.

Uchazeči se nabízejí sami

Uchazeče projevující zájem o zaměstnání v organizaci v období, kdy není vypsána volná pozice, je dobré evidovat. V době, kdy bude potřeba obsadit určitou pozici, levnou eventualitou vyhledávání pracovníků se stává právě databáze uchazeč, kteří se v minulosti sami nabízeli, tvrdí Hroník (1999). Šikýř (2010) varuje, že mezi těmito uchazeči se objevuje značný počet nevhodných uchazečů.

Hroník (1999) doplňuje vyhledávání zaměstnanců o další způsoby, jako jsou dny otevřených dveří firmy, bývalí zaměstnanci, pronájem pracovníků a další.

3.5 Stanovení dokumentů požadovaných od uchazečů

Určení dokumentů požadovaných od uchazečů je velmi důležitým krokem, protože může výrazně ovlivnit následující proces výběru zaměstnanců. Obsah těchto dokumentů zahrnuje podstatné údaje o schopnostech uchazečů vykonávat požadovanou práci (Koubek, 2011).

Do obvykle vyžadovaných dokumentů Hroník (1999) zařazuje:

- životopis,
- žádost o zaměstnání,

- průvodní dopis,
- osobní dotazník,
- doklady o vzdělání (kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů),
- pracovní posudky,
- reference,
- výpis z rejstříku trestů,
- esej.

3.6 Formulace a publikace nabídky zaměstnání

Jakmile má organizace ujasněny všechny předešlé kroky, je připravena správně zformulovat a publikovat pracovní nabídku. Šikýř (2010) považuje nabídku práce za nejdůležitější nástroj navázání kontaktu mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o práci během procesu získávání zaměstnanců. Nabídka má být pro uchazeče atraktivní.

Koubek (2000) říká, že „formulace nabídky zaměstnání samozřejmě vyplývá z popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče.“

Šikýř (2010) upozorňuje na vytváření nabídek zaměstnání, které mají diskriminační charakter, nekorespondují s pracovněprávními nebo služebními předpisy či porušují dobré mravy.

Pracovní nabídka by podle Šikýře (2010) měla zahrnovat:

- název pracovní pozice,
- charakteristiku práce a firmy,
- místo výkonu práce,
- požadavky na uchazeče o práci,
- podmínky výkonu práce,
- dokumenty požadované od uchazečů,
- pokyny pro uchazeče, jak by se měli o práci ucházet.

4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Cílem výběru zaměstnanců je rozhodnout, kdo ze zájemců o pracovní pozici je pravděpodobně tím nejlepším pro firmu vzhledem ke stanoveným požadavkům.

4.1 Určení kritérií výběru

Tak jako získávání a vyhledávání nových pracovníků, tak i výběr by měli realizovat personalisté a vedoucí pracovníci, případně externí odborníci. Při výběru se opírají o kritéria stanovená na základě požadavků na obsazovanou pozici.

Koubek (2000) doporučuje stanovit:

1. požadavky týkající se odborné způsobilosti (např. stupeň a obor vzdělání, délka praxe v oboru atd.),
2. jak se bude odborná způsobilost posuzovat (např. maturitní vysvědčení, výuční list, řidičský průkaz apod.),
3. požadované pracovní výsledky a chování,
4. faktory mající dopad na možný úspěšný pracovní výkon (např. informace z dotazníku, studijní výsledky, reference z předchozího zaměstnání atd.),
5. typ osobnosti hodící se na danou pozici, do týmu spolupracovníků a organizace.

4.2 Metody výběru zaměstnanců

Existuje mnoho metod použitelných pro výběrové řízení. Urban (2014) si myslí, že některé z nich je třeba použít vždy, např. analýza životopisu a přijímací interview. Ostatní slouží především ke zjištění a ověření určitých žádaných dispozic. Určení vhodné metodiky přijímacího a výběrového řízení záleží na obsazované pozici.

4.2.1 Analýza životopisu

Urban (2014) označuje tuto metodu jako výchozí.

Šikýř (2012) s Urbanem (2014) se shodují, že na základě hodnocení životopisu je možné usoudit, zda potencionální uchazeč splňuje nevyhnutelné požadavky pro výkon práce obsazované pozice. Je třeba se s životopisem seznámit již před výběrovým pohovorem, jelikož při pohovoru dochází k ověření a doplnění uvedeným informací.

4.2.2 Hodnocení motivačního dopisu, dotazníků a referencí

Někteří zaměstnavatelé požadují po uchazečích tzv. motivační dopis. Motivační dopis prezentuje, jak moc o danou pozici uchazeč stojí a jak je k ní způsobilý bez přehnaného vychvalování se.

Z dotazníků lze získat údaje o kandidátovi, které chce firma znát. Standardně obsahují identifikační údaje pracovníka, vzdělání, jazykové znalosti, řidičský průkaz, práce na PC apod. Často se v nich objevuje přehled předchozího zaměstnání.

U písemných referencí se předpokládá, že co je psáno, to je dáno. Psané reference ne vždy obsahují informace cenné pro posouzení vhodnosti uchazeče pro volnou pozici. Ústní reference umožňují získat hodnotné odpovědi (Kocianová, 2010).

4.2.3 Předběžný výběr vhodných zaměstnanců

Po uveřejnění pracovní nabídky nastává shromažďování dokumentů od zájemců o danou pracovní pozici. Od tohoto okamžiku probíhá předběžný výběr vhodných zaměstnanců. Jde o zkoumání a hodnocení veškerých dokumentů od uchazečů, zda je uchazeč způsobilý pro obsazovanou pozici a odpovídá požadavkům organizace. Následně jsou zájemci rozděleni na uchazeče splňující a nesplňující nezbytné požadavky. Vhodní uchazeči jsou pozváni k dalším výběrovým procedurám. Nevhodným uchazečům je zaslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem (Koubek, 2007).

4.2.4 Výběrový pohovor

Na základě již prostudovaného životopisu jsou vhodní uchazeči pozváni k výběrovému pohovoru. Výběrový pohovor jakožto osobní setkání obou stran výběrového řízení považuje Šikýř (2012) za nejvhodnější pro posouzení, zda je kandidát způsobilý vykonávat práci na obsazované pozici. Urban (2014) uvádí, že běžně přijímací interview trvá cca 30 minut při obsazování nižších pozic a zhruba 90 minut u významných manažerských pozic.

Šikýř (2012) stanovil cíle přijímacího pohovoru:

- „ověřit a doplnit rozhodné údaje o uchazečích,
- posouzení způsobilosti, chování a motivaci uchazečů,
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání,
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.“

Urban (2014) tvrdí, že správný přijímací interview má být strukturovaný a měl by mít následující postup:

- uvítání uchazeče,
- podání informací o pozici,
- tázání se uchazeče na jeho vzdělání a profesní zkušenosti,
- odhalení charakteru uchazeče,
- prostor pro dotazy od uchazeče,
- uzavření rozhovoru.

Šikýř (2012) zařazuje za krok uvítání uchazeče další dva kroky, a to představení zaměstnavatele a následné představení samotného kandidáta.

Kocianová (2010) rozděluje výběrový rozhovor na tři fáze:

1. příprava výběrového rozhovoru,
2. vedení výběrového rozhovoru,
3. hodnocení kandidáta.

Během přípravy výběrového řízení dle Kocianové (2010) je třeba:

- naplánovat čas věnovaný rozhovoru a přestávky mezi jednotlivými rozhovory,
- přichystat vhodné místo,
- poznat popis pracovní pozice a profil pracovníka,
- prostudovat dokumenty od uchazeče,
- zanalyzovat výsledky předešlých výběrových metod,
- vytvořit scénář rozhovoru,
- být připraven na dotazy uchazeče ohledně organizace a pracovního místa,
- v očekávání příchodu více kandidátů sestavit pořadí a časový harmonogram.

Pro efektivní vedení pohovoru Noe et al. (2011) doporučují se řídit následujícími pravidly:

- vytvořit přátelskou a uvolněnou atmosféru a projevit, že si firma váží příchodu uchazeče,
- vhodným způsobem pro obhájení určité vlastnosti či schopnosti, o které se kandidát zmiňuje, je požádání o uvedení konkrétního příkladu ze života,
- nechat kandidáty mluvit většinu času a dávat dobrý pozor, co říká a poté se případně dotázat na detaily,

- v průběhu rozhovoru si dělat poznámky v klíčových bodech a 5 – 10 minut po rozhovoru věnovat sepsání dojmů,
- na konci rozhovoru sdělit kandidátovi, kdy a jak bude o výsledku přijímacího řízení.

Po pohovoru Kocianová (2010) navrhuje přejít k hodnocení uchazeče, při kterém:

- se porovnávají získané informace o kandidátovi s tím, co firma požaduje na dané pracovní místo, avšak neměl by se srovnávat kandidát s jinými kandidáty – hrozí vliv upřednostňování a sympatií tazajícího,
- se zhodnotí, jak si uchazeč vedl během rozhovoru,
- se dojde k závěru, zda a s jakým přístupem je uchazeč schopen práci vykonávat.

Základem přijímacího pohovoru je správný výběr otázek. Pokud jsou zvoleny špatné otázky, není šance získat správné odpovědi (Urban, 2014).

4.2.5 Testování uchazečů o zaměstnání

V některých případech je dobré využít testování uchazečů. Jaký test podnik použije, závisí na obsazované pozici. Šikýř 2012 radí využít:

- testy inteligence,
- testy osobnosti (dotazníky),
- testy schopností probíhající formou modelových situací týkající se činnosti obsazované pozice.

Údaje z jednotlivých testů jsou pouze doplňkové k ohodnocenému životopisu, výběrovému pohovoru a jiných metod výběru pracovníků (Šikýř, 2012).

4.2.6 Assessment Centre

Šikýř (2012) definuje Assessment Centre je metoda využívající různých modelových úkolů, testů, simulací, pohovorů a případových studií v rámci skupiny uchazečů i individuálně. Zaměstnavatel má možnost poznat odbornou způsobilost uchazeče, jeho práci v týmu, schopnost řešit problémy apod. Assessment Centre vede několik (nejlépe 7) hodnotitelů (personalisté, psychologové nebo manažeři). Hroník (1999) doporučuje, aby se velikost skupiny kandidátů pohybovala mezi 5 – 14 členy. Obvykle by tento způsob výběrového řízení měl probíhat 8 – 9 hodin, někdy může být dokonce rozložen do 2 dnů.

Šikýř (2012) kladně hodnotí na AC komplexní a objektivní ohodnocení uchazečů. Zápornou stránkou AC značí vyšší náklady na přípravu a realizaci.

5 ZÁVĚREČNÝ VÝBĚR A PŘIJETÍ PRACOVNÍKA

Po všech předešlých krocích náborového procesu se dospěje k závěrečnému výběru a přijetí nejvhodnějšího pracovníka. Šikýř (2012) při závěrečném výběru doporučuje si položit otázky, zda může a zda chce uchazeč vykonávat požadovanou práci. Urban (2014) navrhuje rozdělení kandidátů do tří skupin:

- „vítězné“ – splňující všechna podstatná kritéria,
- „potenciálních vítězů“ – neodpovídají úplně požadavkům organizace, ale připadají v úvahu,
- poražení – absolutně nepřijatelní pro obsazovanou pozici.

Kocianová (2010) ve svém díle píše, že pravomoc rozhodnout o přijetí nového zaměstnance má většinou vedoucí zaměstnanec. Nejvhodnějšímu kandidátovi o danou pracovní pozici je předána nabídka zaměstnání. Jestliže ji akceptuje, následuje uzavření pracovněprávního vztahu.

Nejčastěji pracovní poměr vzniká na základě pracovní smlouvy, která musí obsahovat:

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence. V rámci přijímání se nový pracovník uvádí na pracoviště (Kocianová, 2010).

I když již bylo výběrové řízení úspěšně ukončeno, nesmí se opomenout na sdělení všem uchazečům o výsledku výběrového řízení.

Proces výběru a získávání zaměstnanců je ukončen nalezením vhodného uchazeče, jeho souhlasem s nabídkou práce a informováním neúspěšných kandidátů.

Po přijetí nejúspěšnějšího kandidáta následuje adaptace nového zaměstnance. Adaptace zahrnuje formální i neformální postupy spojené s informováním, odborným zaškolením a sociálním začleněním v rámci zkušební lhůty. Zároveň je v průběhu této doby pracovník hodnocen manažerem (Šikýř, 2012).

6 ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Proces získávání a výběru zaměstnanců se podle Bláhy a kol. (2013) hodnotí „z hlediska odborného (dodržení správného sledu jednotlivých postupů), právního (respektování platných právních norem), ekonomického (finanční aspekty procesu přijímání a výběru pracovníků), psychologického (do jaké míry jsou lidé s těmito procesy spokojeni), organizačního (vhodné organizační uspořádání procesů a rozdělení činností a kompetencí u osob zabývajících se těmito procesy), souladu se strategií organizace a adaptace pracovníků.“

Pro posouzení vhodnosti volby metody výběru pracovníků a vlivu trhu práce se používá **koeficient výběru**:

$$= \frac{\text{množství přijatých uchazečů}}{\text{celkový počet uchazečů}} \quad (1)$$

Pokud výsledný koeficient výběru pohybuje okolo poměru 1:1, jde o tzv. „vysoký koeficient výběru“. Znamená to, že výběrový proces je jednoduchý, krátký a pravděpodobně neefektivní. Lepší situace nastane například při koeficientu 1:2, kdy celkový počet uchazečů je větší a je pravděpodobnější, že přijme zaměstnance, který lépe odpovídá požadavkům firmy. V tomto případě by však organizace měla počítat s vydáním více peněz a času pro výběrový proces (Bláha a kol., 2013).

Jak uvádí Bláha a kol. (2013) se získáváním a výběrem pracovníků je spojena celá řada nákladů:

- „mzdové náklady personalisty,
- náklady na inzerci,
- náklady na komunikaci s úřadem práce,
- náklady na pronájem,
- náklady na spolupráci s externími subjekty (jako je psycholog, grafolog, poradenská organizace),
- administrativní náklady spojené jednak s vedením evidence uchazečů o zaměstnání, jednak s dokumentací průběhu přijímacích pohovorů anebo výběrových řízení vůbec (poštovné, kancelářský materiál) apod.“

Každá firma usiluje, o co nejefektivnější vynakládání finančních prostředků. Je nutno se zamýšlet nad objemem nákladů vynaložených na výběrový proces, nejvýhodnějším způsobem získávání zaměstnanců a délkou doby obsazování pracovní pozice.

V souvislosti s porovnáváním metod získávání zaměstnanců za účelem dosáhnout vyšší efektivity tohoto procesu a jeho nižších nákladů se posuzuje několik faktorů získávání pracovníků, mimo jiné i efektivita osob zodpovědných s tímto procesem. Za nejlepší personalisty jsou označováni ti, kteří dokázali efektivně získat stanovený počet pracovníků a zároveň tito pracovníci ve firmě určitou dobu vydrželi a byli dobře hodnoceni svými vedoucími (Bláha a kol., 2013).

Hodnocení z hlediska **průměrných nákladů na přijetí pracovníka** lze zjistit následovně:

$$= \frac{\text{celkové náklady procesu získávání a výběru všech pracovníků za období}}{\text{počet přijatých pracovníků v daném období}} \quad (2)$$

Pro výpočet nákladovosti získání jednoho zaměstnance, který úspěšně prošel adaptačním procesem a neodstoupil z pracovního poměru ihned po zkušební době je využíván ukazatel **průměrné náklady na získání nového zaměstnance**:

$$= \frac{\text{náklady na získávání nových pracovníků za rok}}{\text{počet nově přijatých pracovníků, kteří setrvali po uplynutí zkušební doby}} \quad (3)$$

Podle výše průměrných nákladů na získání nového zaměstnance se rozhoduje, jestli zabezpečování zaměstnanců je výhodnější vlastním zaměstnancem nebo personálními agenturami.

Při analýze nákladů a výnosů výběrového procesu by se měly náklady rozlišit na přímé a nepřímé. Mezi přímé náklady patří náklady na uskutečnění přijímacího řízení, na čas personalistů, a mezi nepřímé změna postavení organizace na trhu práce (Bláha a kol., 2013).

K dalším ukazatelům vyjadřujícím, jak efektivní metoda byla zvolena, řadí (Brahman, 2009) **míru fluktuace zaměstnanců**:

$$\frac{\text{celkový počet pracovních poměrů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \quad (4)$$

Míra fluktuace zaměstnanců je jeden z trvalých problémů. Ideální fluktuace je mezi 5 – 7 %.

V souvislosti se získáváním pracovníků se doporučuje sledovat:

- průměrný počet dní na příjem pracovníka na obsazované pracovní místo,
- průměrná doba, po kterou nový zaměstnanec vydrží v pracovním poměru,
- podíl nově získaných pracovníků pro určité oddělení na všech nově získaných pracovnících apod. (Bláha a kol., 2013).

7 SHRUTÍ TEORTICKÉ ČÁSTI

V teoretické části je popsán celý proces získávání a výběru zaměstnanců.

Na počátku teoretické části je vysvětlena podstata existence řízení lidských zdrojů a jsou vypsány personální činnosti, mezi které patří také získávání a výběr zaměstnanců. Dále se krátce zabývá problematikou plánování zaměstnanců.

Prvním krokem podniku při získávání nových pracovníků je identifikace potřeby nového pracovníka a následné upřesnění popisu pracovního místa a definice požadavků na pracovníka. Firma musí vytvořit popis pracovního místa tak, aby potenciální uchazeči měli reálnou představu o tom, co od daného pracovního místa očekávat, a byli schopni sami odhadnout, zda se na tuto pozici hodí. Poté nastává okamžik pro rozhodnutí, na který typ zdrojů vyhledávání pracovníků se organizace zaměří, zdali interní či externí. Následně se určí nejvhodnější metoda nebo kombinace metod výběru zaměstnanců. Stanovují se také dokumenty požadované od uchazečů. Velmi podstatnou součástí procesu získávání pracovníků je uveřejnění atraktivní, nijak nediskriminující nabídky práce obsahující veškeré potřebné informace pro případného zájemce.

Před samotným výběrovým řízením se určí kritéria výběru. Během výběru pracovníků se zkoumá způsobilost uchazeče k výkonu práce na obsazované pracovní pozici, zda se osobnostně hodí na danou pozici, zda zapadne do kolektivu apod. K tomu se využívají zvolené techniky výběru.

Po prozkoumání a zhodnocení informací získaných od potencionálních uchazečů firma nabídne uzavření pracovního poměru nejvhodnějšímu kandidátovi. Zároveň obeznámí i ty uchazeče, kteří nebyli úspěšní, o jejich nepřijetí na danou pozici.

Tím, že vybraný pracovník akceptuje pracovní nabídku, celý proces zabezpečování pracovníků nekončí.

V praktické části dojde nejdříve k představení firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. Poté se bude věnovat personálnímu oddělení firmy a analyzuje se systém získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. Po rozboru náborového procesu firmy na základě poznatků získaných z literární rešerše odborných zdrojů v teoretické části bakalářské práce se celý proces systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín spol. s r. o. zhodnotí a poskytnou se návrhy a doporučení na jeho zlepšení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HP TRONIC ZLÍN, SPOL. S R. O.

Firma HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. řídí provoz několika dalších společností v rámci skupiny HP TRONIC, jejíž počátky sahají do roku 1990. Firma HP TRONIC patří k lídrům na trhu domácích elektrospotřebičů, spotřební elektroniky, mobilních telefonů a fototechniky. HP TRONIC distribuuje všechny významné světové značky. HP TRONIC aktivně obchoduje s více než 2000 odběrateli po celé České republice. Odběratele má i v zemích Evropské unie. Firma realizuje mnoho obchodních aktivit, mezi které patří nejen velkoobchodní prodej, ale má také síť vlastních kamenných prodejen v různých městech v ČR a zároveň provozuje vlastní internetový prodej, vlastní logistiku a řadu dalších služeb směřovaných na koncové zákazníky.

HP TRONIC je zákaznický orientovaná firma. Velký důraz je kladen na spokojenost zákazníka a zaměstnance. Řídí se motto: „*HP TRONIC je firma o lidech a pro lidi*“ (Naše činnosti, 2008).



Obr. 1. Logo firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. (HP TRONIC, 2012)

8.1 Vznik a vývoj skupiny HP TRONIC

Firma HP TRONIC byla založena 1. 8. 1990 ve Zlíně panem Milanem Hradilem a panem Pastirikem. Od jmen zakladatelů byl odvozen název společnosti. Původní název „H & P electronic“ byl z lingvistických důvodů a pro lepší zapamatování později upraven na HP TRONIC. Zpočátku se firma věnovala maloobchodnímu prodeji spotřebního zboží s postupnou specializací na domácí elektrospotřebiče. Veškerou činnost firmy zajišťovalo 10 stálých zaměstnanců.

V roce 1992 společnost zahájila také velkoobchodní prodej a začala budovat odběratelskou síť plošně zahrnující celou ČR.

Od roku 1996 firma rozšířila své podnikatelské aktivity o cestovní ruch a zprovoznila své hotely. Firma byla jedna z prvních na trhu splátkového prodeje domácích spotřebičů a spotřební elektroniky.

Rok 1997 se zapsal jako rok vzniku letáku PROTON. V následujících letech probíhal rozvoj internetového obchodu. V roce 2006 bylo otevřeno logistické centrum v Týništi nad Orlicí. Firma HP TRONIC v roce 2009 se začala věnovat i internetovému obchodu v rámci firmy Kasa.cz. Významným rokem se stal rok 2011, kdy firma převzala společnost ETA. V roce 2013 došlo k restrukturalizaci a firma HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. zčásti koupila společnost HP TRONIC – prodejny elektro, a. s. a celou společnost Český Triangl (Naše činnosti, 2008).

8.2 Firmy skupiny HP TRONIC a jejich činnosti

Do skupiny HP TRONIC patří firmy:

- **HP TRONIC Zlín, spol. s r. o.**

HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. sídlící ve Zlíně je v rámci celé skupiny HP TRONIC vedoucí společností. Její management určuje směr vývoje nejen samotné firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o., ale všech firem do této skupiny spadajících. HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. byl zapsán do obchodního rejstříku 13. 1. 1994. Základní kapitál společnosti tvoří 40 000 000 Kč. Firma se zabývá velkoobchodem s centrálou ve Zlíně a pobočkou v Plané nad Lužnicí a logistickým centrem v Týništi nad Orlicí. Společnost vlastní značku PROTON, která představuje jeden z nejčtenějších akčních letáků s nabídkou elektrospotřebičů. Leták PROTON poskytuje nabídku výrobků z 600 prodejen po celé České republice (Naše činnosti, 2008).



*Obr. 2. Logo značky PROTON
(HP TRONIC, 2012)*

- **ETA, a.s.**

Společnost ETA, a.s. má sídlo ve Zlíně a součástí skupiny HP TRONIC se přidala v roce 2011. Firma se zaměřuje hlavně na elektroniku prostřednictvím známé české značky s dlouhou historií (Eta, a.s., 2015).



Obr. 3. Logo firmy ETA, a.s. (Eta, a.s., 2015)

- **EURONICS ČR, a.s.**

Firma HP TRONIC je spoluzakladatelem a nejvýznamnějším akcionářem společnosti EURONICS ČR, a.s. Síť elektroprodejen sdružuje více než 180 prodejen a obchoduje s více než 60 světovými značkami elektrospotřebičů (HP TRONIC Zlín, spol. s r. o., 2008).



Obr. 4. Logo firmy EURONICS, a.s. (HP TRONIC, 2012)

- **HP TRONIC, s.r.o.**

HP TRONIC, s.r.o. provozuje tři horské hotely ve Velkých Karlovicích (Galík, Lanterna a Horal), Ski areál Razula a hostel ve Valticích (Trčková, 2014).



Obr. 5. Horské hotely ve Velkých Karlovicích (HP TRONIC, 2012)

- **K. D. Marketing, s. r. o.**

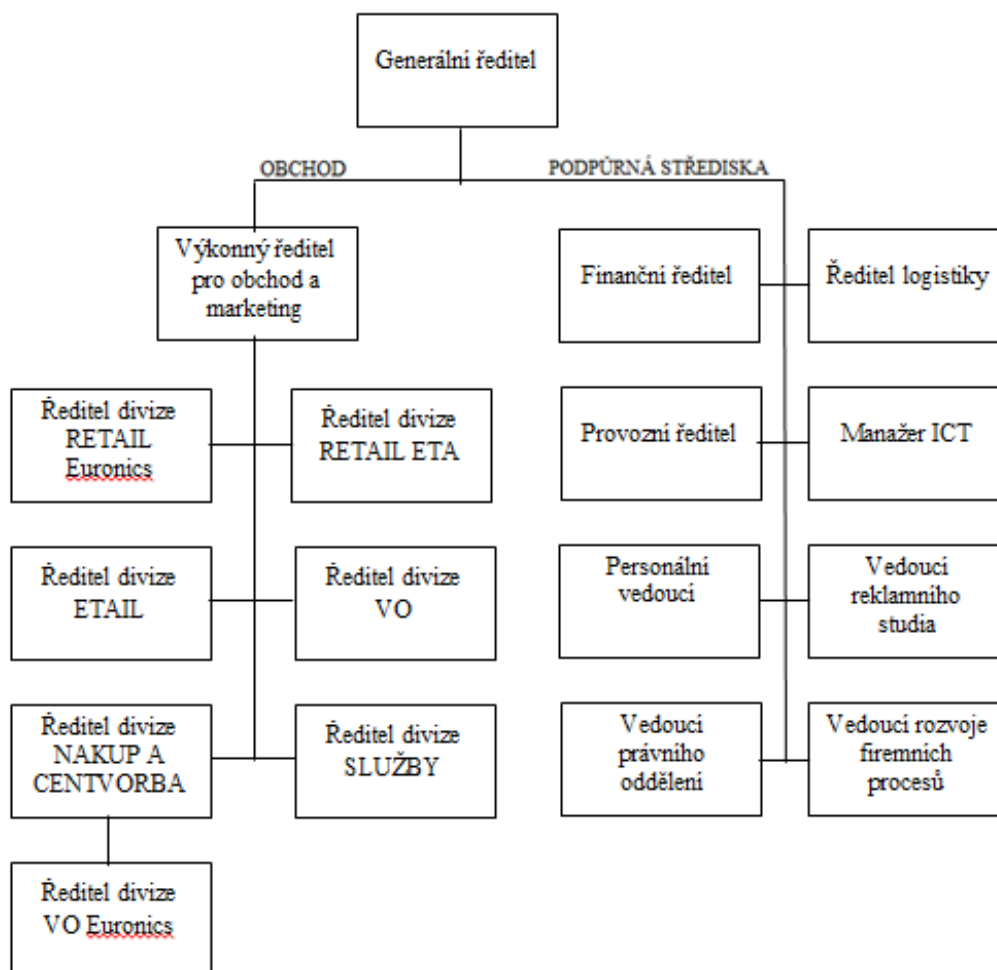
Společnost K. D. Marketing, s.r.o. má na starost služby call centra a zákaznické služby.

- **HP Invest, a.s. a Český Triangl, a.s.**

Činnost společnosti HP Invest, a.s. a Český Triangl, a.s. se specializuje na finanční služby, konkrétně na splátkový prodej.

8.3 Organizační struktura skupiny HP TRONIC

Na obrázku č. 6 je popsána organizační struktura skupiny HP TRONIC.



Obr. 6. Organizační struktura skupiny HP TRONIC (HP TRONIC, 2014)

V čele celé společnosti stojí generální ředitel a současně jednatel pan Ing. Daniel Večeřa

a pod ním výkonný ředitel, kterému jsou podřízeni ředitelé jednotlivých obchodních divizí. Divizí se rozumí skupina několika středisek. Další částí organizační struktury jsou podpůrná střediska, která odpovídají přímo generálnímu řediteli.

9 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

Personální oddělení firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. jakožto řídicí firma celé skupiny HP TRONIC vykonává personální činnosti týkající se celé skupiny. V současnosti je útvar spravován čtyřmi personalistkami a vedoucí oddělení. Na každou personalistku spadá určitá část firmy, u které se stará o veškeré personální záležitosti. Vedoucí personálního oddělení zodpovídá za své podřízené i za činnosti, které vykonávají.

9.1 Činnosti personálního oddělení

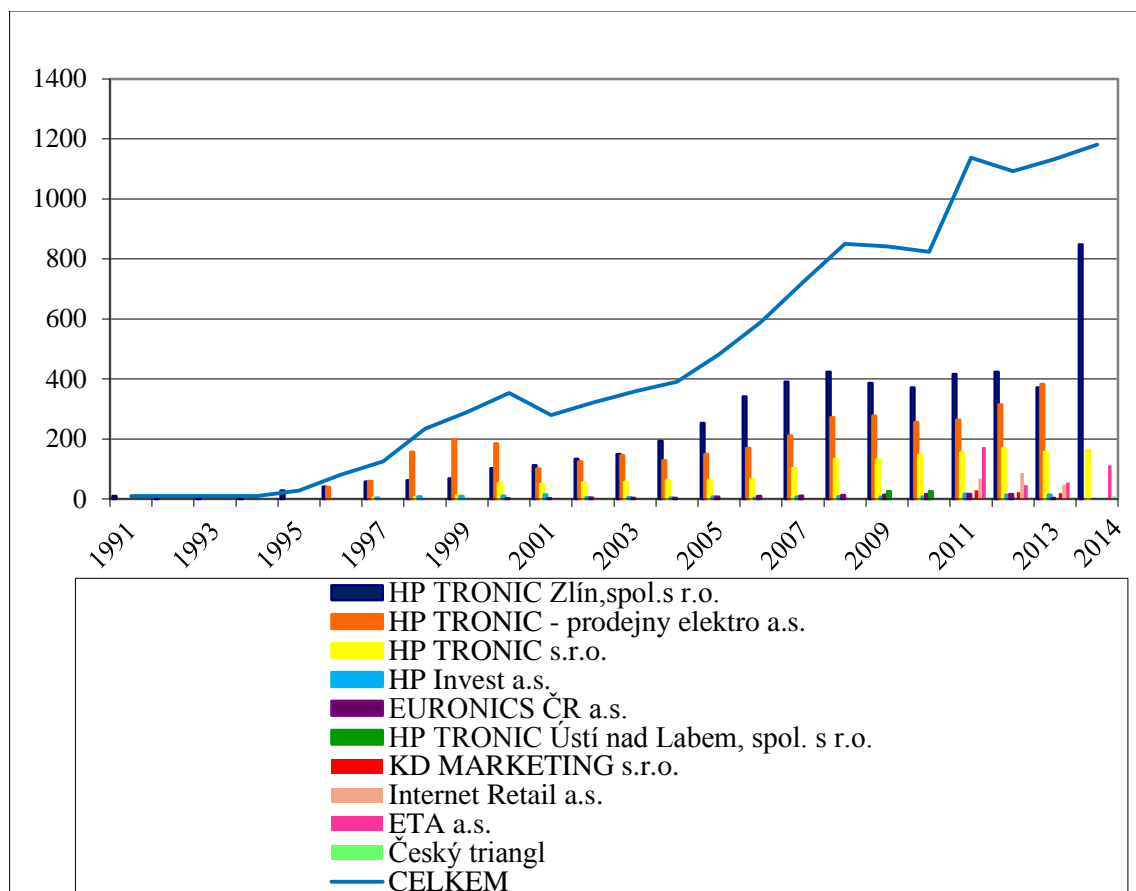
Personálního oddělení firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. zabezpečuje komplexní výkon celé personální agendy počínaje získáváním, výběrem a přijetím zaměstnanců, dále se věnuje péči o zaměstnance a zajištěním jejich bezpečnosti na pracovišti. Měří výkonnost zaměstnanců a odměňováním zaměstnanců. Zaznamenává docházky a dovolené zaměstnanců a zařizuje vzdělávání zaměstnanců. Personální oddělení spravuje celkovou pracovněprávní administrativu a evidenci zaměstnanců. Náplní práce personalistek je i organizace firemních akcí, jako např. Vánoční večírek. Obstarávají také zaměstnanecké benefity zahrnující např. volné vstupy na sportovní aktivity apod. Mimo tyto činnosti se snaží o udržení a zviditelnění dobrého jména společnosti personálním marketingem např. v rámci Business days na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. A v neposlední řadě zajišťují propouštění zaměstnanců.

10 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ

Společnost HP TRONIC má téměř 1200 zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr.

10.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve skupině HP TRONIC

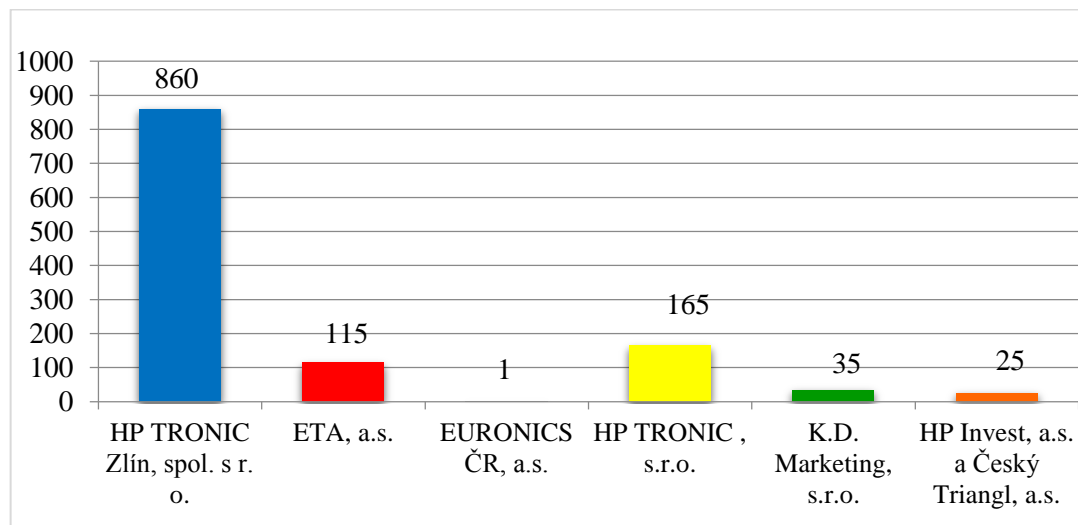
Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě HP TRONIC zobrazuje obrázek č. 7. Firma HP TRONIC začínala v roce 1990 s 10 stálými zaměstnanci. Postupem času rozšiřovala své obchodní aktivity a s nimi rostl i počet zaměstnanců. V roce 2010 došlo ke zrušení společnosti HP TRONIC Ústí nad Labem, spol. s r.o., proto došlo k poklesu zaměstnanců. V roce 2012 došlo k uzavření některých maloobchodních prodejen z důvodu mála zákazníků a nízkých tržeb. V roce 2013 firma HP TRONIC odkoupila společnost ETA a tak opět došlo k prudkému nárůstu pracovníků. Od roku 2014 HP TRONIC – prodejny elektro, a.s. již nejsou samostatná firma a patří pod HP TRONIC Zlín, spol. s r. o., to vysvětluje změnu tmavě modrého sloupce.



Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 1991 do roku 2014. (HP TRONIC, 2014)

10.2 Struktura počtu zaměstnanců podle firem

Podíl jednotlivých firem na celkovém počtu zaměstnanců je následující (viz Obr. 8.):

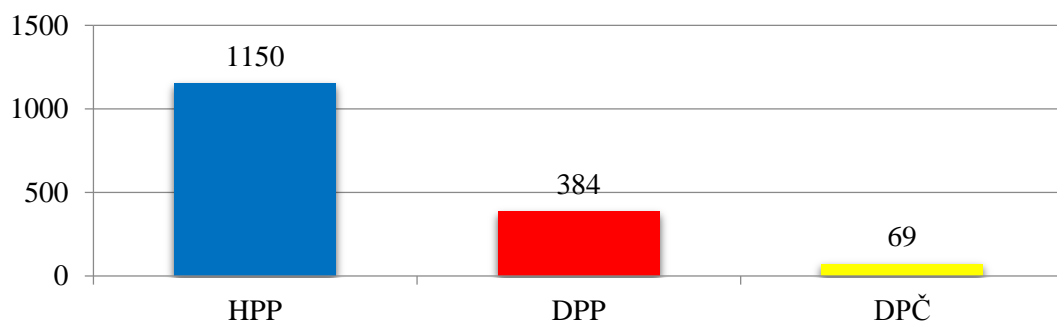


Obr. 8. Struktura počtu zaměstnanců podle firem. (vlastní zpracování)

Přímo pod firmu HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. spadá 860 zaměstnanců. Druhý největší podíl zaměstnanců má firma HP TRONIC, s.r.o. Na třetím místě s počtem 115 zaměstnanců je firma ETA, a.s., následuje firma K.D. Marketing, s.r.o. s 35 zaměstnanci a firma HP Invest, a.s. a Český Triangl, a.s. s 25 zaměstnanci. Pouze jednoho zaměstnance má firma EURONICS ČR, a.s.

10.3 Struktura zaměstnanců podle typu pracovní smlouvy

Společnost HP TRONIC vstupuje do pracovněprávního vztahu s vybranými zájemci o práci na základě smlouvy uzavřené na hlavní pracovní poměr, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.



Obr. 9. Struktura zaměstnanců podle typu pracovní smlouvy (vlastní zpracování)

Většina, tedy 1150, pracovněprávních vztahů ve firmě HP TRONIC je uzavřena na HPP. Na dohodu o provedení práce je zaměstnáno 384 lidí a na dohodu o pracovní činnosti 69 lidí. Na DPP a DPČ převážně pracují prodavači, skladníci, řidiči a technici.

10.4 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Z celkového počtu zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr, je zaměstnáno celkem 710 mužů a 440 žen. Převaha mužů ve firmě může být způsobena hlavním zaměřením firmy na elektroniku, k níž mají většinou bližší vztah právě muži.

10.5 Struktura zaměstnanců podle vzdělanosti

Firma HP TRONIC využívá následujícího kódu vzdělání:

A – bez vzdělání (nedokončený 1. stupeň základní školy)

B – neúplné základní vzdělání (dokončený 1. stupeň základní školy)

C – základní vzdělání (jednoletá a dvouletá praktická škola)

D – nižší střední škola (tříletá příprava v praktické škole)

E – nižší střední odborné vzdělání (vzdělávací programy učilišť, odborných učilišť)

H – střední odborné vzdělání s výučním listem (absolventi nematuritních vzdělávacích programů poskytujících výuční list, s výjimkou programů dle bodu E)

J – střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu (absolventi středoškolských nematuritních vzdělávacích programů bez výučního listu)

K – úplné střední všeobecné vzdělání

L – úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou (absolventi SOU ukončených maturitou a SOU i SOŠ pro absolventy tříletých učebních oborů s maturitou)

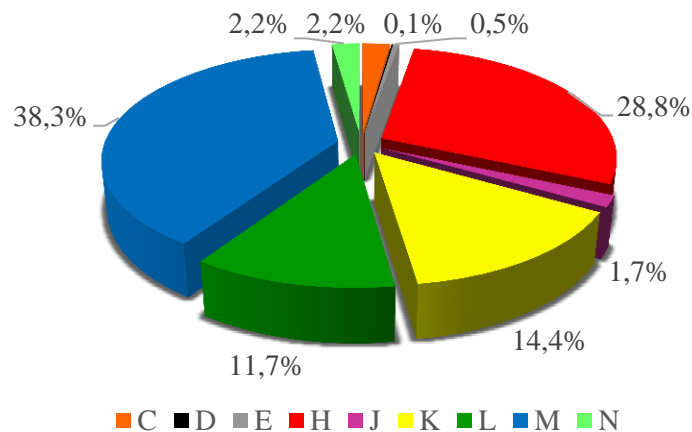
M – úplné střední odborné vzdělání s maturitou, bez vyučení (absolventi s maturitou s výjimkou programů dle bodu L, pomaturitní studium kvalifikační)

N – vyšší odborné vzdělání (absolventi vyšších odborných škol, konzervatoří a tanečních konzervatoří, pomaturitní studium specializační a inovační)

R – bakalářské vzdělání (vysokoškolské vzdělání dosažené absolvováním bakalářských studijních programů vysokých škol)

T – vysokoškolské vzdělání (absolventi magisterských/inženýrských studijních programů vysokých škol)

V – vysokoškolské doktorské vzdělání (vysokoškolské doktorské vzdělání dosažené absolvováním studia v doktorském studijním programu, postgraduální studium a vědecká výchova)



Obr. 10. Struktura zaměstnanců podle vzdělanosti
(vlastní zpracování)

Z obrázku č. 10 je zjevné, že největší podíl zaměstnanců má úplné střední odborné vzdělání s maturitou, bez vyučení. Do této skupiny zaměstnanců je zařazena široká škála profesí, od manažerských pozic přes administrativní pracovníky až k prodavačům, skladníkům a technikům. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci se středním vzděláním s výučním listem, kde se objevují taktéž i manažerské pozice, ale spíše skladníci, prodavači, řidiči a technici. Celkově je vzdělání zaměstnanců ve firmě HP TRONIC velmi rozmanité. Neplatí zde, čím vyšší vzdělání, tím vyšší pozice. Kvalitního zaměstnance posuzuje i z jiných hledisek než jen podle úrovně vzdělání. Důležitým faktorem je praxe. Na vyšší pozici se mohou pracovníci dostat na základě kariérního růstu.

11 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ UKAZATELE

Průměrný věk zaměstnance za rok 2014 představuje 37 let, což lze zhodnotit jako pozitivum. Relativně mladý kolektiv je schopen stále rozvíjet své schopnosti a tím pomáhat k rozvoji i samotné společnosti (Trčková, 2015).

Průměrná doba zaměstnání za rok 2014 ve firmě HP TRONIC vychází na 4,7 let. V minulých letech byla příslušnost k firmě vyšší, ale kvůli větší fluktuaci na prodejnách, tento ukazatel klesá (Trčková, 2015).

Průměrná míra fluktuace nově přijatých zaměstnanců za rok 2014

$$= \frac{\text{Počet pracovníků odcházejících během prvního roku}}{\text{Počet nově přijatých pracovníků}} \quad (5)$$

$$\frac{80}{298} * 100 = 27 \%$$

Z nově přichozících zaměstnanců v roce 2014 během prvního roku odešlo 27 %. Nejčastěji k těmto odchodům dochází v rámci prodejen.

Míra fluktuace zaměstnanců za 2014

$$\frac{225}{827,3} * 100 = 27,2 \%$$

Průměrný měsíční přepočtený počet zaměstnanců za rok 2014 byl 827,3 osob. Do počtu odchodících zaměstnanců nejsou započítáni ti, kteří odešli na mateřskou dovolenou, do důchodu nebo přešli na jinou pracovní pozici v rámci společnosti.

Důvody odchodů zaměstnanců firma zjišťuje od jednotlivých vedoucích. Jak už bylo výše zmíněno, nejčastěji dávají výpověď pracovníci prodejen. V nejvíce případech je pohnutkou k opuštění zaměstnání nevyhovující mzda a naskytnutí se lépe hodnocené pracovní příležitosti.

Firma si v průběhu roku vede evidenci o vypsaných výběrových řízeních. Konkrétně si eviduje, o jakou pozici se jedná, kde se inzerovalo, dobu od zadání požadavku obsazení pracovního místa po nástup vybraného kandidáta a náklady na výběrové řízení. Průměrný počet inzerátů za měsíc, průměrnou dobu první reakce od uchazečů na jeden inzerát či průměrný podíl odezv vhodných uchazečů na celkovém počtu uchazečů za měsíc pro zhodnocení efektivity získávání pracovníků si nevypočítávají, jelikož to personální vedoucí nepovažuje za klíčové nebo nějak vypovídající informace. LMC systém, který

firma využívá, však zobrazuje počet zhlédnutí inzerátu a počet reakcí. Například u pozice „prodavač/ka“ se podíl reakcí na počtu zhlédnutí pohybuje okolo 6 – 7 %. Vedoucí personálního oddělení si to vysvětluje tak, že lidé shánějící práci na pracovních portálech zadají do vyhledávače pouze „prodavač/ka“ a nespecifikují si v jaké destinaci. Proto si až po zobrazení uvědomí, že to není to, co hledají.

12 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Účelem analýzy stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. je zhodnotit průběh celého náborového procesu a navrhnout opatření ke zlepšení.

Analýza je prováděna na základě rozhovorů s vedoucí a asistentkami personálního oddělení. Díky možnosti být součástí procesu získávání zaměstnanců absolvováním stáže na personálním oddělení společnosti od listopadu 2014 do května 2015 analyzované informace vychází z osobních zkušeností. Ke zkoumání průběhu náborového postupu přispělo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy HP TRONIC.

12.1 Personální plánování

Plánování zaměstnanců na jednotlivých odděleních je prováděno v posledním čtvrtletí roku a je odsouhlaseno na jeden rok dopředu. Vedoucí každého oddělení vytvoří plán pracovních pozic potřebných na daném oddělení, a zároveň stanoví, kolik pracovníků na jednotlivé pozice požaduje. Současně se rozvrhnou veškeré náklady na oddělení spjaté s tímto plánem pracovníků (náklady na nábor, mzdové náklady, náklady na zaškolení apod.). Stanovený plán zaměstnanců schvaluje vedoucí personálního oddělení. Během roku pak vedoucí personálního útvaru, když se na ni obrátí některý z vedoucích s žádostí o nového zaměstnance, kontroluje, zda bude přijetí nového zaměstnance korespondovat právě s tímto plánem. V případě, že se jedná o přijetí zaměstnance nad rámec stanoveného počtu, dochází zvlášť ke schvalování. O personálních změnách rozhoduje generální ředitel, finanční ředitel, provozní ředitel, ředitel divize a personální vedoucí. Pohnutkou pro žádost o nového zaměstnance může být nutnost posílení oddělení, tedy nedostatek pracovníků.

12.2 Vznik potřeby nového zaměstnance

Pohnutkou ke spuštění náborového procesu je zjištění potřeby obsazení nebo vytvoření pracovního místa. Vedoucí oddělení musí nejdříve určit, zda se jedná o obsazení pozice s navýšením stavu zaměstnanců nebo bez navýšení stavu zaměstnanců (náhrada za někoho). Důvodem této potřeby může být buďto náhrada za odcházejícího zaměstnance, zastoupení zaměstnance/zaměstnankyně chystající se jít na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. V případě obsazování pozice bez navýšení personálního počtu stačí, když

vedoucí zavolá nebo napíše email s žádostí o zadání inzerátu na konkrétní pracovní místo. Druhá situace, kdy je třeba navýšit personální počet, se kvůli nákladům řeší vyplněním žádosti (viz příloha P I) na intranetu firmy. Žádost je zaslána ke schvalovacímu procesu, který je popsán v kapitole č. 12.1.

12.3 Popis a specifikace pracovní pozice

Potom, co je schválen požadavek pro nábor nového zaměstnance, personalistky finalizují profil kandidáta, který je použit pro inzerci. Vytváření názvu, popisu a specifikace pracovní pozice předtím, než se inzeruje, v současné době funguje tak, že vedoucí stanoví název pozice, kterou potřebuje obsadit. Pro některé pracovní pozice jsou uloženy již dříve použité inzeráty. Ty se případně upraví či zaktualizují nebo se vytváří úplně nový popis a specifikace. Nový nebo upravený popis a určení požadavků na pracovní místo se konzultuje s vedoucím žádajícím o nábor pracovníka a to většinou prostřednictvím emailu či domluvou po telefonu. Stává se, že jeden pracovní post je vyjádřen několika různými názvy pozice a přitom odpovídá stejné pracovní náplni. V současnosti neexistuje žádný katalog pracovních pozic, kde by byl uveden standardizovaný popis a specifikaci pracovního místa.

12.4 Zdroje vyhledávání zaměstnanců

Po finalizaci profilu hledaného pracovníka následuje určení zdrojů, na základě kterých bude firma vyhledávat kandidáty. Rozhodnutí firmy o zvolené metodě vyhledávání zaměstnanců závisí na potřebách jednotlivých středisek, na obsazované pozici a na tom, jak urgentní je získání nového zaměstnance. Po dlouholeté zkušenosti získávání zaměstnanců společnost v současné době využívá již osvědčených metod pro vyhledávání zaměstnanců, v nejčastějších případech se vydává cestou vnějších zdrojů.

12.4.1 Vyhledávání uchazečů z interních zdrojů

Personální útvar ve firmě HP TRONIC využívá pro obsazení některých pozic i interních zdrojů. Poměr využívání interních zdrojů k externím je asi 10:90. Důvodem je, že se většinou v organizaci nenachází odpovídající pracovník.

- **Intranet / Informování o nabízené pozici emailem**

Vnitřní způsob vyhledávání pracovníků probíhá na intranetu firmy, kde zveřejní nabídku práce týden předtím, než inzeruje externě. I po celou dobu externí inzerce

zaměstnanci na interním portále vidí, jaké pozice firma nabízí. O nabízené pozici jsou zaměstnanci informováni také formou emailu. Takto uveřejněná nabídka práce může fungovat jako pohnutka k tomu, aby zaměstnanci nominovali jiného zaměstnance k povýšení či ke změně pracovní pozice. Eventuálně může zaměstnanec doporučit někoho zvenčí.

- **Databáze potenciálních uchazečů**

Do firmy se hlásí zájemci o zaměstnání i mimo vyhlášená výběrová řízení. Takto přijaté životopisy si na personálním oddělení ukládají do personální databáze. Další možností je kontaktovat některého z dřívějších zájemců o určité pracovní místo. Tito uchazeči byli ve výběrovém řízení neúspěšní, ale dali souhlas k uložení jejich údajů do personální databáze pro případ uvolnění či vytvoření nového pracovního místa odpovídajícího jejich kvalifikaci. S touto formou vyhledávání zaměstnanců se však pracuje velice málo, už kvůli způsobu uchovávání těchto životopisů. V současné době je zvykem ukládat životopisy všech uchazečů ve složkách pojmenovaných podle jednotlivých pozic, což není zrovna přehledný způsob ukládání.

12.4.2 Vyhledávání uchazečů z externích zdrojů

Společnost HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. nejčastěji využívá metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

- **Internet**

V první řadě firma inzeruje na internetových stránkách.

Aktuální nabídka volných pozic je k nalezení na webových stránkách firmy HP TRONIC v záložce „kariéra“, kde se nachází odkaz „Výpis aktuálních pozic“. Odkaz dále zájemce přesměruje na kariérní stránky firmy HP TRONIC.

Osvědčeným způsobem online inzerce pro společnost HP TRONIC se staly pracovní portály www.jobs.cz a www.prace.cz. Firma zveřejňuje na uvedených webových stránkách své nabídky práce prostřednictvím LMC G2 systému po dobu jednoho měsíce. V rámci kariérního portálu Jobs.cz personalistky publikují nabídky zaměstnání na vyšší pozici např. manažera, specialistu apod. Přes Prace.cz shání převážně lidi, kteří se uplatní na prodejnách, skladě či na běžných kancelářských pozicích. Firma v rámci LMC G2 systému využívá „Kreditní předplatné inzerce“.

Balíček „kreditní předplatné inzerce“ zahrnuje 200 kreditů za 75 000 Kč bez DPH a kredity může firma spotřebovávat po dobu 12 měsíců. Za jeden inzerát na Prace.cz se odečítá 1 kredit, na Jobs.cz to jsou 3 kredity. Pokud kredity firmě nevystačí na celý rok, dokoupí je zvlášť dle potřeby. Odpovědi zájemců o nabízenou pozici jsou automaticky zasílány na email personálního oddělení.

V některých případech společnost bezplatně inzeruje na specifických webových stránkách jako např. www.designportal.cz, jedná-li se o hledání pracovníka na pozici designer, grafik, fotograf apod.

Firma vyzkoušela publikovat nabídky práce i na Facebook.com na speciálních skupinách nabízející práci. Odezva byla velmi nízká, a tak tento způsob vyhledávání personalistky opustili.

Internetové stránky prodejen nejsou využívány k inzerci. Představovalo by to další náklady na personální oddělení, a bylo by to v rozporu s účelem webových stránek prodejen, což je zaměření se na obchodní záležitosti. Je zde pouze umístěn odkaz na kariérní stránky firmy HP TRONIC.

- **Úřad práce**

V některých případech společnost podává inzerát také na úřad práce, pokud tak vedoucí odpovědný za obsazovanou pozici žádá. Výhodou této metody je, že je poskytována zcela zdarma. Úřad práce je většinou napojen na bezplatné portály a sám na nich zveřejňuje nabídku práce firmy HP TRONIC. Firma však nemá příliš dobré zkušenosti s tímto získáváním zaměstnanců. Většinou potencionální uchazeči z úřadu práce neodpovídají požadované kvalifikaci.

- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

– Firma HP TRONIC úzce spolupracuje se školami a studenty již řadu let, konkrétně s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně a Slezskou univerzitou v Opavě. Spolupracuje také se školami z oboru gastronomie pro obsazení pozic v hotelech. Nebrání se však ani poznání nových škol a nových studentů. Společnost HP TRONIC nabízí studentům spolupráci formou brigád celoročních i krátkodobých, odborné praxe i stáže dle aktuálních firemních projektů a činností v různých oborech, absolventské práce (bakalářská či diplomová práce). Firma také v kooperaci s Job Centrem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně informuje o výše zmíněných nabídkách pro studenty na bezplatných webových stránkách

Kariera.utb.cz. Studenti se můžou na webu Kariera.utb.cz registrovat a uložit zde svůj životopis. Firma pak má možnost tyto životopisy procházet a případně se na studenta obrátit s nabídkou práce. Tato možnost firma opět využívá minimálně, pravděpodobně proto, že si většinou vystačí s inzercí na pracovních portálech a nechce se jí ztrácet čas probíráním se životopisy. Firma HP TRONIC se zapojuje také do veletrhu kariérních příležitostí tzv. Business days konající se na UTB ve Zlíně. Účast na veletrhu je zdarma. HP TRONIC spolupracuje s univerzitou v rámci dalších projektů.

Společnost jen velmi zřídka využívá personální agentury z důvodu vysokých nákladů. Vyjmenované zdroje jsou pro firmu vyhovující, jak z hlediska časového, tak finančního. Ze zdrojů využívaných v současné době je firma většinou schopna zajistit vhodného a kvalitního zaměstnance. Avšak personální asistentky by uvítali využití dalších způsobů inzercí.

12.5 Formulace a publikace inzerátu

Jak už bylo výše zmíněno, formulace inzerátu probíhá domluvou s vedoucím pracovníkem, který žádá o nového zaměstnance. Doba od požádání o nového zaměstnance po zveřejnění inzerátu se většinou pohybuje mezi 1 až 2 dny. Firma publikuje nejčastěji přes LMC G2 systém, kde personalistka doplní veškeré údaje o nabízené pozici a jiné nutné informace pro uchazeče. Výhodné je, že LMC G2 systém nabízí online formulář pro správné a co nejpřesnější specifikování a popsání pracovního místa. Příklad zveřejněného inzerátu je vložen v příloze P II.

12.6 Postup při výběru uchazečů o práci

Průběh výběrového řízení se liší v závislosti na obsazované pozici. Základním dokumentem požadovaným od každého uchazeče je strukturovaný životopis. Podle pozice, na kterou by měl nový zaměstnanec nastoupit, se určí další potřebné dokumenty jako např. dokumenty o způsobilosti danou práci vykonávat, výpis z rejstříku trestů, rejstřík insolvence aj. Výběrové řízení má více úrovní.

12.6.1 Analýza životopisů, průvodních dopisů či referencí

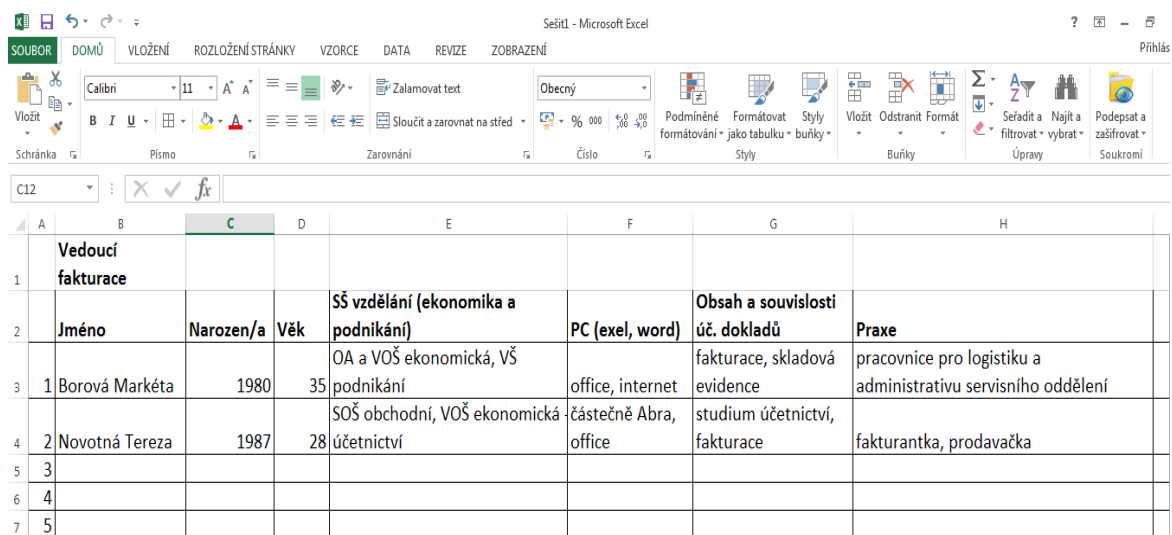
Prozkoumání životopisů, motivačních dopisů či referencí ať už personalistou nebo samotným vedoucím trvá zhruba 2-4 týdny. Na dobu analýzy životopisů má vliv

obsazovaná pozice, urgence jejího obsazení a počet zájemců. Zkoumá se, kteří kandidáti odpovídají stanoveným požadavkům a vyřazují se ti, kteří jim naopak neodpovídají.

12.6.2 Předvýběr vhodných uchazečů

Servery Prace.cz a Jobs.cz shromažďují životopisy zájemců o danou pozici. Průběžně se došlé reakce posílají emailem vedoucím odpovědným za nabízené pracovní místo. Vedoucí si sám určí, koho si chce pozvat k osobnímu pohovoru.

Vedoucí může požádat personální oddělení o zpracování životopisů. V takovém případě personalistka provede rozbor životopisů, díky kterému je jasnější, jak uchazeč odpovídá požadavkům. Popřípadě vyřadí nevhodné uchazeče.



	Vedoucí fakturace						
	Jméno	Narozen/a	Věk	SŠ vzdělání (ekonomika a podnikání)	PC (excel, word)	Obsah a souvislosti úč. dokladů	Praxe
1	Borová Markéta	1980	35	OA a VOŠ ekonomická, VŠ podnikání	office, internet	fakturace, skladová evidence	pracovnice pro logistiku a administrativu servisního oddělení
2	Novotná Tereza	1987	28	SOŠ obchodní, VOŠ ekonomická účetnictví	částečně Abra, office	studium účetnictví, fakturace	fakturantka, prodavačka
3							
4							
5							
6							
7							

Obr. 11. Příklad rozboru životopisů uchazečů o pozici „Vedoucí fakturace“ (vlastní zpracování)

12.6.3 Osobní pohovor

Na základě průzkumu životopisů, průvodních dopisů a referencí se vyberou potenciálně vhodní uchazeči. Ti jsou pozváni do užšího kola na osobní pohovor. Cílem pohovoru je ověřit si to, co bylo uvedeno v životopise, seznámit se se zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi kandidáta a celkově si vytvořit určitý obrázek o něm. V průběhu rozhovoru si dělá výběrová komise poznámky. Pohovor trvá zhruba 30 minut.

Výběrového pohovoru do prodejen (na pozici prodejce, pokladní, skladník apod.) se personalistky většinou neúčastní, i kvůli tomu, že prodejny jsou rozmístěny po celé ČR a sídlo personálního oddělení se nachází ve Zlíně. Výběrový pohovor řídí vedoucí prodejny případně regionální ředitel nebo oba zároveň.

Při výběru zaměstnance na vyšší pozici jsou na osobním pohovoru ze strany firmy většinou přítomni personalistka, řídicí pracovník či řídicí pracovník vyšší úrovně.

Vedoucí jednotlivých oddělení jsou proškoleni k práci s lidmi, vedením porad, pohovorů apod. v rámci e-learningu na firemním portálu.

12.6.4 Další kola výběrového řízení

Další kola výběrového řízení jsou většinou zaměřena na testování odborných znalostí a schopností týkajících se činností obsazované pozice. Testovat se můžou znalosti cizího jazyka, práce v Microsoft Excel, kreativita aj. Tato metoda výběru se aplikuje u některých administrativních pozic, designera, fotografa, grafika, marketingového specialisty aj. Například při obsazování pozice „fotografa“ kandidáti dostali za úkol vytvořit jednu tematickou a jednu produktovou fotku. Úkol mají někdy možnost zpracovat doma a poté si jej před výběrovou komisí obhájit. V jiných případech chce komise vidět přímo na místě, jak zadaný úkol tvoří.

12.6.5 Rozhodnutí o výběru pracovníka

O výběru nového pracovníka rozhoduje většinou vedoucí, případně se na výběru shodnou ti, kteří se ze strany firmy účastnili výběrového pohovoru (personalistka, vyšší nadřízený aj.). Na nejúspěšnějšího kandidáta se většinou obrátí firma s telefonickou pracovní nabídkou. Potom, co zájemce nabídku přijme, si domluví schůzku s personalistkou a vedoucím daného oddělení, kde dojde ke specifikaci data nástupu, vstupních dokumentů, nastrádání podkladů pro pracovní smlouvu apod. Doba od zadání inzerátu k výběru vhodného zaměstnance je průměrně 28 dní.

12.6.6 Oznámení o výsledku výběrového řízení neúspěšným uchazečům

Ihned po reakci na inzerát na pracovním portále obdrží uchazeč automatické poděkování emailem za zaslání životopisu a oznámení, že byl zařazen do výběrového řízení. Dále je informován o tom, že posuzování životopisů může trvat i několik týdnů. Po uzavření prvního kola mu má být zaslána odpověď, zda postoupil do užšího výběru. Je také obeznámen s tím, že pokud již od firmy neobdrží další reakci, má považovat toto výběrové řízení za uzavřené a danou pracovní pozici obsazenou jiným uchazečem. Taktéž je upozorněn na to, že svou účastí ve výběrovém řízení souhlasí se zpracováním a uchováním veškerých svých osobních údajů, které poskytuje společnosti HP TRONIC výhradně za účelem zprostředkování zaměstnání nejdéle však na 1 rok od jejich zaslání.

12.7 Přijetí nového pracovníka

Potom, co se vedoucí dohodne s kandidátem o nástupu do zaměstnání a projde celým přijímacím procesem na personálním oddělení (uzavře pracovní smlouvu, vyplní osobní dotazník uvedený v příloze P III, dodá veškeré potřebné dokumenty), vyplní na intranetu formulář „Informace o nástupu nového zaměstnance“ (viz Příloha P IV), na jehož základě jsou pro nového zaměstnance připraveny podmínky pro nástup. Podle toho, kde dochází k přijetí nového pracovníka, probíhá veškeré řešení administrativních záležitostí ohledně přijetí nového pracovníka buďto osobně na personálním oddělení nebo jsou dokumenty zasílány poštou.

13 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ OHLEDNĚ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ HP TRONIC ZLÍN, spol. s r. o.

Pro doplnění dat potřebných k analýze systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC přispělo dotazníkové šetření. Dotazník byl směřován k zaměstnancům, kteří byli do firmy přijati během let 2013, 2014 a začátkem roku 2015, aby získané informace z odpovědí byly aktuální. Bylo osloveno 95 zaměstnanců z různých útvarů firmy a na dotazník odpovědělo 59 z nich, což znamená 62% úspěšnost. Cílem dotazníkové šetření bylo zjistit, z jakého zdroje se dozvěděli o dané pozici a jaký zdroj preferují, jak probíhal náborový proces stávajících zaměstnanců a jak by ho celkově zhodnotili. Vzor dotazníku je k nahlédnutí v příloze P V.

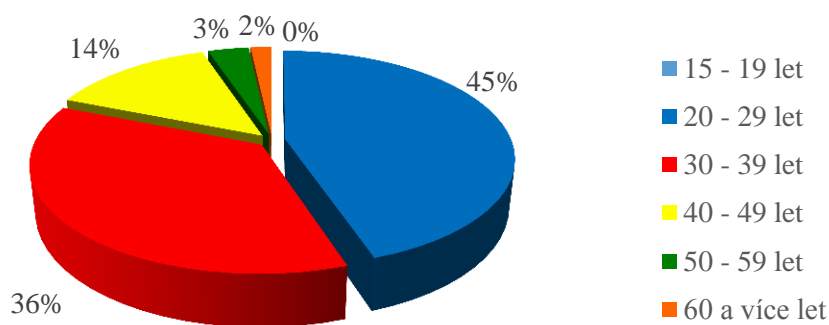
13.1 Struktura respondentů

Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 59 zaměstnanců.

Struktura respondentů dle pohlaví

Z celkového počtu zúčastněných na dotazníkovém šetření mi odpovědělo 31 žen a 28 mužů.

Struktura respondentů dle věku



Obr. 12. Struktura respondentů dle pohlaví (vlastní zpracování)

Největší podíl na odpovědích mají zaměstnanci ve věkovém rozmezí 20 – 29 let. Druhou největší skupinu ve věku 30 – 39 let tvoří 21 respondentů, následuje skupina ve věku 40 – 49 let s 8 zúčastněnými, 2 respondenti ve věkovém rozmezí 50 – 59 let a jeden ve věku 60 a více let. Žádný z respondentů neměl 15 – 19 let.

Struktura respondentů dle počtu let odpracovaných ve firmě HP TRONIC

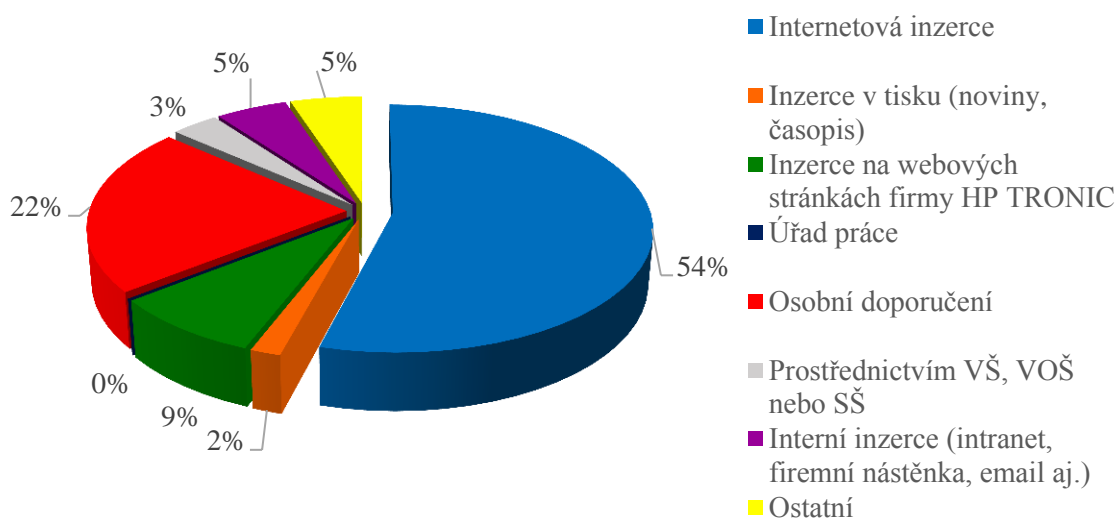
Skupinu pracujících pro firmu HP TRONIC méně než 1 rok tvoří 25 respondentů. Od zaměstnanců, kteří ve firmě pracují 1 – 2 roky bylo získáno 23 odpovědí. Zbytek respondentů je ve firmě více než 2 roky. Dotazník byl cíleně předložen lidem, kteří byli do firmy přijati poměrně nedávno. Výhodou je, že si ještě průběh výběrového řízení pamatují. Díky tomu jsou získané údaje aktuální.

13.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením dotazníkového šetření.

13.2.1 Způsob zjištění o nabízené pracovní pozici a preferovaný zdroj při vyhledávání zaměstnání

- *Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?*



Obr. 13. Jak jste se respondenti dozvěděli o volné pracovní pozici (vlastní zpracování)

Z obrázku č. 13 je zřejmé, že nejčastěji, konkrétně v 32 případech, se dotazovaní zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici z internetové inzerce. Třináct zaměstnanců získalo povědomí o nabízeném pracovním místě tak, že jim ho někdo osobně doporučil. To prokazuje, že zaměstnanci poměrně reagují na inzeráty na intranetu a na informativní emaily o nabízené pozici a sami aktivně hledají vhodného zaměstnance na danou pozici. Skupina pěti respondentů uvedla, že inzerát na danou pracovní pozici zaznamenala

na webových stránkách firmy. Z ostatních zdrojů byli o nabízené pozici obeznámeni 3 dotazovaní, konkrétně z Facebooku ze skupiny „Práce v reklamě“, nebo při zpracovávání diplomové práce pro firmu HP TRONIC či měli svůj životopis delší dobu ve firmě a byli firmou kontaktováni. Další tři byli informováni interní inzercí, dva prostřednictvím VŠ, VOŠ nebo SŠ a jeden inzercí v tisku. Nikdo z dotazovaných nevyužil úřadu práce. Z odpovědí lze usoudit, že firma v podstatě využívá poměrně často stejných zdrojů vyhledávání zaměstnanců a to hlavně internetových.

- ***Jaký zdroj při hledání nového zaměstnání preferujete?***

Zaměstnancům byla dále položena otázka, jaký zdroj při vyhledávání nového zaměstnání preferují. Následující tabulka (viz Tab. 1.) srovnává, kolik lidí se dozvědělo o pozici z určitého zdroje a kolik lidí tento zdroj preferuje.

Tab. 1. Srovnání využívaných zdrojů ve firmě se zdroji, které preferují zaměstnanci (vlastní zpracování)

Zdroj	Skutečný zdroj	Preferovaný zdroj
Internet	32	36
Tisk	1	0
Webová stránka firmy	5	6
Úřad práce	0	0
Osobní doporučení	13	13
Škola	2	4
Ostatní	3	0

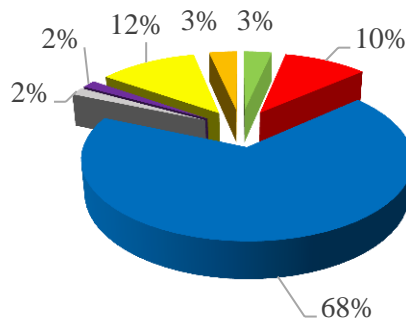
Na základě tabulky č. 1 lze způsob oslovování zaměstnanců vyhodnotit jako odpovídající tomu, co upřednostňují sami zaměstnanci.

13.2.2 Průběh náborového procesu

- ***Dozvěděl/a jste se z inzerátu dostatečné informace o nabízené pracovní pozici (popis pozice, požadavky na ni, místo výkonu práce, kontaktní osoba aj.)?***

Podle získaných odpovědí lze tvrdit, že se z inzerátu uchazeči spíše dozvěděli dostatečné informace o nabízené pozici (55 kladných odpovědí). Pouze čtyřem zaměstnancům v inzerátu chyběla nějaká informace. Po doplňujícím zjišťování u zaměstnanců, co v inzerátu mohli postrádat, se zmínili o finančním ohodnocení na dané pozici.

- *Jakým způsobem jste byl/a přijat/a?*

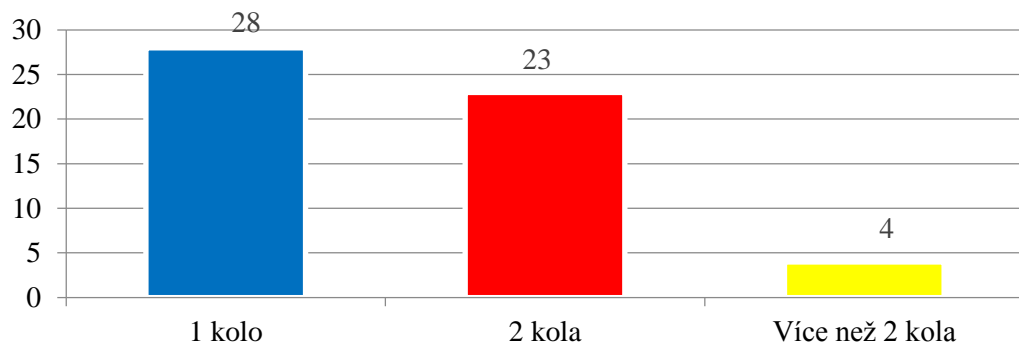


- Na základě životopisu
- Absolvoval/a jsem výběrový pohovor
- Na základě životopisu + Absolvoval/a jsem výběrový pohovor
- Absolvoval/a jsem test odborných znalostí
- Absolvoval/a jsem výběrový pohovor + Absolvoval/a jsem test odborných znalostí
- Na základě životopisu + Absolvoval/a jsem výběrový pohovor + Absolvoval/a jsem test odborných znalostí
- Ostatní

Obr. 14. Jakým způsobem byli respondenti přijati (vlastní zpracování)

U téhle otázky měli respondenti možnost vybrat více odpovědí. Již na první pohled je z obrázku č. 14 zřetelné, že největší počet (40) respondentů byl přijat na základě životopisu a zároveň absolvovali výběrový pohovor. Na základě životopisu, účasti na výběrovém pohovoru a úspěšném absolvování testu odborných znalostí do firmy nastoupilo 7 ze zúčastněných na dotazníkovém šetření. Při přijímacím řízení 6 uchazečů prošlo pouze výběrovým pohovorem. Dva zaměstnanci byli přijati pouze na základě životopisu, jeden prošel jen testem odborných znalostí a jeden kombinací pohovoru s testem odborných znalostí. Jiným způsobem jako referencemi nebo převodem pozice byli přijati 2 dotazovaní. Ne každý z respondentů uvedl, že byl přijat na základě životopisu. V některých případech byl rovnou povolán na výběrový pohovor či vyzván k testu odborných znalostí. Mohlo se jednat o případ, kdy firma již uchazeče znala, a tak životopis nepotřebovala. Dalším možným zdůvodněním je, že sám uchazeč nevěděl, zda jeho životopis byl ve výběrovém řízení brán v potaz, anebo si respondenti v dotazníku nevšimli, že mohou vybrat více odpovědí.

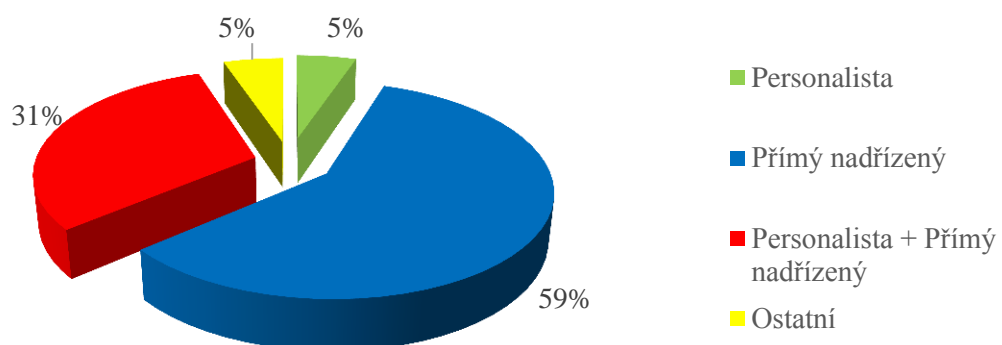
- **Kolika koly výběrového pohovoru jste prošel/prošla, než jste byl/a přijat/a?**



Obr. 15. Kolika koly výběrového pohovoru respondenti prošli (vlastní zpracování)

Jedním kolem výběrového pohovoru prošlo 28 respondentů. Dvě kola absolvovalo 23 dotazovaných a pouze 4 se zúčastnili více než dvou kol.

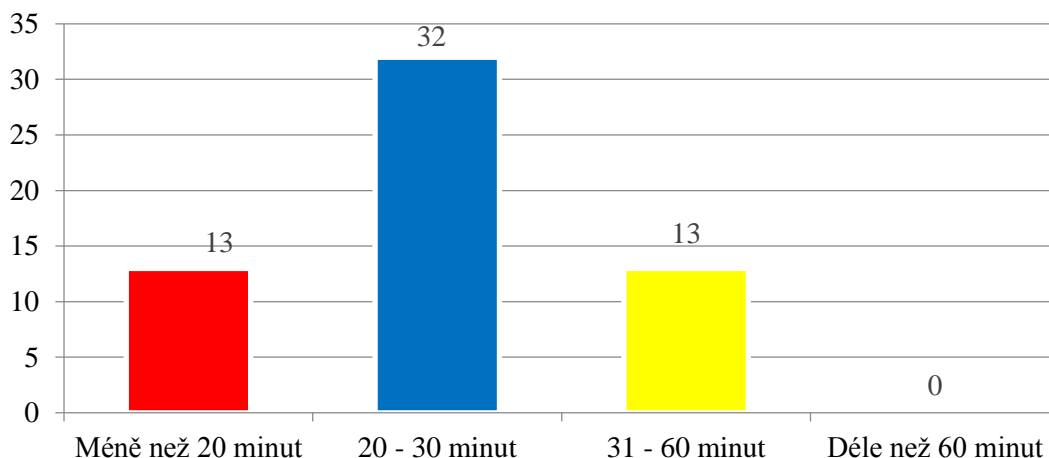
- **Kdo ze strany společnosti byl přítomen u výběrového pohovoru?**



Obr. 16. Kdo ze strany společnosti byl přítomen u výběrového pohovoru (vlastní zpracování)

Respondenti mohli opět zvolit více odpovědí. Z obrázku č. 16 vyplývá, že nejčastěji vede pohovor pouze přímý nadřízený. Stalo se tak u 34 respondentů. V 18 případech se účastnil pohovoru jak přímý nadřízený, tak i personalista. Tři respondenti uvedli, že u pohovoru byl přítomen pouze personalista. Ostatní odpověděli, že kromě personalisty a přímého nadřízeného s nimi vedl pohovor buďto kolega přímého nadřízeného nebo nadřízený vyšší úrovně. V jednom případě se objevila odpověď generální ředitel.

- *Jak dlouho výběrový pohovor probíhal?*



Obr. 17. Jak dlouho výběrový pohovor probíhal (vlastní zpracování)

U více než poloviny respondentů probíhal pohovor 20 – 30 minut. Méně než 20 minutový pohovor absolvovalo 13 dotazovaných a dalších 13 uvedlo 31 – 60 minut. Žádný ze zúčastněných na dotazníkovém šetření nezvolil odpověď déle než 60 minut. Firma se tedy drží toho, co je doporučeno i ve většině odborné literatuře, že standardní výběrový pohovor má probíhat okolo 20 – 30 minut. K delším pohovorům dochází, pokud se jedná o obsazení vyššího postu. Pokud se komise výběrového pohovoru dozví vše podstatné, a nejedná se o vysokou pozici, dříve než za 20 minut, pak je tato doba dostatečná.

13.2.3 Zhodnocení výběrového řízení

- *Byl Vám během pohovoru poskytnut dostatečný prostor pro Vaše dotazy?*

Dle odpovědí lze usoudit, že účastníkům výběrového pohovoru byl poskytnut dostatečný prostor pro dotazy (55 respondentů). Žádný z respondentů nezareagoval negativně.

- *Odpovídal obsah testu odborných znalostí požadavkům na danou pracovní pozici?*

Většina, tedy 12 respondentů, usoudilo, že test odborných znalostí odpovídal požadavkům na danou pozici. Pouze dva považují test, kterým absolvovali za neodpovídající požadavkům. Z předešlé otázky „Jakým způsobem jste byl/a přijat/a?“ vzešlo, že testu odborných znalostí se zúčastnilo celkem 9 lidí. Někteří respondenti pravděpodobně vyplnili otázku týkající se testu odborných znalostí z nepozornosti nebo špatně tuto otázku pochopili.

- ***Jak byste zhodnotil/a průběh a celkovou atmosféru výběrového pohovoru?***

Celkově je průběh a celková atmosféra výběrového pohovoru hodnocena spíše kladně. Nikdo pohovor nezhodnotil záporně.

- ***Odpovídá nyní Vaše pracovní náplň Vaším schopnostem/dovednostem?***

Z dotazníku plyne, že 56 dotazovaných zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní náplň nyní odpovídá či spíše odpovídá jejich schopnostem/dovednostem. Zbytek uvedlo, že náplň práce jejich schopnostem/dovednostem spíše neodpovídá. Lze tedy v tomto směru zhodnotit výběrové řízení jako úspěšné, jestliže firma umí v převážné většině případů vybrat pracovníka odpovídajícího stanoveným požadavkům.

14 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Na základě provedené analýzy stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. a poznatků z literární rešerše, byly vysledovány jeho přednosti i nedostatky.

Tab. 2. Přednosti a nedostatky systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
<ul style="list-style-type: none"> • Operativní plánování zaměstnanců na 1 rok. • Využívání online formulářů „Žádost o navýšení personálního stavu“ a „Informace o nástupu nového zaměstnance“. • Výstižně popsaná pracovní náplň. • Proškolení jednotlivých vedoucích v rámci e-learningu. • Spolupráce se školami. • Požadování strukturovaný životopis po uchazečích. • Testování uchazečových schopností a znalostí týkajících se nabízeného pracovního místa. • Kladné hodnocení průběhu výběrového pohovoru stávajících zaměstnanců. • Ihned po reakci uchazeče na nabízenou pozici uchazeč obdrží automatické poděkování s informací, jak bude dál probíhat výběrové řízení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybějící strategické plánování zaměstnanců • Chybějící standardní popis a specifikace pracovního místa. • Chybějící formulář pro žádost o inzerci. • Málo atraktivní formulace nabídky zaměstnání. • Chybějící informace o mzdovém ohodnocení v inzerátu. • Omezené využívání zdrojů vyhledávání nových zaměstnanců. • Málo využívaná databáze dřívějších uchazečů. • Personalistka není v mnoha případech přítomna na výběrovém pohovoru. • Uchazeči nejsou z automatického poděkování informováni, jak přesně dlouho mají čekat na zpětnou vazbu od firmy. • Nejsou zjišťovány důvody odchodů přímo od zaměstnanců. • Není sledována efektivita využívaných metod vyhledávání.

15 DOPORUČENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Doporučení a návrhy na zlepšení navazují na předešlou analýzu a vyhodnocení stávajícího stavu systému získávání a výběru zaměstnanců. Personalistky firmy HP TRONIC si jsou vědomy, že v systému získávání a výběru zaměstnanců je stále, co zlepšovat a jsou otevřeny novým přístupům. Některé kroky jsou prováděny zbytečně složitě a zdoluhavě. Cílem této kapitoly je navrhnout taková opatření, aby se zjištěné nedostatky eliminovaly. Na některých z nich se již začalo pracovat.

15.1 Vytvoření katalogu pracovních pozic

Je poměrně nezbytné vytvořit katalog pracovních pozic pro zjednodušení náborového procesu a zároveň i pro využití při běžné personální agendě. Smyslem katalogu je standardizace názvu, popisu a specifikace jednotlivých pracovních pozic a udělat přehled všech pracovních míst, které se ve firmě HP TRONIC nacházejí.

Katalogu pracovních pozic je již v procesu formování. Nejdříve se sepsal přehled všech pozic, které se ve firmě evidují a vytřídily se ty, které představují stejnou náplň práce, ale byly jinak pojmenovány. Během tvorby názvosloví by se nemělo zapomínat na uvedení názvu v ženském i mužském rodě.

Návrh na číslování pozic

Číselník byl vytvořen s ohledem na to, aby bylo v budoucnu možno přidávat další případně vzniklé pracovní místa.

1		
2	Číslo	Pozice
3	01	Ředitel/ka
4	0101	Generální ředitel/ka
5	0102	Obchodní ředitel/ka
6	0103	Finanční ředitel/ka
7	0104	Marketingový ředitel/ka
8	0105	Ředitel/ka logistiky
9	0106	Provozní ředitel/ka
10	0107	Ředitel/ka obsluhy
11		
12	02	Zástupce/Zástupkyně ředitele/ředitelky
13	0201	Zástupce/Zástupkyně provozní/ho ředitele/ředitelky
14		
15	03	Manažer/ka
16	0301	Top manager
17	0302	Regionální manažer/ka
18	0303	Manažer/ka prodeje
19	0304	Manažer/ka MO prodejen
20	0305	Marketingový/á manažer/ka
21	030501	Manažer/ka offline marketingu
22	030502	Manažer/ka produktového marketingu
23		

Obr. 18. Návrh číslování pozic v katalogu pracovních míst (vlastní zpracování)

Prozatím se došlo k celkovému počtu hlavních názvosloví pracovních pozic ve firmě 33. Hlavní názvosloví je vždy vyjádřeno dvojmístným číslem, počínaje číslem 01. Čím větší specifikace názvu pracovního místa, tím rozšířenější je vícemístné číslo. Uvedený kód pozice bude později přiřazen k zaměstnanci v informačním systému (SAP), který firma používá, což sníží objem informací, které je potřeba do systému vložit.

Způsob sběru informací pro popis pracovního místa

K získání potřebných informací pro vytvoření správného a aktuálního popisu se doporučuje oslovit vedoucí jednotlivých oddělení emailem a touto cestou požádat o vyplnění formuláře popisu pracovní pozice. Výhodou této techniky je možnost posbírat informace od velkého množství zaměstnanců najednou. Hrozí však, že zaměstnanci nebudou dost motivováni, aby formulář vyplnili a věnovali se mu opravdu pečlivě. Je třeba jim řádně vysvětlit, jak jejich pomoc při tvorbě katalogu je důležitá a jaké výhody jim katalog v budoucnu přinese.

Návrh položek pro popis a specifikaci pozice

- Název pracovní pozice
- Útvar
- Nadřízená pozice - určení, které pozice a v jaké hierarchii jsou této pozici nadřizeny
- Podřízené pozice - určení, které pozice jsou této pozici podřizeny
- Mzdové zařazení - určení platového rozmezí stanoveného na základě odpovídající kariéerní úrovně
- Základní zodpovědnosti a povinnosti – seznam typických aktivit vykonávaných na dané pozici
- Pracovní podmínky
- Znalosti a dovednosti
- Doporučené minimální vzdělání
- Úroveň požadované znalosti cizích jazyků
- Osobností charakteristika pracovníka
- Definování nejvhodnějších pozic v kariéerním růstu – připraví se plán možného nástupnictví a v rámci vyhledávání nového zaměstnance, se na základě tohoto plánu můžou přímo kontaktovat lidé, pracující na vyjmenovaných pozicích
- Standardizovaný text inzerátu pracovní pozice

Jakmile bude popis a specifikace pozic hotová a schválená odpovědnými vedoucími, může se s tvorbou začít. Charakteristika pozic by měla být napsána srozumitelně a stručně.

Celková doba tvorby katalogu pracovních pozic se odhaduje na 3 - 4 měsíce. Zhruba měsíc potrvá sběr informací potřebných k charakteristice pracovních pozic a další dva měsíce se personální útvar bude věnovat zpracovávání získaných podkladů do struktury navržené výše a do elektronické podoby, aby byl přístupný lehce všem řídicím pracovníkům. Dotažení do finální verze elektronického katalogu bude probíhat ve spolupráci s IT oddělením.

15.2 Návrh online žádanky o inzerci

Na intranetu společnosti již existuje online formulář pro zadání žádosti o navýšení personálního stavu a dokument pro vyplnění informací o nástupu nového zaměstnance. Je vhodné začít využívat i online žádost o inzerci. Účelem žádanky je opět o něco zjednodušit a zrychlit komunikaci mezi zadavateli požadavku o nového zaměstnance a personálním útvarem. Díky této jedné žádosti budou veškeré informace potřebné k odstartování výběrového řízení souběžně zaslány na personální oddělení.

Pokud by byl návrh online žádosti v příloze P VI schválen, stačí jej předložit IT oddělení, kteří už vědí, jak online dokument dotvořit a informovat všechny vedoucí o změně způsobu podávání žádosti o vyhlášení výběrového řízení. Předpokládaná doba tvorby žádosti představuje 1 měsíc.

15.3 Využívání databáze dřívějších uchazečů

V současné době je zvykem uchovávat životopisy všech uchazečů ve složkách pojmenovaných podle jednotlivých pozic, ale nijak zvlášť se s nimi nemanipuluje. Není to zrovna přehledný způsob ukládání. I právě proto se s touto metodou vyhledávání pracovníků téměř npracuje, což je škoda. Dal by se tak ušetřit čas i peníze.

Jelikož personální oddělení nemůže zvyšovat své náklady, správnou volbou by mohlo být požívání databázového programu Microsoft Access. Společnost má již zakoupenou licenci Microsoft Office, neplatila by tedy žádné dodatečné náklady na tento program. Proškolení o ovládání databázového programu Microsoft Access je otázkou několika dnů. Předpokládá se, že pracovníci IT oddělení z firmy HP TRONIC umí s programem zacházet a byli by ochotni věnovat čas personalistkám k objasnění jeho používání.

Navrhuje se ukládat do databáze pouze uchazeče, kteří sice neuspěli u výběrového řízení, avšak byli kvalitní. Stačí vyzvat jednotlivé vedoucí, aby po ukončení výběrového řízení, si uchovali životopisy takovýchto uchazečů a poslali je zpětně na personální oddělení. Personalistky uloží údaje o uchazeči do databáze.

Druhou možností je zůstat při starém systému ukládání životopisů ve složkách pojmenovaných po jednotlivých pozicích. Měla by však být provedena změna alespoň v tom, že se z uchovaných životopisů vytřídí ti, co se na danou pozici vůbec nehodí. Stále je tedy zapotřebí, aby vedoucí dali personalistkám zpětnou vazbu o tom, kteří kandidáti byli kvalitní a relativně vhodní. Když se tak stane, bude smysluplnější se k této databázi vracet při příštím obsazování určité pozice.

15.4 Využívání inzerce na internetu

Firma by se neměla bránit oslovení většího okruhu lidí poptávajícího se po práci. Příležitostí pro přilákání více zájemců o práci je publikování na bezplatných pracovních portálech.

15.4.1 Využívání serverů inzerující zdarma

Jednou z možností využívání serverů inzerujících zdarma je pracovní portál **www.praceunas.cz**. Firma se zde zaregistruje a může inzerovat zcela zdarma. Měsíční návštěvnost praceunas.cz je více než 500 000 návštěv (Volná pracovní místa v ČR, ©2009 – 2015).

Server **www.fajnbrigady.cz** je populární mezi lidmi, kteří shání brigádu. Portál taktéž inzeruje zdarma v případě, že se jedná o práci na pokladnách, ve skladu, inventury, pomocné práce atd.

15.4.2 Využívání sociálních sítí

V dnešní době jsou sociální sítě velmi populární a lidé zde hledají mnoho věcí. Jedním z cílů vyhledávání v rámci sociálních sítí je i nové zaměstnání.

Uživatelé sociální sítě **Facebook.com** zveřejňují jak poptávku po práci, tak i nabídku práce. Při zjištění potřeby obsazení pozice v určitém městě, řekněme v Praze, navrhuji zadat do vyhledávání na Facebooku: „Práce Praha“ a Facebook sám nabídne skupiny, na kterých lze zveřejnit daný inzerát. Nabídka zaměstnání se může týkat pozice skladníka, prodavače, vedoucích některých oddělení, administrativních pracovníků. Pro inzerci

vyšších postů (ředitele, manažery aj.) jsou vhodnější volbou již osvědčené internetové stránky. Výhodou je, že připnutí příspěvku na zeď skupiny nic nestojí.

Na LinkedIn.com má zaměstnavatel možnost oslovit profesionály z různých oborů pro obsazení manažerských pozic nebo specialistů.

15.5 Formulace atraktivnější nabídky práce / zveřejnění mzdového ohodnocení

Kromě toho, že firma v nabídce práce uvede podstatné informace o dané pozici (úvodní věta, název pozice, požadavky, náplň práce, nabídka, místo výkonu práce, možnosti nástupu), měla by se soustředit i na její atraktivní formulaci. Zajímavá nabídka v člověku hledající zaměstnání vyvolá větší nadšení a zájem o danou práci. Klasickou úvodní větu (viz příloha P II) lze zpestřit např. frázemi: „*Baví Vás práce s lidmi? Máte oblibu v oblasti elektra? Chcete být obklopen skupinou fajn kolegů? Tak neváhejte a čtěte dál. Možná právě tato práce je přímo pro Vás!*“ Tento osobitější a uvolněnější přístup k uchazečům může vyvolat pozitivní ohlas.

Uvedení mzdy a mzdových podmínek do inzerátu zvyšuje pravděpodobnost nalezení vhodného uchazeče. Reakce na inzerát budou převážně od lidí, kteří mají o práci zájem za daných podmínek. Zaměstnavatel se tak nebude zdržovat zvažováním pozvání k dalšímu kolu výběrového řízení člověka, který o takto placenou práci nemá zájem. Uveřejnění konkrétní mzdy se hodí u nižších pozic jako je prodavač, skladník, uklízeč apod. Jedná-li se o pozici vyššího postu, je lepší neuvádět konkrétní mzdu, jelikož pak během výběrového pohovoru může zaměstnavatel zjistit, jak si uchazeče cení své práce a jaké si představuje mzdové ohodnocení.

15.6 Návrh na zlepšení procesu výběru zaměstnanců

Součástí výběrového pohovoru ze strany společnosti by vždy měli být 2 – 3 lidi (personalista, nadřízený odpovědný za obsazovanou pozici, vyšší nadřízený), kvůli objektivnějšímu přístupu k výběru nejlepšího kandidáta. Jedním z doporučení je, aby se personalistka účastnila co nejvíce pohovorů s cílem vyhnout se chyb při vedení pohovoru. I když její účast není vždy možná, především na prodejnách rozmístěných po celé České republice. Přinejmenším jsou zaměstnanci proškoleni v rámci e-learningu.

Po rozhodnutí o výběru nejlepšího kandidáta a uzavření pracovní smlouvy si zaslouží být všichni účastníci výběrového řízení být informováni o tom, zda uspěli či ne. Může se to zdát jako drobnost, ale i taková maličkost vypovídá o dobrém jméně firmy.

15.7 Vyhodnocování efektivity systému získávání a výběru zaměstnanců

Aby firma byla schopná vyhodnotit efektivitu jejího systému získávání a výběru nových zaměstnanců, je třeba zkoumat úspěšnost metod využívaných pro vyhledávání zaměstnanců.

V souvislosti se získáváním a výběru zaměstnanců se doporučuje měsíčně sledovat alespoň:

- průměrný počet inzercí,
- koeficient výběru,
- průměrné náklady na přijetí jednoho zaměstnance,
- průměrné náklady na získání nového zaměstnance,
- průměrný podíl odezev vhodných uchazečů na celkovém počtu uchazečů.

Pro výpočet těchto ukazatelů se používají vzorce uvedené v kapitole č. 6. Zjištěné výsledky vypovídají o tom, zda se využívá efektivních metod vyhledávání zaměstnanců a mohou vést k zamyšlení se nad tím, co je úskalím náborového procesu a jak jej zlepšit.

15.8 Další doporučení

Firma si plánuje zaměstnance na jeden rok dopředu. Dělá tedy pouze operativní plán personálních stavů. V rámci strategického plánování a nějaké vize do budoucna by měla společnost stanovovat počet zaměstnanců i na 3 – 5 let dopředu.

Dále by bylo vhodné, nechat odcházejícího pracovníka vyplnit dotazník, ve kterém uvede i důvod jeho odchodu. Nyní personální oddělení přijímá informaci o důvodu odchodu pracovníka pouze od jeho nadřízeného, což může být neobjektivní. Díky vypátrání opravdového důvodu odchodu zaměstnance, se může firma pokusit o zajištění takového opatření, aby následný pracovník na dané pozici setrval.

16 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Pro lepší představu firmy, jak budou jednotlivá opatření realizována, byla provedena nákladová a riziková analýza pojící se s navrženými opatřeními.

16.1 Nákladová analýza

Společnost HP TRONIC je velká firma a personální oddělení zastřešuje téměř 1200 zaměstnanců, a tak by se očekávalo, že bude moci nakládat s vysokým finančním rozpočtem. Firma však většinu svých finančních prostředků vkládá do obchodních záležitostí, a tak personální útvar nakládá s poměrně omezenými financemi. Na základě této skutečnosti byla navržena opatření s minimálními náklady. Je nutné započítat implicitní náklady, které jsou s těmito doporučeními spojeny.

Tab. 2. Nákladová analýza navržených opatření (vlastní zpracování)

Navržená opatření	Odhad explicitních nákladů	Odhad implicitních nákladů
Katalog pracovních pozic	0 Kč	21 440 – 32 640 Kč
Online žádost o inzerci	0 Kč	6 080 Kč
Databáze dřívějších uchazečů	0 Kč	1 520 Kč
Inzerce na bezplatných internetových portálech	0 Kč	0 Kč
Formulace atraktivnější nabídky práce / zveřejnění mzdového ohodnocení	0 Kč	0 Kč
Zlepšení procesu výběru zaměstnanců	0 Kč	0 Kč
Vyhodnocování efektivity	0 Kč	0 Kč
Další doporučení	0 Kč	0 Kč
Celkové náklady	0 Kč	29 040 – 40 240 Kč

Náklady na vytvoření katalogu pracovních pozic jsou vymezena na základě průměrné měsíční mzdy personalisty v ČR, což je zhruba 25 800 Kč (Porovnejte svůj plat, 2015a) a na základě průměrné měsíční mzdy pracovníka IT, která je odhadována na 30 000 Kč (Porovnejte svůj plat, 2015b). Počítá se s odhadovanou dobou tvorby katalogu 3 – 4 měsíce. Za měsíc se průměrně odpracuje cca 160 h (Plánovací kalendář 2015 online, 2015). Hodinová mzda personalisty tedy činí asi 160 Kč (25 800 Kč / 160 h) a hodinová mzda IT pracovníka dosahuje cca 190 Kč (30 000 Kč / 160 h). Očekává se, že zaměstnanci budou na katalogu pracovat 8 h týdně, za 3 měsíce to pro personalistku znamená 96 h (8 h * 4 týdny * 3 měsíce) a za 4 měsíce to je 128 h. Personalistka je zapojena do projektu již od počátku tudíž bude ohodnocena 15 360 – 20 480 Kč. (160 Kč * 96 h; 160 Kč * 128 h). S IT pracovníkem se začíná spolupracovat zhruba až od třetího měsíce, tj. 32h a jeho finanční ohodnocení se bude pohybovat okolo 6 080 až 12 160 Kč (190 Kč * 32 h; 190 Kč * 64 h). Možné implicitní náklady (mzdy zaměstnanců) na vytvoření katalogu pracovních pozic se pohybují v rozmezí 21 440 – 32 640 Kč.

Na vytvoření online žádosti o inzerci se odhaduje 1 měsíc (cca 32 h). Vychází se ze stejného předpokladu, že IT pracovník tomu bude věnovat 8 h týdně. Náklady na vytvoření představují finanční ohodnocení IT pracovníka Kč, tj. 6 080 Kč.

Doba věnovaná proškolení IT pracovníkem závisí na nynějších zkušenostech a znalostech o programu Microsoft Access. Pokud by se počítalo s 8 hodinami pro zaškolení, implicitní náklady by tvořily 1 520 Kč.

16.2 Riziková analýza

Rizika spojená s navrženými opatřeními jsou zanalyzována formou tabulky v příloze P VII.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřuje na systém získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. Hlavním cílem práce bylo provést analýzu systému zajišťování pracovníků v této společnosti, zhodnotit silné a slabé stránky celého procesu a následně navrhnout taková doporučení pro zlepšení.

V teoretické části byla na základě studie odborné literatury zpracována literární rešerše v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Na poznatky získané z odborné literatury navazuje praktická část. Praktická část bakalářské práce se nejdříve věnuje krátkému představení firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. Následně byla provedena podrobná analýza náborového procesu firmy. Šetření probíhalo prostřednictvím zkoumání interních dokumentů, strukturovaných i nestruturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a vlastních zkušeností pochycených v průběhu stáže absolvované na personálním oddělení firmy od listopadu 2014 do května 2015.

Z analýzy vyplývá, že firma se drží určitých postupů, které jsou uvedeny v teoretické části jako výchozí pro získávání a výběr nových zaměstnanců. Zároveň byly odhaleny jisté nedostatky. Jedním z hlavních nedostatků je absence ustálených názvů a charakteristik jednotlivých pracovních pozic a absence přehledu všech pozic ve firmě. Další slabina v procesu získávání zaměstnanců byla objevena v nedostatečném využívání zdrojů vyhledávání a v málo atraktivním způsobu oslovení potenciálních kandidátů o nabízené pracovní místo. Chybí také vyhodnocování efektivity náborového procesu.

V reakci na zjištěné nedostatky současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. byla navržena opatření, která povedou k zefektivnění jednotlivých kroků procesu zajišťování pracovníka. Tyto návrhy jsou doporučena tak, aby pro firmu představovala jednoduchou realizaci s co nejnižšími náklady. Jedním z hlavních doporučení, která přispějí ke zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě, je vytvoření katalogu pracovních pozic. K dalším důležitým krokům ke zlepšení patří online žádost o inzerci, využívání bezplatných internetových portálů a zavedení měsíčního vyhodnocování efektivity náborového procesu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

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

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., 2006. *Základy řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Hradec Králové : GAUDEAMUS, 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

DALE, Margaret, c2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DUDA, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : KEY Publishing s.r.o., Brno : B.I.B.S, a.s., 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2, ISBN 978-80- 87255-14-8.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 311 s. ISBN 8072261614.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

REJF, Libor, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 400 s. ISBN 8086131254.

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

MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

NOE, Raymond A, 2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan, 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-87974-03-2.

Elektronické zdroje

AKTUÁLNÍ NABÍDKA VOLNÝCH POZIC. *HP Tronic.jobs.cz*. [online]. 2011 (c). [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://hptronic.jobs.cz/>

ETA a. s. *Eta.cz*. [online]. 2015. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://eta.cz/spolecnost-eta>

NAŠE ČINNOSTI. *HP Tronic.cz* [online]. 2008 (c). [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.hptronic.cz/>

PLÁNOVACÍ KALENDÁŘ 2015 ONLINE: Plánovací kalendář. *2015.kalendar-online.cz* [online]. 2015. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://2015.kalendar-online.cz/planovaci-kalendar>

POROVNEJTE SVŮJ PLAT. Personalista. *Platy.cz* [online]. 2015a. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika/personalista>

POROVNEJTE SVŮJ PLAT. Specialista technické podpory IT. *Platy.cz* [online]. 2015b. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/informacni-technologie/specialista-technicke-podpory-it>

VOLNÁ PRACOVNÍ MÍSTA V ČR. *Práce u nás.cz*. [online]. © 2009 - 2015. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.praceunas.cz/>

Interní zdroje

HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. 2012. Firemní zpravodaj. Zlín: HP TRONIC

HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. 2014. Výroční zprávy. Zlín: HP TRONIC

Seznam rozhovorů

Téma: Charakteristika, historie a systém získávání zaměstnanců ve společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. Informace poskytla Ing. Petra Trčková (2014), vedoucí personálního oddělení. Zlín 1. 11. 2014.

Téma: Průběžné informace k získávání a výběru zaměstnanců. Informace poskytly personalistky firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. (2014 – 2015). Zlín listopad 2014 – květen 2015.

Téma: Získávání a výběr zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. Informace poskytla Ing. Petra Trčková, vedoucí personálního oddělení firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. (2015). Zlín 30. 4. 2015.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC Assessment Centre

HR Human Resources

UTB Univerzita Tomáše Bati

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Logo firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. (HP TRONIC, 2012)</i>	34
<i>Obr. 2. Logo značky PROTON (HP TRONIC, 2012)</i>	35
<i>Obr. 3. Logo firmy ETA, a.s. (Eta, a.s., 2015)</i>	36
<i>Obr. 4. Logo firmy EURONICS, a.s. (HP TRONIC, 2012)</i>	36
<i>Obr. 5. Horské hotely ve Velkých Karlovicích (HP TRONIC, 2012)</i>	36
<i>Obr. 6. Organizační struktura skupiny HP TRONIC (HP TRONIC, 2014)</i>	37
<i>Obr. 7. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 1991 do roku 2014. (HP TRONIC, 2014)</i>	40
<i>Obr. 8. Struktura počtu zaměstnanců podle firem. (vlastní zpracování)</i>	41
<i>Obr. 9. Struktura zaměstnanců podle typu pracovní smlouvy (vlastní zpracování)</i>	41
<i>Obr. 10. Struktura zaměstnanců podle vzdělanosti (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Obr. 11. Příklad rozboru životopisů uchazečů o pozici „Vedoucí fakturace“ (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obr. 12. Struktura respondentů dle pohlaví (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 13. Jak jste se respondenti dozvěděli o volné pracovní pozici (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obr. 14. Jakým způsobem byli respondenti přijati (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 15. Kolika koly výběrového pohovoru respondenti prošli (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 16. Kdo ze strany společnosti byl přítomen u výběrového pohovoru (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 17. Jak dlouho výběrový pohovor probíhal (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obr. 18. Návrh číslování pozic v katalogu pracovních míst (vlastní zpracování)</i>	62

.SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Srovnání využívaných zdrojů ve firmě se zdroji, které preferují zaměstnanci (vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 2. Přednosti a nedostatky systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. (vlastní zpracování)</i>	<i>61</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Online žádost o navýšení personálního stavu
- P II Příklad internetového inzerátu z Jobs.cz
- P III Osobní dotazník
- P IV Online formulář – Informace o nástupu zaměstnance/brigádníka/stážisty
- P V Dotazník – Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců
- P VI Návrh struktury online žádosti o inzerci
- P VII Riziková analýza

PŘÍLOHA P I: ONLINE ŽÁDOST O NAVÝŠENÍ PERSONÁLNÍHO STAVU

Žádost o navýšení personálního stavu

V případě potřeby nového zaměstnance vyplňte formulář a odešlete

Žádám o navýšení pro středisko

(uvádějte dle číslování středisek - ke stažení vpravo)

Předpokládané datum nábory

Počet plánovaných míst

Jméno zaměstnance

(vyplňte v případě, že je známo)

Název pozice

Popis pracovní činnosti

Plánovaná mzda pro zkušební dobu

Plánovaná mzda po zkušební době

Očekávaná přidaná hodnota této činnosti a její předpokládaný vývoj v čase

Jméno vedoucího žádajícího střediska

schválení přímého nadřízeného (vyplňte mail vedoucího)

(Váš vedoucí tuto žádanku automaticky obdrží po jejím odeslání)

PŘÍLOHA P II: PŘÍKLAD INTERNETOVÉHO INZERÁTU Z JOBS.CZ

Společnost HP TRONIC Zlín, spol. s r. o., velkoobchod s elektrospotřebiči a spotřební elektronikou vyhlašuje výběrové řízení do jedné ze svých prodejen EURONICS na pozici:

Prodavač/ka elektro Pelhřimov

Požadujeme:

- znalost sortimentu a praxi v oboru elektro
- zkušenosti a praxi v maloobchodním prodeji
- uživatelsky znalost práce na PC
- ochotu vzdělávat se v oboru
- velmi dobré komunikační a prodejní dovednosti
- příjemné vystupování
- umění jednat s lidmi
- spolehlivost, zodpovědnost a pracovitost
- trestní bezúhonnost
- časovou flexibilitu

Náplň práce:

- prodej zboží a poskytování informací koncovým zákazníkům
- vystavování zboží a jeho označení
- řešení reklamací
- udržování pořádku na prodejně
- práce s pokladnou
- odpovědnost za zboží na prodejně

Nabízíme:

- zajímavou práci v perspektivní dynamicky se rozvíjející firmě
- týmovou práci v příjemném kolektivu
- motivující ohodnocení závislé na výsledcích
- zaměstnanecké benefity

Místo výkonu práce:

- prodejna Euronics Elektro Pelhřimov

Možnost nástupu:

- ihned, příp. dle dohody

Kontakt:

V případě zájmu zasílejte své životopisy formou odpovědi na tuto inzerci nebo na adresu: HP TRONIC Zlín, spol. s r. o., personální oddělení, Prštné - Kútiky 637, 760 01 Zlín.

V případě, že se chcete účastnit výběrového řízení na uvedenou pracovní pozici. Uvedte, prosím, níže uvedený text ve Vašem průvodním dopise.

„Souhlasím se zpracováním a uchováním veškerých mých osobních údajů, které poskytují společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.“

Kontakt:

HP TRONIC
[Zdeňka Peroutová](#)
Kútiky 637
760 01 Zlín
Česká republika

PŘÍLOHA P III: OSOBNÍ DOTAZNÍK

OSOBNÍ DOTAZNÍK

HLAVICKA (vyplní person.oddělení)	
datum nástupu:	
pracovní zařazení:	
PP je sjednán (neurčito/určito do):	
délka zkušební doby:	
pracovní doba (.../h týdně):	
nákladové středisko:	

POVINNÉ OSOBNÍ ÚDAJE		(vyplní zaměstnanec)	
Příjmení, jméno, titul			
Rodné příjmení			
Dřívější příjmení			
Národnost			
Státní příslušnost			
Rodinný stav			
Adresa pošty, PSČ	včetně	trvalé bydliště:	kontaktní adresa:
další kontakty		telefon:	e-mail:
Datum narození:			
Místo narození:			
Rodné číslo:			
Zdravotní pojišťovna:			
Číslo občanského průkazu:			
Dosažené vzdělání*			
Rodinní příslušníci: manžel(ka), jméno:			
dětí, jméno a r.č.			
Uplatňuji daňové zvýhodnění na děti:		ANO / NE	
Průběh posledního zaměstnání:			
Kontakt na posledního zaměstnavatele			
Přicházím z Úřadu práce:		ANO / NE	
		na ÚP jsem registrován od:	
		úpřesněte název ÚP:	
Jsem účastník II. pilíře důchodového pojištění:		ANO/NE	
Datum zahájení:			
Číslo registrované smlouvy:			
Číslo účtu, na který chci zasílat mzdu:			
název banky			
č.ú.			
variabilní symbol			

Svým podpisem potvrzuji pravdivost uvedených údajů a souhlasím se sběrem, uchováním a zpracováváním svých osobních údajů dle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění pro pracovní právní účely u zaměstnavatele.

Souhlasím s poskytnutím osobní fotografie k uveřejnění na interních komunikačních kanálech zaměstnavatele po dobu mého pracovního poměru.

Souhlasím s poskytnutím soukromého e-mailu pro účely zasílání mzdových dokladů.

Veškeré změny údajů, uvedených v tomto dotazníku, hlaste neprodleně na personální oddělení (personalni@hptronic.cz).

Vlastnoruční podpis	
----------------------------	--

*vyberte kód dle Vašeho dosaženého vzdělání (viz. možnosti A - V)

A-bez vzdělání (nedokončený 1. stupeň základní školy)

B-neúplně základní vzdělání (dokončený 1. stupeň základní školy)

C-základní vzdělání (jednoletá a dvouletá praktická škola)

D-nižší střední škola (řetěť příprava v praktické škole)

E-nižší střední odborné vzdělání (vzdělávací programy učilišť, odborných učilišť)

H-střední odborné vzdělání s vyučným listem (absolventi nematuritních vzdělávacích programů poskytujících vyučný list, s výjimkou programů dle bodu E)

J-střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i vyučného listu (absolventi středoškolských nematuritních vzdělávacích programů bez vyučného listu)

K-úplně střední všeobecné vzdělání

L-úplně střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou (absolventi SOU ukončených maturitou a SOU i SOŠ pro absolventy tříletých učebních oborů s maturitou)

M-úplně střední odborné vzdělání s maturitou, bez vyučení (absolventi s maturitou s výjimkou programů dle bodu L, pomaturitní studium kvalifikační)

N-vyšší odborné vzdělání (absolventi vyšších odborných škol, konzervatoří a tanečních konzervatoří, pomaturitní studium specializační a inovační)

R-bakalářské vzdělání (vysokoškolské vzdělání dosažené absolvováním bakalářských studijních programů vysokých škol)

T-vysokoškolské vzdělání (absolventi magisterských/inženýrských studijních programů vysokých škol)

V-vysokoškolské doktorské vzdělání (vysokoškolské doktorské vzdělání dosažené absolvováním studia v doktorském studijním programu, postgraduální studium a vědecká výchova)

PŘÍLOHA P IV: ONLINE FORMULÁŘ – INFORMACE O NÁSTUPU ZAMĚSTNANCE/BRIGÁDNÍKA/STÁŽISTY

Informace o nástupu nového zaměstnance/brigádníka/stážisty

Vyplňte následující údaje a odešlete

Jméno zaměstnance

Datum nástupu

Typ pracovního poměru

- * Hlavní pracovní poměr
- * Brigáda
- * Stáž

Důvod nástupu nového pracovníka

(vyberte z nabídky a v poznámce upřesněte)

doplňující informace ke zdůvodnění

(upřesněte KOHO nový pracovník nahrazuje, proč je potřeba posílit oddělení aj.)

Název pracovní pozice

Rozsah pracovního úvazku

(vyberte, v jakém režimu bude pracovník zaměstnán)

- * plný úvazek - 8h denně
- * částečný úvazek - 7h denně
- * částečný úvazek - 6h denně
- * částečný úvazek - jinak

Firma

(upřesněte firmu, na kterou pracovník nastupuje)

*

Středisko

(uvádějte dle NOVÉHO číslování středisek - ke stažení vpravo)

Pracoviště (lokalita, budova, místnost, příp. uveďte "bez pevného pracoviště")

*

POŽADAVKY NA PERSONÁLNÍ

Řidiči referenti

Zaměstnanec přichází z úřadu práce (možnost získání dotace)

POŽADAVKY NA ICT

Pevný počítač
Notebook
Přihlášení do počítače
Vzdálené připojení (VPN)
Mobilní telefon
SIM karta
Pevný telefon (nový)
Pevný telefon (stávající)

Poštovní schránka

Mailová adresa (je-li požadována)

SW a informační systémy (není-li v seznamu, zadejte do Poznámky)

MS Office
SAP
VOIS
HOIS
Katalog
ECS
hponline.cz
IIS Ekonom

Vzor pro nastavení účtu

(SAP, VOIS, HOIS,...)

POŽADAVKY NA PROVOZ

Kancelářská židle
Kancelářský stůl
Kontejner
Kancelářské potřeby
Automobil

Poznámka (prostor pro doplnění informací)

Vyplnil (jméno vedoucího)

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK – ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s. r.o.

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dovoluji si Vás oslovit formou dotazníkového šetření, jehož výsledky použiji ke zpracování své bakalářské práce na téma Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve firmě HP TRONIC Zlín, spol. s r. o. Dotazník je směřován právě k Vám jako k zaměstnancům, kteří byli do firmy přijati během posledních dvou let. Cílem šetření je zlepšení náborového procesu. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění zabere max. 5-10 minut.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

* Povinné pole

1. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici? *
(Vyberte z následujících, případně doplňte další možnost)

- Internetová inzerce
- Inzerce v tisku (noviny, časopis)
- Inzerce na webových stránkách firmy HP TRONIC
- Úřad práce
- Osobní doporučení
- Prostřednictvím VŠ, VOŠ nebo SŠ
- Interní inzerce (intranet, firemní nástěnka, email aj.)
- Jiné:

2. Jaký zdroj při hledání nového zaměstnání preferujete? *
(Vyberte z následujícího, případně doplňte další možnost)

- Internetová inzerce
- Inzerce v tisku (noviny, časopis)
- Inzerce na webových stránkách firmy HP TRONIC
- Úřad práce
- Osobní doporučení
- Prostřednictvím VŠ, VOŠ nebo SŠ
- Jiné:

**3. Dozvěděl/a jste se z inzerátu dostatečné informace o nabízené pracovní pozici?
(popis pozice, požadavky na ni, místo výkonu práce, kontaktní osoba aj.) ***

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Jakým způsobem jste byl/a přijat/a? *
(Možnost výběru více možností, případně doplnění další možnosti)

- Na základě životopisu
- Absolvoval/a jsem výběrový pohovor
- Absolvoval/a jsem test odborných znalostí
- Jiné:

Otázky č. 5. – 10. se týkají pouze těch, kteří se zúčastnili výběrového pohovoru.

5. Kolika koly výběrového pohovoru jste prošel/prošla, než jste byl/a přijat/a?

- 1 kolo
- 2 kola
- Více než 2 kola

6. Kdo ze strany společnosti byl přítomen u výběrového pohovoru?
(Možnost výběru více možností, případně doplnění další možnosti)

- Personalista
- Přímý nadřízený
- Jiné:

7. Jak dlouho výběrový pohovor probíhal?

- Méně než 20 minut
- 20 - 30 minut
- 31 - 60 minut
- Déle než 60 minut

8. Byl Vám během pohovoru poskytnut dostatečný prostor pro Vaše dotazy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Odpovídal obsah testu odborných znalostí požadavkům na danou pracovní pozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jak byste zhodnotil/a průběh a celkovou atmosféru výběrového pohovoru?

- Kladně
- Spíše kladně
- Spíše záporně
- Záporně

11. Odpovídá nyní Vaše pracovní náplň Vaším schopnostem/dovednostem? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Jste: *

- Muž
- Žena

13. Váš věk se pohybuje v rozmezí: *

- 15 - 19 let
- 20 - 29 let
- 30 - 39 let
- 40 - 49 let
- 50 - 59 let
- 60 a více let

14. Kolik let pracujete pro firmu HP TRONIC? *

- Méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- Více jak 2 roky

PŘÍLOHA P VI: NÁVRH STRUKTURY ONLINE ŽÁDOSTI O INZERCÍ

- 1) Jméno a příjmení vedoucího žádajícího o inzerce (*doplňovací okýnko*)
- 2) Firma, do které má nastoupit nový zaměstnanec (*rolovací okýnko s výčtem jednotlivých firem*)
- 3) Středisko (*rolovací okýnko s výčtem jednotlivých středisek*)
- 4) Typ pracovního poměru (*výběr z následujících možností*)
 - HPP
 - DPČ
 - DPP
- 5) Počet obsazovaných míst (*doplňovací okýnko*)
- 6) Typ obsazení pozice (*výběr z následujících možností*)
 - S navýšením personálního počtu (*Zvolením této možnosti, budou vedoucí přeměrování na již existující online formulář „Žádost o navýšení personálního stavu“, viz příloha PI, který by měl být později poupraven na základě vytvořeného katalogu pracovních pozic.*)
 - Bez navýšení personálního počtu
- 7) Důvod požadavku na obsazení pracovní pozice (*výběr z následujících možností*)
 - Náhrada za odcházejícího
 - Náhrada za MD/RD
 - Posílení oddělení
 - Jiný důvod (*doplňovací okýnko*)
- 8) Název pracovní pozice (*rolovací okýnko s výčtem názvů pozic dle katalogu pracovních míst; zároveň má každý vedoucí přístup ke standardizovanému textu inzerátu v katalogu*)
- 9) Místo výkonu práce (*doplňovací okýnko*)
- 10) Upřesnění/doplnění popisu a specifikace pozice
- 11) Doba trvání pracovního poměru
 - od: den měsíc rok (*výběr z rolovacích okýnek*)
 - do: den měsíc rok (*výběr z rolovacích okýnek;*
není povinné pole pro vyplnění)
- 12) Kontaktní osoby + email (*doplňovací okýnko*)

PŘÍLOHA P VII: RIZIKOVÁ ANALÝZA

Riziko spojené s opatřením	Eliminace výskytu rizika
Popis a specifikace pracovního místa nebude odpovídat realitě	Pečlivé vyplnění formuláře popisu pracovní pozice vedoucích pracovníků.
Popis a specifikace pracovního místa bude příliš stručná nebo naopak příliš obsáhlá.	Snaha vystihnout vše a zároveň pouze to podstatné.
Vedoucí nebudou ochotni vyplnit formulář popisu pracovní pozice.	Popsat v průvodním emailu k formuláři, jak důležité toto vyplnění je a motivovat je užitečností a ulehčení si práce do budoucna.
Vedoucí nevyplní formulář popisu pracovní pozice pečlivě.	
Potrvá nějakou dobu, než si vedoucí zvyknou na nový způsob žádání o inzerci a práci s novým katalogem pracovních pozic.	Vícekrát a detailně informovat vedoucí o novém postupu při žádání o inzerci.
IT oddělení nebude ochotno zaškolit personalistky v práci s programem Microsoft Access.	Vysvětlit účel a důležitost práce s programem Microsoft Access.
Personalistky nebudou ochotny se nechat zaškolit v práci s programem Microsoft Access.	Vysvětlit účel a důležitost práce s programem a možné ušetření nákladů na inzerci.
Personalistky nebudou ochotny ukládat údaje o uchazečích do databáze a následně v ní hledat vhodného uchazeče.	
Vedoucí nebudou ochotni zpětně posílat na personální oddělení kvalitní, ale neúspěšné uchazeče.	Vysvětlit možnost ušetření budoucí práce s inzercí a nákladů na ně.
Personalistky nebudou ochotny inzerovat na navržených portálech.	Motivovat k oslovení větší a pestřejší skupině uchazečů a tak i možnosti získání nejvhodnějšího pracovníka.

Riziko spojené s opatřením	Eliminace výskytu rizika
Odezva uchazečů z navržených portálů bude nízká.	Uveřejnění atraktivní nabídky.