

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Efektivita nástrojů výběrového řízení ve vybraném podniku
Tereza Nývltová

Bakalářská práce
2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Tereza Nývltová
Osobní číslo: E15614
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a provoz podniku
Název tématu: Efektivita nástrojů výběrového řízení ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Ústav správních a sociálních věd

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

Cílem práce je analýza nástrojů, používaných podnikem při výběrovém řízení, z pohledu pracovního práva a personálního managementu. Součástí práce bude zhodnocení efektivity těchto nástrojů ve vztahu k obsazované pracovní pozici ve vybraném podniku. Na základě této analýzy bude provedena syntéza zjištěných poznatků, z které vyplynou návrhy opatření na zlepšení procesu výběrového řízení ve vybraném podniku.

Osnova:

- Personalistika podle zákoníku práce.
- Řízení lidských zdrojů.
- Získávání pracovníků.
- Výběr pracovníků: základní metody výběru pracovníků a posuzování kvality metod výběru.
- Hodnocení výběrového řízení.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

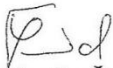
DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy : [právní stav publikace k 1.1.2015]. Praha: ASPI, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7478-692-1.

KOLMAN, L., BUKOVJAN, P. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

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


Vedoucí bakalářské práce:


JUDr. Martin Šmíd, Ph.D.

Ústav správních a sociálních věd


Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou, nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 4. 2018

Tereza Nývltová

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala JUDr. Martinu Šmídovi, Ph.D. za vedení této bakalářské práce a připomínky, kterými přispěl k jejímu vypracování. Současně bych ráda poděkovala společnosti Farnet a.s., konkrétně personální ředitelce Ing. Daně Podané, za poskytnuté informace, ochotu a vstřícný přístup.

ANOTACE

Bakalářská práce „Efektivita nástrojů výběrového řízení ve vybraném podniku“ analyzuje průběh získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Farnet a.s. a hodnotí efektivitu nástrojů používaných podnikem při výběrovém řízení. Součástí práce je návrh opatření zvyšující úspěšnost náborových aktivit ve firmě a upozornění na skutečnosti ovlivňující efektivnost výběrového procesu.

KLÍČOVÁ SLOVA

výběrové řízení, získávání zaměstnanců, právní úprava, efektivita, nástroje, metody

TITLE

Effectiveness of the selection instruments in a specific company

ANNOTATION

The bachelor thesis "The Effectiveness of Selection Process Tools in a Selected Business" analyzes the progress of the recruitment and selection of employees at Farnet a.s. and evaluates the effectiveness of the tools used by the firm in the selection process. Part of the thesis is a proposal of measures increasing the success of the recruitment activities in the company and a warning about the facts affecting the effectiveness of the selection process.

KEYWORDS

selection, recruitment, regulation, efficiency, tools, methods

OBSAH

Seznam ilustrací a tabulek	9
Seznam zkratk	9
Úvod.....	10
1 Vymezení základních pojmů	11
1.1 Právní úprava zaměstnanosti	11
1.1.1 Právo na zaměstnání	11
1.1.2 Volné pracovní místo.....	11
1.1.3 Výběr zaměstnanců.....	12
1.1.4 Pracovní smlouva.....	13
1.2 Řízení lidských zdrojů	14
1.2.1 Vývojové úrovně řízení lidských zdrojů.....	14
2 Získávání a výběr zaměstnanců	16
2.1 Získávání zaměstnanců	16
2.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců	17
2.1.2 Metody získávání zaměstnanců	19
2.1.3 Formulace nabídky zaměstnání	22
2.2 Výběr zaměstnanců.....	23
2.2.1 Stanovení výběrových kritérií.....	24
2.2.2 Kroky výběrového řízení	24
3 Metody výběrového řízení	26
3.1 Analýza dokumentů od uchazečů	27
3.1.1 Životopis	27
3.1.2 Motivační dopis	27
3.1.3 Dotazníky.....	27
3.1.4 Reference	28
3.2 Výběrové pohovory	28
3.2.1 Organizace výběrového pohovoru	28
3.2.2 Vlastní realizace pohovoru	30
3.2.3 Hodnocení pohovoru.....	31
3.3 Assessment centra.....	31
3.3.1 Jednotlivé fáze realizace AC.....	31
3.4 Výběrové testy	32
3.4.1 Testy osobnosti	33
3.4.2 Testy inteligence	33
3.4.3 Testy znalostí a dovedností.....	34
3.4.4 Testy schopností	34
3.4.5 Skupinové metody	34
4 Požadavky na výběrové metody	35
4.1 Validita.....	35

4.2 Reliabilita.....	37
4.3 Objektivita	38
4.4 Normalizace	38
5 Hodnocení výběrového řízení	39
5.1 Informování o rozhodnutí	39
5.2 Přijímání pracovníka.....	39
6 Představení společnosti.....	41
6.1 Zaměstnanci	41
6.2 Řízení lidských zdrojů	41
7 Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti	42
7.1 Příprava výběrového procesu.....	42
7.2 Získávání zaměstnanců	42
7.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců	43
7.2.2 Nástroje k získávání zaměstnanců	43
7.2.3 Analýza nabídky pracovního místa.....	47
7.3 Proces výběru zaměstnanců	48
7.3.1 Předvýběr uchazečů	48
7.3.2 První kolo výběrového řízení.....	49
7.3.3 Druhé kolo výběrového řízení	50
7.3.4 Další kolo výběrového řízení	51
7.3.5 Oznámení výsledku výběrového řízení.....	51
7.4 Uzavření pracovní smlouvy a nástup do zaměstnání.....	51
7.5 Výběrové řízení na pozici Referenta logistiky	52
8 Zhodnocení výběrového řízení a návrhy pro zvýšení efektivity těchto procesů	54
Závěr	61
Použitá literatura	62

Seznam ilustrací a tabulek

Obrázek 1 – Přehled metod výběru zaměstnanců	26
Obrázek 2 – Schéma kroků výběrového řízení	53
Tabulka 1 – Zdroje získávání zaměstnanců	19
Tabulka 2 – Kroky realizace Assessment centra	32
Tabulka 3 – Přehled nástrojů personálního marketingu	43
Graf 1 – Nejvyžívanější metody při získávání zaměstnanců	22
Graf 2 – Validita výběrových metod	36
Graf 3 – Vymezené finanční prostředky na jednotlivé nástroje personálního marketingu.....	45
Graf 4 – Vymezené finanční prostředky dle skupiny náborových nástrojů	46
Graf 5 – Tištěná inzerce	46
Graf 6 – Webová propagace	47

Seznam zkratk

AC – Assessment centrum

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se zabývám personální oblastí a to zejména nábořem nových zaměstnanců do společnosti. Proces získávání a výběru zaměstnanců je v současné době velice aktuálním a řešeným tématem, protože díky nízké míře nezaměstnanosti se personalisté potýkají s problémem nalézt vhodného zaměstnance, který má potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti, a který je dostatečně způsobilý k plnění pracovních úkolů a povinností.

Důležité je si uvědomit, že právě lidé, kteří v organizaci pracují, stojí za veškerými úspěchy společnosti. Jejich přístup, zkušenosti a motivace posouvají firmu dopředu, a vytváří tak firmu konkurenceschopnou, výkonnou a schopnou dosahovat svých cílů včetně žádoucího zisku. Proto stojí před personalisty nelehký úkol a to nalézt zaměstnance, kterého bude práce naplňovat, bude ji vykonávat s nadšením a bude schopen se v ní osobně realizovat. K tomu je zapotřebí, aby personalisté správně zvolili nástroje, které budou při získávání a výběru zaměstnanců používat a zajistili tak maximální efektivitu výběrového řízení.

Cílem práce je analýza nástrojů, používaných podnikem při výběrovém řízení, z pohledu pracovního práva a personálního managementu. Na základě této analýzy bude provedena syntéza zjištěných poznatků, ze které vylpynou návrhy opatření na zlepšení procesu výběrového řízení ve vybraném podniku. Součástí práce bude zhodnocení efektivitv těchto nástrojů ve vztahu k obsazované pracovní pozici ve vybraném podniku.

V teoretické části této práce se tedy věnuji jednotlivým nástrojům, kterými společnost mohou oslovit potencionální uchazeče s nabídkou práce a metodám, prostřednictvím nichž lze posoudit jejich způsobilost práci vykonávat. Teoretická část se skládá z několika kapitol, které představují posloupnost jednotlivých kroků výběrového řízení. Před tím, než začnu popisovat průběh získávání a výběru zaměstnanců, seznamuji čtenáře v první kapitole s pojmy z oblasti pracovního práva a personalistiky, které s nábořem nových zaměstnanců do společnosti úzce souvisí. Kromě průběhu jednotlivých činností výběrového řízení a popisu nástrojů a metod, je součástí teoretické části bakalářské práce také kapitola vztahující se ke kritériím, podle nichž by měli personalisté výběrové metody vybírat.

V praktické části bakalářské práce popisují průběh výběrového řízení ve společnosti Farnet a.s. a analyzuji nástroje, které při tomto procesu firma využívá. Výsledkem této práce je zhodnocení zjištěných skutečností a návržení možných aktivit, jimiž firma může doplnit průběh výběrového řízení a zvýšit tak jeho efektivnost.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole se zaměřuji na právní úpravu zaměstnávání lidí a definuji základní pojmy, které souvisí s přijímáním nových zaměstnanců, právy a povinnostmi zaměstnavatele vztahujících se k pracovnímu místu, nabídce zaměstnání a pracovní smlouvě. Čtenáře seznámím s pojmem řízení lidských zdrojů a jeho vývojovými etapami.

1.1 Právní úprava zaměstnanosti

Zaměstnávání lidí podléhá právní regulaci, která značně ovlivňuje praxi řízení lidských zdrojů. Prostřednictvím právní úpravy se vlády snaží prosazovat dobrou praxi v zaměstnávání lidí, která vede zaměstnavatele ke spravedlivému jednání a chrání tak zaměstnance před nerovným zacházením nebo nespravedlivým využíváním ze strany zaměstnavatelů. Cílem vlády je tedy prostřednictvím právní regulace nalézt rovnováhu mezi legitimní ochranou práv zaměstnanců a potřebou zaměstnavatelů přijímat a propouštět zaměstnance. (Armstrong, 2015)

V této kapitole se seznámíme s právní úpravou, která ukládá zaměstnavatelům v oblasti zaměstnanosti řadu povinností. Zaměřím se zde konkrétněji na pojmy související s přijímáním nových zaměstnanců, jako je právo na zaměstnání, volné pracovní místo, výběr zaměstnanců, nabídka zaměstnání a pracovní smlouva.

1.1.1 Právo na zaměstnání

Pod pojmem právo na zaměstnání je myšleno právo na zaměstnání v pracovněprávním vztahu, na jehož zprostředkování a poskytnutí dalších služeb - vyplývajících z podmínek stanovených zákonem o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., má právo fyzická osoba, která chce pracovat a je k výkonu práce způsobilá.

Ze zákona dále vyplývá, že fyzická osoba může být zaměstnána jak na území České republiky, tak i v zahraničí, na základě svého svobodného rozhodnutí o volbě zaměstnání a jeho zabezpečení. (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti)

1.1.2 Volné pracovní místo

V souvislosti se získáváním pracovníků používáme termín volné pracovní místo, pod nímž se rozumí „*nově vytvořené nebo uvolněné místo, na které zaměstnavatel zamýšlí získat*“

zaměstnanec nebo jej hodlá obsadit dočasně přidělenými zaměstnanci agentury práce“. (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti)

Dříve byla s volným pracovním místem spojena ohlašovací povinnost nahlásit příslušnému Úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku do deseti dnů od jejich uvolnění. Tato povinnost s účinností od 1. 1. 2012 neplatí a je na uvážení zaměstnavatele, zda jej oznámí. Důvodem zrušení bylo především snížení administrativní zátěže zaměstnavatelů.

Ví-li zaměstnavatel o tom, že se mu uvolní pracovní místo, může jej začít inzerovat i před tím, než se uvolní. O volné pracovní místo se nejedná v případě, pokud zaměstnavatel získá nového zaměstnance, který je dosud ve výpovědní době u jiného zaměstnavatele a nastoupí na uvolněné pracovní místo nejdříve po jejím uplynutí. (Chládková, Bukovjan, 2013)

1.1.3 Výběr zaměstnanců

Zaměstnavatel má právo určovat si počet, tak i strukturu svých zaměstnanců. To vyplývá ze zákoníku práce v ustanovení §30 odst. 1, který stanovuje, že *„výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu jiný postup; předpoklady kladené zvláštními právními předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnanec tím nejsou dotčeny“.*

Podle §34 zákona o zaměstnanosti si zaměstnavatel může získávat zaměstnance sám nebo za pomoci krajské pobočky Úřadu práce. Ta je oprávněna zaměstnavateli poskytnout poradenskou činnost při výběru zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání nebo za pomoci agentury práce. Zaměstnavatel může požadovat po Úřadu práce informace o situaci na trhu práce. (Chládková, Bukovjan, 2013)

Rozhodne-li se zaměstnavatel, že si zaměstnanec obstará sám, může tak vytvořit nabídku zaměstnání. Tu upravuje zákon o zaměstnanosti, který stanovuje, jaké informace může zaměstnavatel po uchazečích o zaměstnání vyžadovat.

Při výběru zaměstnanců je zaměstnavatel povinen zabezpečit rovné příležitosti všem osobám ucházejícím se o zaměstnání. Po uchazečích smí vyžadovat informace, které jsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy, které nemají diskriminační charakter a neodporují dobrým mravům. Dle § 12 odst. 2 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti *„zaměstnavatel nesmí při výběru zaměstnanců vyžadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích,*

náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace, není-li jejich vyžadování v souladu se zvláštním právním předpisem“. Zaměstnavatel smí požadovat po uchazečích osobní údaje, které slouží k plnění zaměstnavatelských povinností, přičemž jejich potřebnost je povinen na žádost uchazeče prokázat. (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti)

Každá fyzická osoba má právo, aby nebyla v právních vztazích diskriminována a bylo s ní rovně zacházeno. Princip rovného zacházení a zákaz diskriminace je obsažen v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, stejně tak i v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Oba tyto zákony odkazují na speciální právní předpis, a to zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, který vyšel v účinnost 1. 9. 2009. Ten vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace mj. ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, pracovních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování. (Chládková, Bukovjan, 2013)

1.1.4 Pracovní smlouva

Vybere-li si zaměstnavatel na volné pracovní místo nového zaměstnance, musí s ním podle zákoníku práce navázat pracovněprávní vztah. Pracovněprávním vztahem rozumíme pracovní poměr, dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jmenováním nebo zvolením.

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a každá ze smluvních stran musí obdržet jedno vyhotovení. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce §34, odst. 1, pracovní smlouva musí obsahovat:

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,
- c) den nástupu do práce

To, co stanovuje zákoník práce, musí firmy považovat za pouhé minimum. Aby zamezily možným konfliktům, je třeba, aby pracovní smlouva byla konkrétní, jasná a dostatečně podrobná. Za tímto účelem Koubek (2011, s. 120) doporučuje povinné náležitosti pracovní smlouvy rozšířit o *„bližší informace o pracovních povinnostech, pracovní podmínky související s pracovním místem, komu je pracovník za svou práci odpovědný, termínovanost pracovního poměru a další skutečnosti.“*

Všechny aspekty práce na daném pracovním místě a všechny předvídatelné možnosti, které jsou v pracovní smlouvě uvedeny, napomáhají k vytváření zdravých vztahů mezi smluvními stranami a k prevenci konfliktů. (Koubek, 2011)

1.2 Řízení lidských zdrojů

Cílem této kapitoly je seznámit se s řízením lidských zdrojů, tedy jednou z manažerských funkcí, do níž spadá oblast mého tématu bakalářské práce, a to proces získávání a výběru zaměstnanců. V praxi se často používají různé termíny jako personalistika, personální řízení, personální práce či řízení lidských zdrojů, mezi nimiž se často nerozlišuje jejich význam. Z tohoto důvodu považuji za vhodné si tyto pojmy ujasnit.

1.2.1 Vývojové úrovně řízení lidských zdrojů

Pro nejobecnější pojmenování personálních činností se používají termíny personální práce či personalistika, jiné termíny charakterizují vývojové úrovně a koncepce personální práce. S těmito vývojovými etapami se blíže seznámíme v následujícím textu. (Koubek, 2011)

Pojem „personální administrativa“ je spojen s první třetinou 19. století, kdy se přechází od manufakturní a řemeslné výroby k výrobě tovární a strojové. V tomto období vzniká legislativa vymezující vztahy mezi zaměstnanci, zaměstnavateli a státem. Toto pojetí personální práce se vyznačuje pasivním přístupem zaměstnavatelů, kteří plní povinnosti jen v nejnutnějším rozsahu daným zákonem. Majitelé firem považují personální práci za neproduktivní a snaží se minimalizovat náklady s ní související. Za výběr zaměstnanců a jejich zaškolování je zodpovědný přímý nadřízený, mzdovou politiku vykonávají vlastníci. Zaměstnanci se vzdělávají na základě svého uvážení, ve svém volném čase a za vlastní prostředky.

S rozvojem průmyslové výroby a přechodem k hromadné, pásové výrobě označujeme pojetí personální práce jako „personální řízení“. Vlastníci firem si uvědomují význam jednotlivých pracovníků a jejich cenu. Vznikají personální útvary, jejichž povinností je zabezpečení pracovní síly v potřebném množství a kvalitě pro jednotlivé provozy. Personální činnosti tak vykonávají personalisté a manažeři se mohou soustředit na řízení těchto provozů, technologie a pracovní postupy. (Frischmann, Žufan, 2017)

„Řízení lidských zdrojů“ je pojem, který se objevuje v 80. letech 20. století. Hlavní myšlenkou tohoto pojetí personální práce je, aby zaměstnanec přebral odpovědnost za sebe, své uplatnění a svůj rozvoj. *„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický,*

integrováný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“ (Armstrong, 2015, s. 47).

Majitelé firem si uvědomují, že úspěšnost firmy a její konkurenceschopnost závisí na lidské práci, proto vynakládají investice do rozvoje schopností, dovedností a znalostí svých zaměstnanců. Firmy si také uvědomují, že existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a oddaností k firmě. Proto se orientují na rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, kvalitu pracovního života, vytváření příznivých pracovních podmínek pro práci a zdravých pracovních vztahů a na budování firmy jako lidské pracovní komunity. (Koubek, 2011)

V 90. letech 20. století se nově objevuje pojem „Řízení lidského kapitálu“, což je přístup, který je založen na vynakládání investic do rozvoje schopností, dovedností a znalostí svých zaměstnanců ve prospěch organizace. S tím je spojené zkoumání návratnosti investic do zaměstnanců a jejich posuzování. (Frischmann, Žufan, 2017)

2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Získávání a výběr zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších personálních činností, protože zajišťuje kvalitu lidí vstupujících do organizace. Právě člověk se svými schopnostmi rozhoduje o úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace, její prosperitě a zajišťuje realizaci stanovených cílů organizace. Proto je důležité věnovat dostatek času na přípravu a samotnou realizaci získávání a výběru pracovníků, poskytnout potřebné množství peněz k zajištění těchto činností a vynaložit maximální úsilí, aby byl vybrán nejvhodnější uchazeč. (Koubek, 2008)

Armstrong (2015, s. 272) definuje získávání a výběr zaměstnanců jako procesy, kdy při „získávání zaměstnanců dochází k vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje a při výběru zaměstnanců se rozhoduje o tom, kteří uchazeči by měli být do zaměstnání přijati“.

2.1 Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků je často spojováno s termínem „nábor pracovníků“. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů se však nábor a získávání pracovníků odlišuje. Nábořem pracovníků označujeme získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Získávání zaměstnanců chápané v moderním pojetí se odlišuje tím, že se zaměřuje na získání pracovníků nejen z vnějších zdrojů, ale také ze zdrojů vnitřních. Kromě toho se vyznačuje strategickou orientací, kdy zvažuje, na jakou dobu bude dané místo potřeba obsadit, zaměřuje se na pracovníkův rozvojový potenciál, ale také na charakteristiky osobnosti, a zda vybraný uchazeč pozitivně přispěje k vytváření a udržování harmonických mezilidských vztahů. (Koubek, 2008)

Při získávání zaměstnanců si firmy musí uvědomit, že jde o dvoustranný obchod. Na jedné straně stojí firma, která se snaží získat potřebnou pracovní sílu, a na druhé straně jsou osoby, které hledají vhodné zaměstnání. Mezi potenciální uchazeče o konkrétní pracovní pozici mohou patřit také zaměstnanci, kteří již ve firmě pracují. Proto firma musí zvážit, zda bude chtít získat pracovníka z vnějších zdrojů nebo obsadit volné pracovní místo pracovníkem z vlastních řad. Podle toho musí vybrat vhodný způsob pro předání informací potenciálním uchazečům. (Kociánová, 2010; Koubek, 2008)

Proces získávání zaměstnanců se skládá z několika na sebe navazujících kroků, které Koubek (2008, s. 131) sestavil následovně:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromáždování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Cílem získávání pracovníků je zajistit, aby na nabídku volného pracovního místa reagoval optimální počet potencionálních uchazečů, a to prostřednictvím výběru vhodných metod pro získávání pracovníků, a shromáždit o uchazečích, kteří projeví o danou pracovní pozici zájem, dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti. (Kociánová, 2010).

2.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Jak již bylo řečeno výše, firma se musí rozhodnout, zda chce volnou pracovní pozici obsadit pracovníkem z vlastních řad (vnitřních zdrojů) nebo ze zdrojů vnějších. Každý z těchto případů však s sebou nese své výhody a nevýhody. Od toho, jaký zdroj získávání zaměstnanců zvolíme, se následně bude odvíjet samotný průběh získávání zaměstnanců a volba metod získávání zaměstnanců.

Vnitřní zdroje získávání pracovníků

V odborné literatuře se doporučuje obsazovat volné pracovní pozice převážně z vnitřních zdrojů. Je to z důvodu, že volné pracovní místo lze obsadit v kratším čase a s nižšími náklady pracovníkem, u něhož firma zná jeho silné a slabé stránky. Výhodou je, že pracovník zná organizaci a své spolupracovníky, což vede ke snížení doby adaptace pracovníků, s níž je spojen nižší pracovní výkon.

Obsazování volných pracovních pozic z vlastních řad má pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků. Posiluje pocit jistoty zaměstnání v organizaci a naději na lepší pracovní místo. Je však zapotřebí si dát pozor, aby se povýšený pracovník nedostal na místo, kde již nebude stačit plnit své úkoly.

Povýšení pracovníka nemusí mít vždy pozitivní vliv na mezilidské vztahy v organizaci. Může to vyvolat mezi kolegy rivalitu, pocit zklamání či svého bývalého kolegu skupina nepřijme za svého nadřízeného. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má i své nevýhody, mezi které patří možnost, že zamezujeme přísunu nových myšlenek, názorů, poznatků, zkušeností a přístupů, které by mohly vnést do organizace zaměstnanci z venku. (Kociánová, 2010; Koubek, 2008)

Vnější zdroje získávání pracovníků

V případě, že firma nemá dostatek zaměstnanců na pokrytí volných pracovních míst, musí se začít orientovat na nábor zaměstnanců ze zdrojů vnějších. Na vnějších trzích firma spíše nalezne pracovníka s potřebnými schopnostmi a vlastnostmi k pokrytí potřeb pracovního místa. Při tom je třeba počítat s tím, že bude muset vynaložit vyšší náklady a úsilí na přilákání, kontaktování a hodnocení potencionálních uchazečů.

Pracovník, který je vybrán z vnějších zdrojů přináší do organizace nové impulzy a je nositelem určitého know-how. Přichází s novými představami, názory a pohledy. Často mívá u svých spolupracovníků uznání a zprvu mívá velké pracovní nasazení. Také se ale můžeme setkat s tím, že z přechodu na nové pracoviště bude ve stresu a nebude odvádět odpovídající výkon. Stává se, že zaměstnanci, kteří jsou přijati z vnějšího trhu, často přichází s většími finančními požadavky. (Kociánová, 2010)

Rozhodne-li se firma pro získání zaměstnance z vnějších zdrojů, musí počítat s tím, že doba adaptace a orientace zaměstnance ve firmě je delší a vyžaduje vyšší pozornost, čas a výdaje. Přijetí nového zaměstnance z vnějších zdrojů také představuje větší zátěž pro stávající pracovníky, protože se musí novému kolegovi více věnovat. Přijetí pracovníka je vždy spojeno s určitou mírou rizika, a to zejména s rizikem nesprávné volby. (Kociánová, 2010)

V následující tabulce (Tabulka 1 – Zdroje získávání zaměstnanců) jsou zobrazeny pracovní síly, které tvoří vnější a vnitřní zdroje získávání zaměstnanců.

Tabulka 1 – Zdroje získávání zaměstnanců

Vnější zdroje	Vnitřní zdroje
volné pracovní síly na trhu práce	uspořené pracovníci v důsledku technického rozvoje
absolventi škol či jiných institucí	pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti či s jinými organizačními změnami
pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo které oslovila nabídka pracovního místa	pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci
další zdroje - ženy v domácnosti, důchodci, pracovní zdroje v zahraničí, studenti (pracující v určité části dne, týdne či o prázdninách)	pracovníci, kteří mají zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2008)

2.1.2 Metody získávání zaměstnanců

Volba správné metody ovlivňuje kvalitu uchazečů, ze kterých se bude vybírat nejvhodnější kandidát. Tato volba závisí na mnoha faktorech, a to zejména na požadavcích pracovního místa, disponibilních finančních prostředcích a rychlosti, se kterou je výběrové řízení potřeba realizovat. Mimo jiné záleží na aktuálním stavu trhu práce v dané lokalitě. Existuje celá řada metod získávání zaměstnanců, jejichž charakteristice se budu věnovat v následující části této kapitoly. (Frischmann, Žufan, 2017)

Kociánová (2010, s. 85) uvádí následující metody získávání pracovníků:

- Inzerování v médiích
- Internetová inzerce
- Úřady práce
- Vzdělávací instituce
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- Poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků
- Zprostředkovatelské agentury
- Agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání
- Doporučení uchazeče
- Nabídky uchazečů
- Vývěsky
- Letáky

Inzerování v médiích

Jedná se o inzerce uveřejněné v tisku, televizi, rozhlasu a celostátních nebo místních časopisech či novinách. Umožňuje oslovit široký okruh lidí a dostat se až k osobám, kteří aktivně nehledají zaměstnání. Inzerát musí upoutat pozornost, být atraktivní – vzbudit a udržovat zájem a stimulovat čtenáře k odpovědi. Musí obsahovat informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, mzdě a zaměstnaneckých výhodách, místě výkonu práce a pokyny pro uchazeče. Cílem je oslovení a zpětná reakce dostatečného počtu vhodných uchazečů s minimálními náklady. (Armstrong, 2015, Kociánová 2010)

Internetová inzerce

Umožňuje uvedení více informací o volném pracovním místě a organizaci, je rychlá a poměrně levná. Vyřizování žádostí o zaměstnání a životopisů může probíhat online nebo prostřednictvím e-mailu.

Úřady práce

Úřady práce nabízejí zprostředkování práce bezplatně jak pro uchazeče, tak i pro organizace. Využívají se pro získávání manuálních a administrativních pracovníků, přičemž pracovníci bývají většinou vhodní pro méně kvalifikovanou práci.

Vzdělávací instituce

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je příležitostí pro získání pracovníků s potřebným profesním zaměřením. Jedná se o absolventy škol s maturitním vzděláním, učilišť, univerzit či dalších vzdělávacích institucí. Firmy vydávají lákavé informační materiály, organizují propagační akce či nabízí studentům a absolventům možnost stáže.

Zprostředkovatelské agentury

Nabízí registrované uchazeče z jejich databáze. Zaměřují se na získávání zaměstnanců v oblasti administrativy a kancelářských prací. Bývají relativně drahé, ale přináší značnou úsporu času. Jsou efektivní, pokud jim jsou jasně definované požadavky na uchazeče.

Poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků

Usnadňují firmám proces realizace získávání zaměstnanců, protože se starají o samotné uveřejnění nabídky, provádějí první pohovory a předvýběr vhodných kandidátů. Za odvedenou práci si agentura účtuje částku obvykle ve výši 15-20 % odvozené ze základní mzdy.

Agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání

Umožňují firmám dočasně si najmout pracovníka v případě, že potřebují rychle obsadit pracovní pozici. Jedná se o tzv. leasing personálu. V případě nespokojenosti s prací přiděleného zaměstnance, agentury poskytují náhradu.

Doporučení uchazeče

Doporučení uchazeče současným pracovníkem přináší firmě vhodné potenciaální pracovníky, protože lze předpokládat, že pracovník doporučuje osobu podle vlastních pracovních-měřitek a nechce si kazit pověst u svého zaměstnavatele nevhodným doporučením.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Firma osloví vhodného jedince z hlediska osobního a profesního profilu. Firma tak ušetří za reklamní kampaň pracovních míst. Tato metoda se využívá při získávání zaměstnanců pro výše postavené a náročné funkce.

Nabídky uchazečů

U organizací s dobrou pověstí se stává, že se uchazeči nabízejí sami. Firma získává uchazeče bez vynaložení nákladů na inzerci, ale dostávají se jí i pracovníci, kteří jsou neupotřebitelní, s nimiž musí navázat komunikaci a jednat tak, aby to organizaci neškodilo. Tento způsob neposkytuje organizaci dostatečnou možnost výběru.

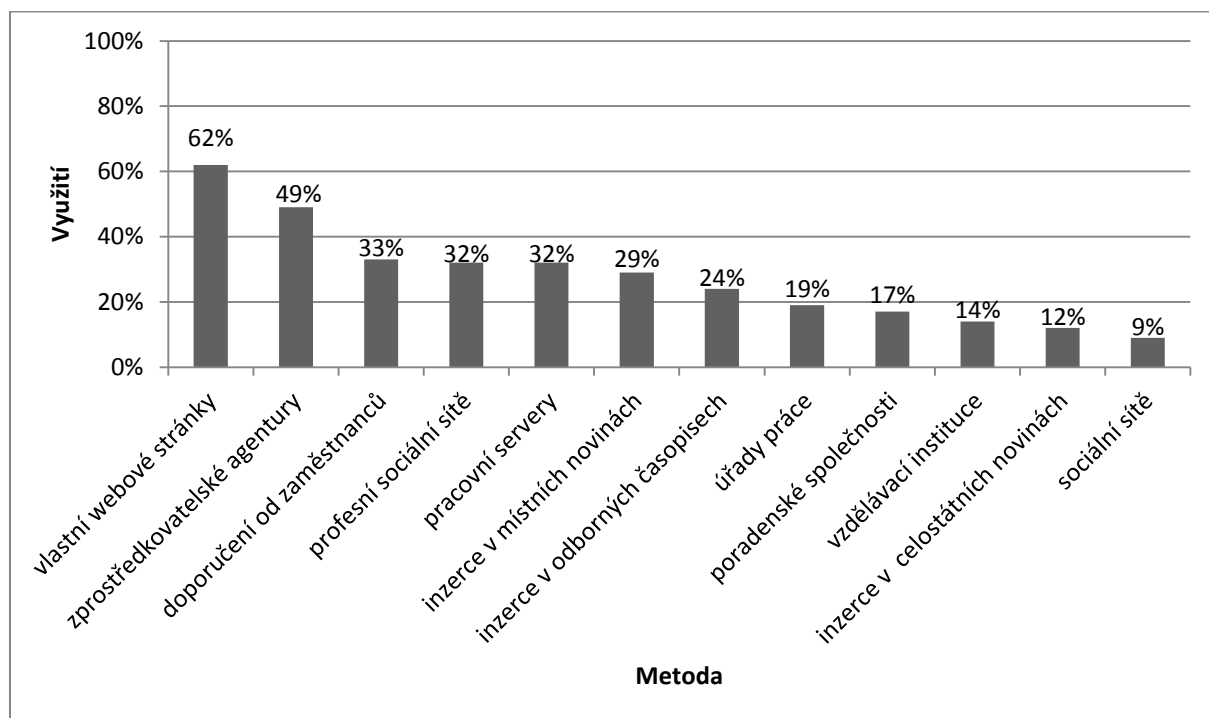
Vývěsky

Uveřejnění nabídky práce na frekventovaných veřejných místech či uvnitř organizace. Obsahují podrobné informace, jsou relativně nenáročné a levné, oslovují potenciaální uchazeče z okolí firmy. Nejsou vhodné k získávání kvalifikovaných odborníků s praxí.

Letáky

Prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných společností nebo najatými jedinci, firma informuje rezidenty daného území o volné pracovní pozici doručením informačních letáků do soukromé poštovní schránky. (Armstrong, 2015; Kociánová, 2010; Koubek 2007)

V následujícím grafu, uvádím metody, které podle výzkumu Chartered Institute of Personnel and Development zaměstnavatelé nejvíce při náborových aktivitách používají.



Graf 1 – Nejvyužívanější metody při získávání zaměstnanců, vlastní zpracování podle Armstronga (2015) cit dle Chartered Institute of Personnel and Development

Z grafu je zřejmé, že nejvíce zaměstnavatelé využívají vlastní webové stránky a spolupracují se zprostředkovatelskými agenturami. Třetí nepoužívanější metodou jsou doporučení od stávajících zaměstnanců. Naopak digitální stopování prostřednictvím sociálních sítí společnosti využívají zaměstnavatelé minimálně.

2.1.3 Formulace nabídky zaměstnání

Po výběru metod, které firma použije při získávání zaměstnanců, nastává další krok a to formulace nabídky zaměstnání. Při formulování nabídky o zaměstnání, je nezbytné vždy pečlivě promyslet, jaké informace a skutečnosti se budou zveřejňovat. Z nabídky musí být čtenáři schopni posoudit, zda jsou pro danou pracovní pozici dostatečně způsobilí. Tyto uchazeče by měla nabídka povzbudit k navázání dalšího kontaktu se společností a naopak nevhodné uchazeče odradit.

V každé nabídce musí být uveden název a adresa firmy, která volné pracovní místo inzeruje. Dále to jsou informace o pracovním místě, požadavcích na uchazeče, mzdě a zaměstnaneckých výhodách, místě výkonu práce a pokyny pro uchazeče. Při nabízení zaměstnání by firma neměla uchazeče klamat ani slibovat to, co nemůže nebo nechce splnit.

Zároveň nesmí diskriminovat nějakou skupinu potenciálních uchazečů, aniž by proto měla legální důvod. Dále by nabídka měla obsahovat kontakt nebo informaci, u koho se potenciální uchazeči mohou podrobněji informovat. Firma by měla uvést, jaké bude po uchazečích vyžadovat dokumenty, o které se bude opírat při výběru zaměstnanců. Podle povahy obsazovaného pracovního místa může firma vyžadovat životopis, motivační dopis, dotazník, reference, doklady o vzdělání a praxi. (Koubek, 2011)

Zveřejněním nabídky zaměstnání se personalisté snaží oslovit co největší počet potenciálních uchazečů, z nichž následně budou vybírat ty, kteří splňují uvedené požadavky. Za optimální množství uchazečů na jedno pracovní místo se považuje pět až deset kandidátů, avšak záleží na konkrétní situaci. Při obsazování vedoucích funkcí je lepší vybírat z většího množství uchazečů. (Kociánová, 2010; Koubek 2011)

Reakcí uchazečů s vyjádřením jejich zájmu o nabízenou pracovní pozici, se dostáváme do další fáze, kterou je samotný výběr zaměstnanců. V následujících kapitolách se tedy budu věnovat stěžejní části této bakalářské práce, a to výběrovému řízení. Čtenáře seznámím s přípravou výběrového procesu a kroky, které lze v jeho rámci realizovat. Podrobně se budu věnovat jednotlivým metodám výběrového řízení a obecným požadavkům na tato kritéria tak, aby měly vysokou vypovídající schopnost.

2.2 Výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců začíná přihlášením uchazečů k výběrovému řízení a trvá až do okamžiku, než se rozhodne o přijetí jednoho z nich nebo se dojde k rozhodnutí, že žádný z uchazečů není vhodný pro danou pracovní pozici. Úkolem personalistů při výběru zaměstnanců je rozpoznat, který pracovník nejlépe vyhovuje požadavkům pracovního místa a vybrat zaměstnance, který bude odvádět práci v té nejlepší kvalitě, bude dostatečně motivovaný a iniciativní, zapadne do sociálního klimatu pracovní skupiny a bude ochoten se přizpůsobovat potřebným změnám. (Kociánová 2010; Evangelu, Neubauer, 2014)

Před tím, než se zahájí výběrové řízení, musí personalisté přesně vědět, podle čeho budou o přijetí uchazeče na danou pracovní pozici rozhodovat. K tomu je potřeba stanovit před zahájením samotného výběrového procesu kritéria, jimž se budu blíže věnovat v následující kapitole.

2.2.1 Stanovení výběrových kritérií

Před zahájením výběrového řízení je třeba stanovit kritéria, podle nichž budeme uchazeče posuzovat. V současnosti nestačí pouze definovat kritéria, která se vztahují k povaze pracovního místa, ale personalisté musí brát v úvahu také ty, které budou mít pozitivní dopad na sociální klima pracovní skupiny a celé organizace.

Při stanovení požadavků na budoucího zaměstnance se vychází z popisu pracovních míst, který charakterizuje veškeré úkoly a odpovědnosti pracovní pozice. Z těchto požadavků musí personalisté vybrat pouze ty, které jsou pro výkon práce skutečně nezbytné. Takto definované charakteristiky je zapotřebí logicky a kriticky analyzovat, aby se nestanovily například příliš vysoké nároky, které pro výkon dané profese nejsou potřeba. Zvolenou úroveň je potřeba s někým prokonzultovat a to se zkušeným odborníkem nebo s pracovníkem na dané úrovni či vedoucím.

Podle charakteru pracovního místa, musí personalisté stanovit odpovídající odbornou způsobilost a dokumenty, podle kterých budou tuto způsobilost posuzovat. To znamená, že musí určit jaký je pro výkon dané profese potřeba dosažený stupeň a obor školního vzdělání, délka odborné praxe či další specializované kurzy, které bude potřeba doložit např. maturitním vysvědčením, řidičským průkazem, doklady o svářečských či jazykových zkouškách apod. Podle charakteru pracovního místa, dále musí určit požadavky osobnostní charakteristiky a další vlastnosti budoucího pracovníka.

Vybírat uchazeče podle toho, do jaké míry plní požadavky obsazovaného pracovního místa, není v současné době jediné kritérium, kterému by měli personalisté při výběru zaměstnanců přihlížet. Při výběru pracovníků by měli vybírat pracovníka pro samotnou organizaci a pro tým. To znamená, že by měli přihlídnout k celopodnikovým a útvarovým, resp. týmovým kritériím. Budoucí pracovník by měl mít takové vlastnosti, se kterými zapadne do daného kolektivu a byl schopen přijmout hodnoty týmové a organizační kultury a přispíval k jejich rozvoji. (Koubek, 2008)

2.2.2 Kroky výběrového řízení

Podoba výběrového řízení nemá striktně danou posloupnost jednotlivých kroků. Postup se odvíjí zejména od charakteru obsazované pracovní pozice, disponibilních finančních prostředků a specifických potřeb a zvyklostech firmy.

Výběrové řízení lze realizovat ve více kolech. V prvním kole dochází k navázání kontaktu s uchazeči a předvýběru pracovníků. Předvýběr začíná tehdy, reaguje-li uchazeč na naši nabídku a obdržíme-li od něj požadované dokumenty. Tyto dokumenty musí personalisté pečlivě prozkoumat a podle klíčových kritérií pracovního místa rozhodnout, zda je uchazeč pro danou práci vyhovující nebo nevhovující. Uchazeče, kteří nevyhovují pracovním požadavkům, musí neprodleně o jejich rozhodnutí informovat a poděkovat jim za jejich zájem.

Ti uchazeči, kteří požadovaná kritéria splňují, jsou pozváni k dalším výběrovým procedurám. V této chvíli dochází k prvnímu kontaktu organizace s uchazeči. Opět je zapotřebí si uvědomit, že se jedná o oboustrannou záležitost, kdy si pracovník také vybírá svého zaměstnavatele. Proto je třeba s uchazeči jednat slušně a průběh výběrového řízení mít dopředu pečlivě připraven.

Při výběrových procedurách lze podle Kociánové (2010, s. 95) postupovat v následujících krocích, avšak není nutností všechny tyto kroky absolvovat:

1. První kontakt organizace s uchazeči;
2. Shromažďování a analyzování informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centra, lékařské vyšetření;
3. Výběrový (přijímací) rozhovor;
4. Zkoumání referencí;
5. Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potencionálním spolupracovníkům;
6. Rozhodnutí o přijetí pracovníka;
7. Informování uchazečů o rozhodnutí.

K shromažďování a analyzování informací o uchazečích slouží různé metody. Patří sem zaslání dokumenty od uchazečů, z nichž personalisté získají základní potřebné informace, které následně mohou doplnit použitím dalších metod, jako jsou výběrové testy, assessment centra a pohovory, které jsou personalisty nejvíce používané. Podrobněji se však těmto metodám budu věnovat v následující kapitole.

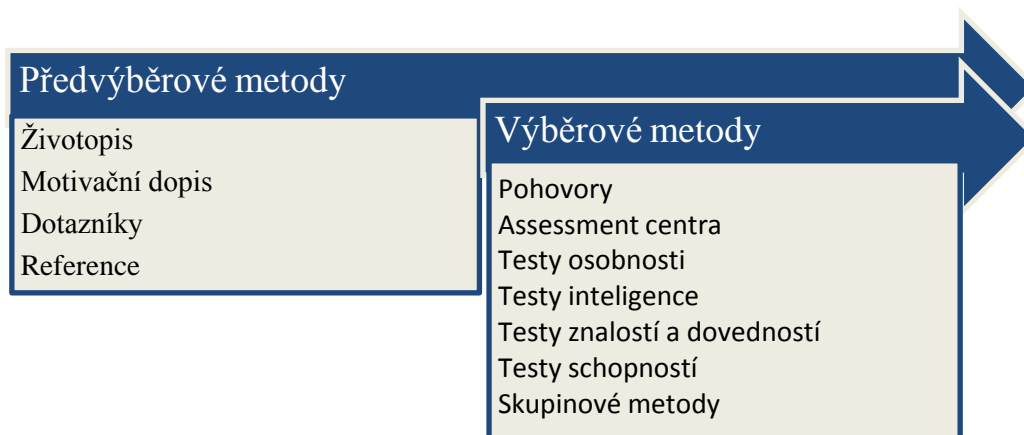
3 METODY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Metody výběru pracovníků nám pomáhají dospět k rozhodnutí, jaký uchazeč je pro danou pracovní pozici nejvhodnější a kterého uchazeče máme přijmout. Metody výběrového řízení lze rozdělit na metody předvýběru a výběrové metody. Předvýběrové metody analyzují dokumentace uchazečů a na základě uvedených dat personalisté vybírají ty zájemce, kteří splňují formální požadavky a budou přizváni k dalším výběrovým procedurám.

Mezi předvýběrové metody lze zařadit analýzu životopisu a motivačního dopisu, dotazníky a reference. V rámci předvýběru můžeme také realizovat telefonní pohovory, které slouží k doplnění informací uvedených v zaslaných dokumentech, vyřešení nesrovnalostí či k ověření deklarovaných kompetencí. Prostřednictvím internetových technologií můžeme provádět různé videopohovory a videodotazníky, které umožňují ověřovat některé znalosti přímo z domova uchazečů. (Frischmann, Žufan, 2017)

Nejrozšířenějšími výběrovými metodami jsou zejména pohovory, výběrové testy a assessment centra. K posuzování pracovníků se také používá metoda analýzy písma (grafologie), kdy se z rozboru rukopisu vyvozují určité charakteristiky osobnosti. U některých pracovních činnostech, při nichž by mohlo dojít ke zhoršení zdravotního stavu pracovníka či ohrožení zdraví ostatních osob, se vyžaduje lékařské vyšetření. Výjimečně se uplatňují drogové testy či detektor lži (polygraf). (Kociánová, 2010; Armstrong, 2015)

Na následujícím obrázku (Obrázek č. 1 – Přehled metod výběru zaměstnanců) je zobrazen přehled výběrových metod, kterými se budu v této práci podrobně zabývat.



Obrázek 1 – Přehled metod výběru zaměstnanců, vlastní zpracování

V následujících kapitolách se podrobně věnuji vybraným metodám výběrového řízení, z nichž si firmy zvolí tu, která je pro danou pracovní pozici nejvhodnější. Pro zvýšení spolehlivosti výběrového řízení a k ověřování správnosti se však doporučuje tyto metody kombinovat.

3.1 Analýza dokumentů od uchazečů

Z obdržených dokumentů, které firmě zašlou zájemci o nabízenou pracovní pozici, získají personalisté informace o uchazečích ve vztahu k obsazovanému pracovnímu místu. Při analýze těchto dokumentů však personalisté musí být obezřetní, protože uchazeči často uvádějí zkreslené nebo nepravdivé údaje. (Kociánová, 2010)

3.1.1 Životopis

Po uchazečích firmy mohou vyžadovat životopis ať už v podobě souvislého textu nebo strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný. Z životopisu mohou personalisté získat kromě informací o dosaženém vzdělání, praxi a zájmech také přehled o tom, jak často daný uchazeč měnil zaměstnání a zda je ve změnách nějaká kontinuita, cílevědomost či rozšiřování nebo zužování odpovědnosti a pravomocí. (Kociánová, 2010, s. 99 cit. dle Dvořákové, 2007)

3.1.2 Motivační dopis

Motivačním dopisem neboli „průvodním dopisem“ uchazeči prezentují zájem o nabízené pracovní místo v organizaci a svoji způsobilost práci na daném místě vykonávat. Čtenáře by měl tento dopis zaujmout a vzbudit v něm pozornost. Z motivačního dopisu mohou personalisté posoudit osobnostní rysy uchazeče, jeho vyjadřovací a přesvědčovací schopnosti. (Koubek, 2011)

3.1.3 Dotazníky

Dotazníky jsou v zahraničí považovány za základní dokument evidence pracovníků. Firmy, které používají dotazníky, často nevyžadují po uchazečích zaslání strukturovaného životopisu, protože obsahuje stejné informace, týkající se identifikačních údajů pracovníka, jeho vzdělání, jazykových znalostí, schopností a dovedností. Dotazníky také vyžadují fakta o předchozích zaměstnavatelích, platových podmínkách, dalším vzdělání, zálibách a zájmech. Odpovědi na tyto otázky se mohou lišit, podle toho zda se jedná o jednoduchý nebo otevřený dotazník, kdy

„jednoduchý dotazník umožňuje uvádět jenom holá fakta, a otevřený dotazník umožňuje uchazeči podrobně popsat některé skutečnosti a vyjádřit své postoje“. (Koubek, 2011, s. 92) Závěrečná část dotazníku obsahuje prostor pro reference, uvedení možného nástupního termínu, datum a podpis uchazeče. (Koubek, 2011)

3.1.4 Reference

Reference jsou informace, které poskytuje bývalý zaměstnavatel o pracovníkovi. Bohužel se ale nedají považovat za spolehlivý zdroj informací, protože mohou být zkresleny, ať už s úmyslem pomoci najít pracovníkovi nové zaměstnání nebo pracovníka nějakým způsobem poškodit. Reference mohou být poskytnuty v písemné nebo ústní podobě. Písemné podobě je přikládána větší spolehlivost, protože co je psáno, bývá považováno za závaznější, ale také se personalisté mohou setkat s tím, že obsah pro ně nebude mít žádnou vypovídající hodnotu. Naopak u ústních referencí mohou personalisté kladením otázek získat potřebné informace, čímž se pro ně stane reference cennější. (Kociánová, 2010)

Stejně tak uchazeč může získat dobrozdání od osob, které ho znají. Ani dobrozdání nebývá považováno za spolehlivé, protože je možné předpokládat, že uchazeč uvede dobrozdání od osob, které podají o uchazeči příznivější hodnocení. (Koubek, 2011)

3.2 Výběrové pohovory

Pohovor je nejpoužívanější a podle názoru odborníků také nejlepší metodou při výběru zaměstnanců. Slouží k systematickému sběru údajů o kandidátech, které umožní posoudit jejich pracovní způsobilost a provést rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče pro obsazované pracovní místo. Mimo jiné umožňuje prosté osobní seznámení, díky kterému lze posoudit, jak by se uchazeč začlenil do organizace a jak by spolupracoval s ostatními pracovníky.

3.2.1 Organizace výběrového pohovoru

Výběrový pohovor může mít mnoho podob. Pohovor může probíhat ve složení jednoho tazatele a jednoho uchazeče, v tomto případě jde o pohovor „mezi čtyřma očima“. Nebo se firma může rozhodnout, že pohovor bude realizován před skupinou posuzovatelů. Pohovor dále můžeme dělit podle jeho obsahu a průběhu na strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný. Každá z těchto variant má své výhody a nevýhody, o kterých si více řekneme v následujících podkapitolách.

Pohovor „mezi čtyřma očima“

Při pohovoru „mezi čtyřma očima“ lze snadněji navodit neformální atmosféru, v níž se bude uchazeč cítit uvolněněji a bude ochotnější prozradit na sebe některé skutečnosti, které nám pomohou odhalit jeho povahové rysy. Nevýhodou je, že jediný posuzovatel se může nechat unést svými osobními sympatiemi a antipatiemi. Velice obtížné pro posuzovatele je dělat si poznámky a pořizovat záznam o pohovoru tak, aby byla zachována jeho plynulost. Jestliže firmu zastupuje při pohovoru pouze jedna osoba, je důležité si ohlídat, aby pohovor souvisel s prací na pracovním místě a nesklouzl k jinému tématu, či aby uchazeč nepřevzal iniciativu v pohovoru. (Koubek, 2011)

Pohovor před skupinou posuzovatelů

Pohovor před skupinou posuzovatelů dělá na uchazeče větší dojem, dojem větší odbornosti a spravedlnosti, ale také v nich vyvolává větší nervozitu. Posuzování uchazeče je přesnější, mnohostrannější a méně subjektivní. Výhodou pohovoru před skupinou posuzovatelů je, že hodnotící komise se skládá z několika členů, kdy většinou jeden vede pohovor a klade otázky a ostatní členové se mohou soustředit pouze na posuzování povahových rysů uchazeče. Členové komise musí umět správně položit otázku tak, aby přiměla uchazeče k hovoru, musí umět naslouchat, udržovat plynulost a kontrolu nad výběrovým pohovorem a zapisovat si poznámky a shrnovat hlavní body. (Armstrong, 2015)

Postupný pohovor

Někdy se můžeme setkat s postupným pohovorem. Jde o několik po sobě jdoucích pohovorů, kdy uchazeč postupně rozmlouvá s různými představiteli firmy. Ti jim kladou podobné otázky, v nichž se kandidát začne pomalu orientovat a své odpovědi tak může u následujících tazatelů vylepšovat. To způsobuje rozdílné ohodnocení, které vede k obtížnému souhrnnému posouzení kandidátovy vhodnosti. (Koubek, 2011)

Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor se vyznačuje zejména jeho připraveností. Jeho obsah a průběh je standardizován, uchazečům jsou položeny stejné otázky, které bývají vyhodnocovány podle předem připravených modelových odpovědí. Strukturovaný pohovor dává uchazečům stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost, bez návaznosti na to, kdo a kdy je hodnotí. Otázky jsou formulovány s cílem ověřit a doplnit informace o uchazeči vyplývajícího ze životopisu nebo dotazníku tak, aby bylo možné posoudit, jestli uchazeč má požadované znalosti, dovednosti a schopnosti. Příprava strukturovaného pohovoru je časově velice náročná,

a posouzení osobnosti uchazeče je obtížnější než u nestrukturovaného pohovoru. (Koubek, 2011)

Nestrukturovaný pohovor

Nestrukturovaný pohovor je v podstatě obecnou diskuzí, kdy se jeho forma a obsah vytváří v průběhu pohovoru. „*Tazatel pokládá otázky, bez konkrétního cíle, nahodilě a nespecifické. Uchazeč je posuzován na základě sympatií a celkového dojmu, který na tazatele udělá.*“ (Armstrong, 2015, s. 288) Jedná se o nespolehlivý a výrazně subjektivní přístup k hodnocení uchazečů. Při nestrukturovaném pohovoru hrozí sklouznutí k otázkám zasahujících do soukromí uchazeče a k otázkám, nevztahujících se bezprostředně k požadavkům vykonávané práce. Nestrukturovaný pohovor nedává uchazečům stejnou šanci a nezaručuje jejich srovnatelnost. Z tohoto důvodu může být snadno napadnutelný. (Koubek, 2011)

Polostrukturovaný pohovor

Polostrukturovaný pohovor má předem danou strukturu s detailně připravenými otázkami, ale také nechává prostor nahodilým a nespecifickým otázkám. (Koubek, 2011)

3.2.2 Vlastní realizace pohovoru

K prvnímu setkání by mělo dojít mezi uchazečem a osobou, jež má v panelu hlavní slovo. Slušností je uchazeče srdečně přivítat a představit se mu, včetně ostatních hodnotitelů. Pohovor je vhodné začít stručnými informacemi o firmě a pracovním místě. (Armstrong, 2015) Dále se přistoupí k faktům uvedených v životopise. Je třeba se zaměřit na zjevné nebo nedokonale skryté rozpory, nepřesnosti a nejasnosti. Poté může personalista pozvolna přejít k obtížnějším otázkám o vývoji kariéry a ambicích uchazeče.

V průběhu pohovoru si členové panelu mohou samostatně zaznamenávat uchazečovi odpovědi a jejich bodování. V žádném případě si nesmí komise sdělovat svá hodnocení před skončením všech pohovorů. V závěru výběrového pohovoru nesmíme opomenout vytvořit prostor pro otázky uchazeče a ochotně je zodpovědět. Před tím, než se s uchazečem rozloučíme, bychom mu měli poděkovat za zájem o práci ve firmě i za to, že přišel k pohovoru a informovat ho o tom, jak bude dále probíhat postup výběru a kdy může očekávat rozhodnutí. Všichni účastníci panelu by se měli s uchazečem rozloučit a ten, který vedl celý pohovor, by jej měl doprovodit na odchodu. (Koubek, 2011)

3.2.3 Hodnocení pohovoru

Vyhodnocení probíhá po uskutečnění pohovorů se všemi kandidáty. U každého uchazeče se zprůměruje bodové ohodnocení každé otázky udělené jednotlivými členy panelu a poté se vypočítá úhrn nebo průměr hodnocení všech otázek. Na základě získaných bodů se sestaví pořadí uchazečů. (Koubek, 2011) Může se stát, že budeme mít dva nebo více uchazečů s vynikajícími výsledky. Při rozhodování se může vzít v potaz potenciál pro dlouhodobé působení v organizaci nebo vybrat pravého kandidáta pomocí dalších metod. (Armstrong, 2015)

3.3 Assessment centra

Assessment centrum (dále AC) je skupinová metoda výběru zaměstnanců, která je založena na posuzování skupiny uchazečů zkušenými a zaškolenými hodnotiteli. Obvykle trvá jeden den, přičemž kombinuje řadu metod, díky kterým je možné získat podstatné a komplexnější údaje o uchazečích.

Tato metoda bývá uchazeči vnímána jako metoda spravedlivá a smysluplná. Je to zejména proto, že se zde kombinuje několik metod včetně strukturovaných pohovorů, psychologických testů, zkoušek odborných znalostí a různých cvičení příslušné práce. Uplatňují se zde modelové simulace pracovních rolí, případové studie, skupinové diskuze a další prezentace související s danou prací. (Arnold et. al., 2007)

Na realizaci assessment centra se podílejí zaškolení posuzovatelé, kteří musí být schopni definovat a správně kategorizovat projevy chování uchazečů v modelových situacích. Posuzovatelé musí znát vztah posuzovaných kompetencí k pracovní pozici, vědět jaké jsou projevy chování pozorovaných kompetencí a umět je správně zaznamenat a zhodnotit. V roli posuzovatele by měla být také osoba, která zaručí, že vybraný člověk zapadne do firemní kultury společnosti a pracovního týmu. Svá pozorování provádějí nezávisle na ostatních, kdy jeden pozorovatel hodnotí maximálně dva uchazeče. (Vaculík, 2010)

3.3.1 Jednotlivé fáze realizace AC

Metoda assessment centra se skládá z několika aktivit. Vaculík (2010) tyto aktivity rozděluje do tří základních fází. První fází jsou činnosti předcházející samostatnému AC, jimiž je analýza pracovní pozice, tvorba designu assessment centra, trénink posuzovatelů a informační setkání pro účastníky. Druhá fáze je samotná realizace assessment centra.

Do třetí fáze spadají činnosti, které následují po konání vlastního AC, mezi něž patří i výběrové rozhodnutí a zpětná vazba. Toto rozdělení je znázorněno níže, v Tabulce 2 - Kroky realizace Assessment centra.

Tabulka 2 – Kroky realizace Assessment centra

Kroky realizace Assessment centra		
Činnosti předcházející AC	Vlastní realizace AC	Činnosti po konání AC
Analýza pracovní pozice	Uvítání a představení realizátorů	Zpětná vazba uchazečům
Tvorba designu AC	Seznámení s harmonogramem	Formální ukončení
Tréning posuzovatelů	Průběžné porady hodnotitelů	Výběrové rozhodnutí
Informační setkání pro účastníky	Reakce na nečekané záležitosti	Zpětná vazba nadřízeným a pro management

Zdroj: vlastní zpracování dle Vaculíka (2010, s. 15)

Metodu assessment centrum lze využít i k jiným účelům personální práce než pouze k výběru zaměstnanců. Vaculík (2010, s. 15) ve své knize uvádí kromě výběrového AC také diagnostické AC, které lze využít k diagnostice pracovních dovedností a schopností či rozvojové AC k rozvoji dovedností důležitých pro pracovní pozici.

Realizace AC je vhodná zejména při výběru pracovníků na manažerské pozice, ale lze ji uplatnit i při výběru zaměstnanců na nejrůznější pozice. Realizace AC se nevyplatí v případě, stačí-li k posouzení způsobilosti vykonávat práci na dané pracovní pozici samostatné metody. Zprostředkování AC by se tak stalo neefektivní z důvodu vysokých nákladů na jeho realizaci. (Vaculík, 2010)

3.4 Výběrové testy

Pomocí testů se personalisté snaží odhalit a odkrýt veškeré možnosti testovaného jedince. Cílem testování je zjistit, co testovaná osoba umí, jaké jsou její vědomosti a porovnat je s výsledky druhých osob ve srovnatelné skupině. K porovnání výsledků dochází pomocí vytvořených norem, které umožňují srovnávat jednotlivce s průměrem. (Evangelu, Neubaer, 2014)

Nejčastěji se při výběrovém řízení využívají testy schopností, osobnostní testy a testy pracovní způsobilosti.

3.4.1 Testy osobnosti

Prostřednictvím testů osobnosti se posuzuje „*osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli*“. (Armstrong, 2015, s. 289)

Testování osobnosti se provádí zejména prostřednictvím dotazníků, které měří způsob myšlení či rozhodování, zájmy, hodnoty nebo pracovní chování. Výsledky testů ukazují základní rysy uchazečovi povahy a různé stránky jeho osobnosti, jako je extroverze, neuróza, sebejistota, starostlivost, emociální kontrola či plánovitost a mnohé další.

Dotazníky jsou založeny na principu výběru nejvhodnější odpovědi, kdy testovaný jedinec vybírá z více možností. Otázky musí být formulovány tak, aby skutečně měřily to, co měřit mají, byly jednoznačně formulované, srozumitelné a nenavádějící. K sestavení dotazníků je vhodné využívat služby zkušených psychologů či specializovaných agentur, které firmě pomohou sestavit dotazník dle jejich specifických potřeb. (Armstrong, 2015; Evangelu, Neubauer, 2014)

To, zda je testovaná osoba vhodná pro práci na příslušném pracovním místě, se zjistí na základě porovnání výsledků jedince s normou referenční skupiny nebo můžeme použít jako míru kritéria, při níž porovnáваме skóre testu se znalostmi, které test posuzuje. (Armstrong, 2015)

3.4.2 Testy inteligence

K tomu, aby personalisté získali představu o tom, jak je uchazeč schopný plnit intelektuální úkoly, mohou použít testy inteligence. „*Testy obecné inteligence měří verbální schopnosti, prostorovou představivost, všímavost, logické uvažování, numerické schopnosti, paměť*“. (Kociánová, 2010, s. 115)

Výsledek testu inteligence se vyjadřuje inteligenčním koeficientem (IQ), což je poměr mentálního a skutečného věku jedince a vypovídá o jeho současné mentální úrovni. Testy inteligence mohou být jednodimenzionální nebo komplexní. Jednodimenzionální testy měří pouze jednu schopnost nebo složku inteligence. Komplexní testy inteligence jsou sestaveny z několika testů, které měří více rozumových schopností. (Kociánová, 2010)

3.4.3 Testy znalostí a dovedností

Testy znalostí a dovedností prověřují zejména to, co daná osoba umí a ovládá. Prověřují se znalosti a dovednosti, které se jedinec naučil při studiu ve škole, praxí v předešlém zaměstnání nebo při přípravě na budoucí povolání. Testování probíhá v podobě písemného testu či konkrétní ukázkou práce. Příkladem může být test účetních vědomostí, při němž jedinec odpovídá na otázky na základě otevřených odpovědí nebo volbou odpovědi z připravených možností či ukázkou práce písárky, při níž hodnotíme rychlost a kvalitu opisovaného textu. (Koubek, 2007; Evangelu, Neubauer 2014)

3.4.4 Testy schopností

Testy schopností neboli výkonové testy „zjišťují, jaké vědomosti jsou lidé schopni uplatňovat, jakou práci jsou lidé schopni vykonávat či jakých výsledků jsou lidé schopni dosahovat“. (Armstrong, 2015, s. 289)

Pomocí těchto testů můžeme hodnotit již získané schopnosti jedince, ale také předpovídat jeho potenciál k výkonu práce. Testy schopností mohou měřit verbální schopnosti, manuální zručnost, prostorovou orientaci, ale také se mohou týkat paměti, pozornosti, inteligence a tvořivosti atd. (Kociánová 2010)

„Testy schopností měří celou řadu schopností, čímž se překrývají s testy inteligence, i s testy znalostí a dovedností nebo je jakoby zahrnují“. (Koubek, 2007, s. 176)

3.4.5 Skupinové metody

Skupinové metody výběru pracovníků je vhodné využívat zejména při obsazování manažerských funkcí a míst vedoucích pracovníků. Skupinové metody představují hraní určitých rolí či simulaci řešení nějakého praktického problému. K hodnocení je potřeba skupina hodnotitelů, která posuzuje chování uchazečů podle toho, jak se projevují ve skupině. Tj. podle toho, jak předkládají svá řešení, jak argumentují, jak moc se prosazují, zda naslouchají a jak celkově přispívají k vyřešení dané situace či problému. (Koubek, 2007)

Všechny typy testů jsou považovány za přijatelný měřicí nástroj tehdy, jestliže splňují všechna kritéria standardizace. V praxi se můžeme setkat se spoustou testů, které nejsou validní ani spolehlivé. Z tohoto důvodu se doporučuje používat výběrové testy pouze jako doplňkový nástroj výběru pracovníků. (Evangelu, Neubauer, 2014)

4 POŽADAVKY NA VÝBĚROVÉ METODY

Úspěšnost výběrového řízení závisí především na zvolení té nejvhodnější metody a kvalitě získaných informací. Proto se v této kapitole budu věnovat způsobům, podle kterých mohou personalisté zvolit tu nejvhodnější výběrovou metodu pro konkrétní pracovní místo. Jednou z nejdůležitějších věcí je potřeba definovat co chceme měřit a následně na to aplikovat správný nástroj. Musíme si uvědomit, že *„metody mohou být přínosem pouze tehdy, jsou-li použity ke správnému účelu a správným postupem“*. (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 12-13)

Chceme-li při výběru zaměstnanců dosáhnout maximálního úspěchu, doporučuje se používat metody, které jsou standardizované a vztahují se k potřebné kompetenci. Standardizované metody jsou metody s vysokou vypovídající schopností. Umožňují objektivně porovnávat výkon jedince, snižovat subjektivitu při jeho hodnocení a lépe předpovídat skutečnost pro úspěšný výkon práce. Standardizace metod musí zahrnovat několik procesů. Jedná se o zjištění validity, reliability, stanovení potřebných norem zajišťující spravedlivé porovnávání výsledků testovaných osob a dodržování jednotné administrace. (Evangelu, Neubauer, 2014)

V následujících podkapitolách se podrobně věnuji jednotlivým kritériím, které se podílí na vysoké vypovídající schopnosti jednotlivých metod výběrového řízení.

4.1 Validita

Validitu označujeme jako prediktor, což je výsledek šetření, který nám říká, zda bude přijatý uchazeč v práci úspěšný a na jehož základě rozhodujeme o jeho přijetí nebo nepřijetí. *„Validita ukazuje na míru, do které metoda měří skutečně tu charakteristiku, kterou má za úkol měřit.“* (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 62) Aby měla metoda potřebnou validitu, je potřeba přesně definovat to nejpodstatnější, co je nutné měřit.

Validitu je možné rozdělit na několik druhů (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 63-64):

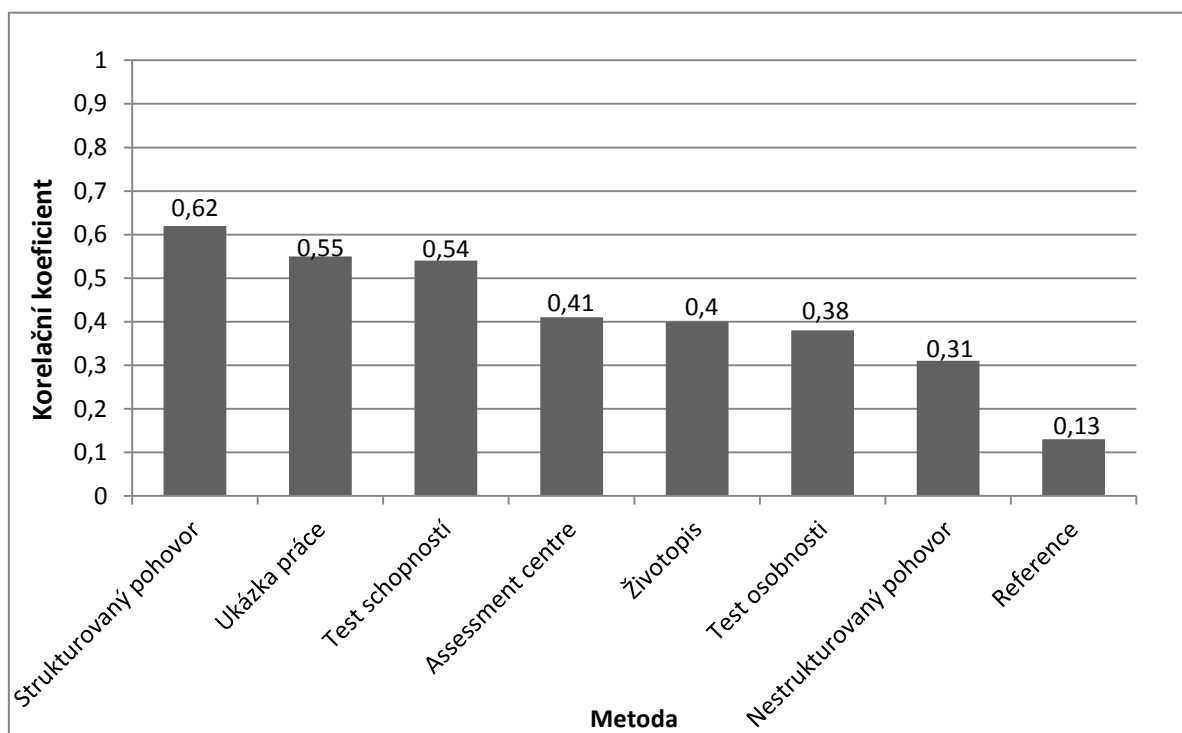
- **Obsahová validita** se zaměřuje na obsah metody, tj. na to, zda skutečně zkoumá to, co bylo záměrem zkoumat.
- **Ekologická validita** vyjadřuje využitelnost získaných informací v běžné každodenní praxi, v profesní oblasti, při zařazení do pracovního poměru apod.
- **Kritériová validita** ukazuje na míru, s jakou se získaný výsledek shoduje se zvoleným předem nadefinovaným kritériem

- **Inkrementální validita** je rozdíl mezi výsledky dvou použitých metod; požívá se tam kde je výsledek potřeba upřesnit použitím jiné metody

V souvislosti s předpovědí o úspěšnosti nebo neúspěšnosti uplatnění kandidáta využíváme pojem „predikční validita“. Tuto validitu vyjadřujeme koeficientem korelace, který nabývá hodnot v intervalu $<-1;1>$. Hodnota blízká se -1 značí silnou nepřímou závislost, hodnota blízká 1 naopak značí silnou přímou závislost. Koeficient roven 1 tedy znamená naprosto přesnou předpovědní platnost určité výběrové metody. Hodnota koeficientu 0,1 vyjadřuje, že mezi zvolenou výběrovou metodou a pracovním výkonem není žádný vztah. (Bláha et. al, 2005, s. 125; Evangelu, Neubauer, 2014)

K posouzení koeficientu predikční validity existuje pravidlo, které považuje hodnoty vyšší než 0,5 za vynikající předpověď výběrové validity. Hodnoty, které jsou v rozmezí od 0,40 – 0,49 jsou dobré, hodnoty v rozmezí od 0,30 – 0,39 jsou přijatelné a hodnoty nižší než 0,30 jsou špatné. (Bláha et. al, 2005)

V následujícím grafu uvádím validitu výběrových metod, měřenou pomocí korelačního koeficientu z výzkumu M. Smithe, provedeného v 70. a 80. letech 20. století. Za validní metody jsou podle tohoto výzkumu považovány ty, u kterých korelační koeficient dosáhl alespoň hodnoty 0,40.



Graf 2 - Validita výběrových metod, vlastní zpracování podle Koubka (2011) cit. dle Smith (1988)

Z grafu můžeme vyčíst, že nejvíce validní metodou je strukturovaný pohovor s korelačním koeficientem 0,62; dále ukázka práce (0,55) a test schopností (0,54). Za validní metody výběru zaměstnanců jsou také považovány assessment centra a životopisné údaje uchazečů. Nejméně validní metodou jsou reference.

4.2 Reliabilita

Reliabilita znamená spolehlivost a „označuje zejména stabilitu výsledků testu v průběhu času“ (Kociánová, 2010, s. 113). To znamená, že při opakovaném testování bychom měli vždy dojít ke stejnému výsledku. U určitého testu můžeme tuto spolehlivost prokázat jeho opakováním, kdy respondenti dostanou stejný test s určitou časovou prodlevou a jejich výsledky se budou i po časovém odstupu shodovat. Dalším způsobem měření spolehlivosti může být vytvoření dvou ekvivalentních testů, které mají podobný obsah a jsou stejně náročné. Vytvořením dvou verzí se zamezuje možnosti nacvičení či zapamatování si odpovědí z minulého testu. Spolehlivost získáme vzájemným porovnáním výsledků obou metod, pomocí korelace. (Arnold et. al., 2007)

Stejně jako validita se i reliabilita měří pomocí korelačního koeficientu. Reliabilita se vztahuje k chybě měření, kdy nám hodnota koeficientu sdělí, zda metoda odpovídá skutečně měřeným aspektům. Pokud je hodnota korelačního koeficientu nižší než 0,8 tak nám výsledek sděluje, že je měření málo spolehlivé, protože je příliš ovlivněno náhodnými jevy. Pokud určitá metoda dosahuje reliability nad 0,9 tak je považována za velmi spolehlivou a na výsledcích z této metody lze učinit rozhodnutí. (Kolman et al., 2010; Evangelu, Neubauer, 2014)

Reliabilitu je možné rozdělit podle druhu na (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 66-69):

- **Reliabilitu jako vnitřní konzistenci**, která staví na logickém předpokladu, který praví, že pokud všechny položky v diagnostické metodě měří jednu jedinou vlastnost, jejich korelace budou kladné a velmi vysoké
- **Reliabilitu paralelních forem**, která pracuje se dvěma verzemi diagnostické metody, která je předložena jedné testované osobě
- **Split-half reliabilitu** pracující s jednou metodou, která je rozdělena na dvě části, kdy každá část se zaměřuje na měření stejné charakteristiky
- **Test-retest reliabilitu** zjišťující, jak vysoká je reliabilita při použití stále stejného testu, který použijeme na stále stejných osobách
- **Reliabilita jako shodu pozorovatelů**

4.3 Objektivita

Objektivita znamená, že výsledek jakékoliv metody výběrového řízení není ovlivněn záměrným zkreslením výsledku testovanou osobou nebo subjektivními chybami personalistů při vyhodnocování a zadávání instrukcí. Objektivitu lze zajistit jednotnou administrací, kdy každý personalista obdrží přesné zadávací instrukce a jednotné šablony pro vyhodnocování. Podle těchto instrukcí seznámí personalista každého respondenta s úkolem, poskytne mu jednotné formuláře, pracovní listy a jednotně zpracované normy. To jestli při výběrovém řízení nebude zajištěna objektivita, má za následek snížení vypovídajících hodnot metod. (Kociánová, 2010; Evangelu, Neubauer, 2014)

4.4 Normalizace

Abychom získali objektivní informace o výsledcích jednotlivých testovaných osob, musíme stanovit a vytvořit normy pro spravedlivé porovnávání výsledků. „*Normalizací se rozumí možnost srovnání individuálních výsledků s normami, které byly získány vyšetřením velkého reprezentativního vzorku osob.*“ (Kociánová, 2010, s. 114)

Pro stanovení těchto norem je zapotřebí velkého množství respondentů z populace, na které se bude metoda využívat. Tzn., že by se normy vzniklé v zahraničí neměly převádět na populaci v České republice. U již vzniklých norem musíme brát v potaz, zda nedošlo k zastarání informací. Obecně platí, že k zastarávání informací dochází u norem starších 10 let.

Normy je také potřeba posoudit z hlediska jejich reprezentativnosti k základnímu souboru uchazečů, tzn., že normy, které jsou rozděleny podle věkové skupiny, pohlaví, vzdělání mají vyšší validitu, než normy které jsou určeny pro tzv. „nerozlišnou populaci“.–(Evangelu, Neubauer, 2014; Seitzl, 2015)

Je třeba podotknout, že i přestože jsou metody výběrového řízení standardizované, spolehlivé a s vysokou validitou, jsou schopny nám sdělit maximálně 70 % informací o osobnosti diagnostikované osoby. Vzhledem k tomu, že standardizace těchto metod je časově a finančně náročná, mohou firmy ke zkoumání platnosti a vhodnosti jednotlivých metod použít výsledky, z již dříve provedených výzkumů. (Koubek 2011; Evangelu, Neubauer, 2014)

5 HODNOCENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Po realizaci výběrového řízení se všemi uchazeči musí personalisté rozhodnout, jaký z kandidátů je pro dané pracovní místo ten nejlepší. Úkolem personalistů je zhodnotit informace o uchazečích, které získali ze zaslané písemné dokumentace, z výběrových testů a které mohli ověřit při výběrovém pohovoru. Tyto informace porovnají se svými poznámkami, předem stanovenými kritérii výběru zaměstnanců a požadavky daného pracovního místa. Rozhodnutí nad nejlepším kandidátem vyžaduje čas a vyvarování se subjektivnímu hodnocení a předsudkům.

5.1 Informování o rozhodnutí

O výsledku výběrového řízení jsou personalisté povinni informovat všechny zúčastněné. Každý z uchazečů vynaložil při výběrovém řízení spoustu energie a času, proto je etické jim poskytnout zpětnou vazbu a poděkovat jim za účast. Informovat je o výsledku lze ústně, například telefonním rozhovorem nebo osobní návštěvou, přičemž by se jim neměla opomenout předat i písemná zpráva.

Vybranému uchazeči se zašle nabídka zaměstnání s žádostí, aby písemně do určitého data potvrdil svůj zájem uzavřít ve firmě pracovní poměr. V případě, že by se pracovník rozhodl ve firmě nepracovat, je dobré si ponechat v rezervě některé úspěšné kandidáty, na které se firma bude moct obrátit. Jakmile však bude dané pracovní místo obsazené, musí i tyto uchazeče písemně odmítnout.

Při informování o výsledku výběrového řízení musí firma dodržovat všechny etické zásady. Musí jednat slušně, seriózně, zdvořile a spravedlivě. Nevybraným uchazečům musí poděkovat za jejich zájem pracovat ve firmě, s politováním jim oznámit, že je protentokrát nemůže firma přijmout, ale že když se uvolní podobné pracovní místo, tak se s nimi pokusí navázat spolupráci. Obrátí-li se nevybraný uchazeč na firmu s žádostí o vysvětlení důvodu výběrového rozhodnutí, je důležité se nevyhýbat kontaktu s uchazečem a zodpovědět mu všechny jeho otázky. (Koubek, 2011; Vaculík, 2010)

5.2 Přijímání pracovníka

S vybraným uchazečem je zapotřebí uzavřít pracovní smlouvu, kterou upravuje zákoník práce. Pracovní smlouvě a jejím náležitostem se věnuji v kapitole 1.1.4 Pracovní smlouva, proto se jí zde nebudu nadále zabývat, ale jen zmíním, že zaměstnavatel musí před uzavřením

pracovního poměru, dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce zajistit vstupní lékařskou prohlídku u poskytovatele pracovnělékařských služeb, s nímž má zaměstnavatel uzavřenou smlouvu, nebo u registrujícího poskytovatele. (www.pravnilinka.cz)

Po podpisu pracovní smlouvy je zapotřebí zařadit pracovníka do personální evidence, kdy se zřídí pracovníkovi osobní karta, či jiný nosič údajů o pracovníkovi, od předchozího zaměstnavatele musí firma převzít list důchodového zabezpečení a do osmi pracovních dnů od uzavření pracovní smlouvy podat přihlášku správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně pro sociální a zdravotní pojištění. Dále je zaměstnanci potřeba pořídit mzdový list a vystavit firemní průkaz či další dokumenty.

Následujícím krokem je uvedení pracovníka na pracoviště, kdy dochází k seznámení nového pracovníka s všeobecnými i firemními předpisy. Pracovníka je potřeba seznámit se samotnou organizací – její historií, strukturou, oborem podnikání, pracovními podmínkami jako je pracovní doba, odměna za vykonávanou práci, způsobem hodnocení a informacemi o sociálně-hygienických podmínkách. Nezbytné je seznámit zaměstnance s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochranou. Nového zaměstnance může pověřený pracovník provést po různých pracovištích, aby získal představu o jednotlivých pracích a pochopil mezi nimi souvislosti. Následně jej zavede na místo výkonu práce a předá se mu veškeré potřebné zařízení, materiál a pomůcky a seznámí se s pracovním úkolem.

Po této fázi následuje je proces adaptace nového zaměstnance, kdy se zaměstnanec adaptuje na vlastní pracovní činnost, sociální podmínky a kulturu organizace. Nového zaměstnance je třeba povzbuzovat a pomáhat mu se ve firmě zorientovat. Poskytovat mu veškerou péči, aby byl co nejdříve schopen plnit své pracovní úkoly a podávat standardní pracovní výkon. Nesmí se také opomenout, nahlížet potřebám nového zaměstnance a uvědomit si důležitost jeho spokojenosti. (Koubek, 2011)

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V následující praktické části bakalářské práce se podrobně věnuji analýze výběrového řízení ve společnosti Farnet a.s. Popisuji zde průběh získávání a výběru zaměstnanců na základě rozhovoru s personální ředitelkou Ing. Danou Podanou a analýze poskytnutých dokumentů vztahujících se k náborovému procesu ve společnosti. Než začnu popisovat průběh výběrového řízení, nejprve seznámím čtenáře se samotnou společností.

Firma Farnet a.s. je českou, dynamicky se rozvíjející společností, se sídlem v České Skalici. Zabývá se „*vývojem, výrobou, prodejem a servisem zemědělských strojů na zpracování půdy a setí a technologií na zpracování olejnin, rostlinných olejů a výrobu krmiv.*“ (www.farnet.cz). Společnost vyrábí celosvětově konkurence schopné výrobky vysoké kvality, které vyváží do více než 20 zemí Evropy, Asie a severní Ameriky. Společnost je považována za významného zaměstnavatele nejen v České Skalici, ale také v celém Královéhradeckém regionu.

6.1 Zaměstnanci

Firma byla založena jako společnost s ručením omezením v roce 1992, kdy byla jen malou dílnou s několika pracovníky. V roce 1997 se transformovala na akciovou společnost Farnet a.s., kdy čítala přes 100 zaměstnanců. V roce 2015 překročila hranici střední společnosti s více než 300 zaměstnanci. V současnosti má společnost 420 zaměstnanců a z toho více než 200 technickohospodářských pracovníků. (www.farnet.cz)

6.2 Řízení lidských zdrojů

Výrobní program společnosti Farnet a.s. je rozdělen na dvě výrobní divize – Divizi zemědělské techniky a Divizi Oil & Feed Tech. Pro obě tyto divize je ve firmě zřízen personální útvar, který se zabývá řízením lidských zdrojů, jež má významnou úlohu při dosahování úspěchů celé společnosti.

Firma se snaží dosahovat co nejvyšší úrovně ve výrobním procesu a v oblasti poskytování výrobků a služeb. V souladu s požadavky s ČSN EN ISO 9000 vytvořila v roce 2015 interní organizační směrnici „Zásady personální práce“, která stanovuje odpovědnosti, pravomoci, pravidla a postupy pro přijímání, přeřazování, motivaci a hodnocení zaměstnanců až po rozvázání pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

7 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

7.1 Příprava výběrového procesu

Za účelem získávání a výběru zaměstnanců jsou ve firmě odpovědné dvě personální pracovnice. Jedna personalistka má na starosti přijímání technickohospodářských pracovníků a druhá přijímání pracovníků na dělnické profese. Tyto pracovnice realizují výběrové řízení dle předem schváleného dokumentu „Plán nástupu nových zaměstnanců“, který vychází z dlouhodobějšího průzkumu potřeby pracovních sil ve společnosti. Plán nástupu nových zaměstnanců vypracuje personální ředitelka na základě definovaných a schválených požadavků pro nástup nových zaměstnanců na poradě vedení společnosti. Tento plán obsahuje střednědobé a dlouhodobé požadavky na zaměstnance.

Podle určitého časového horizontu, který je uveden v dokumentu „Plánu nástupu nových zaměstnanců“, personální pracovnice realizují proces získávání a výběru zaměstnanců. Před samotným zahájením těchto procesů musí získat informace a požadavky, které se vztahují ke konkrétní obsazované pracovní pozici. Ty stanovuje příslušný vedoucí pracovník a jsou uvedeny v „Popisu funkčních míst“ v rámci Organizačního řádu společnosti. Pro přípravu výběrového řízení slouží personálním pracovnícím dokument „Požadavek na obsazení pracovního místa“, který obsahuje veškeré potřebné informace pro sestavení nabídky o zaměstnání a informace, podle nichž mají hodnotit údaje o uchazečích. V tomto dokumentu jsou stanoveny kvalifikační požadavky – požadované vzdělání, znalosti, předpoklady a praxe, způsob ověření těchto požadavků a k tomu potřebné pracovní pomůcky a prostředky. Zároveň jsou zde definovány hlavní pracovní činnosti a procesy, mzdová nabídka, datum nástupu a místo výkonu práce. Před začátkem konkrétního náboru musí být prověřena aktuálnost tohoto dokumentu. Tu ověřuje příslušný vedoucí pracovník, v případě jedná-li se o nově vytvořenou pracovní pozici, musí být dokument schválen generálním ředitelem. (Organizační směrnice náboru, 2015)

7.2 Získávání zaměstnanců

Díky situaci na trhu práce, kdy se obecná míra nezaměstnanosti v ČR pohybuje okolo 4 % a je za posledních deset let nejnižší, se firmy potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Ve firmě Farnet a.s. tak neustále dochází k náborovým aktivitám, a to i z důvodu rozrůstající se poptávky po nabízeném sortimentu.

7.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Ve společnosti dochází k náboru zaměstnanců jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů. Z vnitřních zdrojů dochází k převedení zaměstnance na jinou práci v případě, je-li k tomu způsobilý, má potřebné znalosti a potenciál danou práci vykonávat nebo chce-li přestoupit na jinou pozici z vlastního zájmu. Společnost se však snaží oslovit co nejvíce potencionálních uchazečů z vnějších zdrojů a navýšit tak personální obsazení společnosti, což umožní společnosti zajistit plnění zakázek včas a bez časové tísně stávajících zaměstnanců.

7.2.2 Nástroje k získávání zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, je třeba ve společnosti neustále provádět personální marketing díky nedostatku kvalifikovaných pracovníků, situace na trhu práce a fluktuaci některých zaměstnanců. Vedení společnosti s personální ředitelkou stanovuje Roční plán nákladů na personální marketing pro daný rok, ve kterém jsou vymezeny nástroje pro šíření informací o volné pracovní pozici, společně s přidělenými peněžními prostředky. Personální pracovnice zajišťují v průběhu roku zveřejňování příslušné nabídky práce v souladu s tímto ročním plánem nákladů na personální marketing.

Pro oslovení širokého okruhu uchazečů firma využívá nejrůznější metody. Jedná se především o webovou propagaci, tištěnou inzerci, personální inzerci v rádiích a spolupráci s odbornými, středními a vysokými školami a Úřadem práce. Osvědčeným způsobem pro získání vhodného uchazeče o zaměstnání se ve firmě ukázalo doporučení uchazeče současným pracovníkem, jemuž je následně, po uplynutí určité doby, vyplacen náborový příspěvek.

Níže, v Tabulce 3 – Přehled nástrojů personálního marketingu, uvádím nástroje, které firma využívá pro zveřejnění nabídky volného pracovního místa.

Tabulka 3 – Přehled nástrojů personálního marketingu

WEBOVÁ PROPAGACE	TIŠTĚNÁ INZERCE	RÁDIA
Farmet.cz – kariéra	Náchodský deník	HITRÁDIO MAGIC
Úřad práce	MF Dnes	RÁDIO ČERNÁ HORA
Profesia.cz	MUDK	
Tip-práce.cz	Orion	
Životopisy.cz	Zpravodaj ČS	
LMC	Výlepové plochy	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Stávající zaměstnanci mají možnost dozvědět se o volných pracovních místech ve firmě z vývěsek uveřejněných na průchozích místech všech zaměstnanců firmy. Dále z firemního časopisu Farnet News, který vychází pravidelně 1x měsíčně v elektronické podobě, či z webových stránek společnosti Farnet.cz, v kolonce Kariéra.

Informace o volné pracovní pozici se mohou dozvědět z webových stránek společnosti také zájemci o pracovní místo z veřejnosti. Inzerce na vlastních webových stránkách je pro firmu bezplatná a pro uchazeče hledající zaměstnání v konkrétní firmě či městě, představuje nejjednodušší způsob dozvědět se o její aktuální nabídce.

Společnost také využívá služby Úřadu práce, který zveřejňuje volná pracovní místa na úřední desce a Integrovaném portálu Ministerstva práce a sociálních věcí. V ročním plánu nákladů na personální marketing má firma také vyhrazené finanční prostředky na inzerování volných pracovních míst na pracovních portálech společnosti LMC, Profesia, Životopisy.cz a Tip-práce.cz, kde firma mimo jiné platí také za přístup do databáze životopisů.

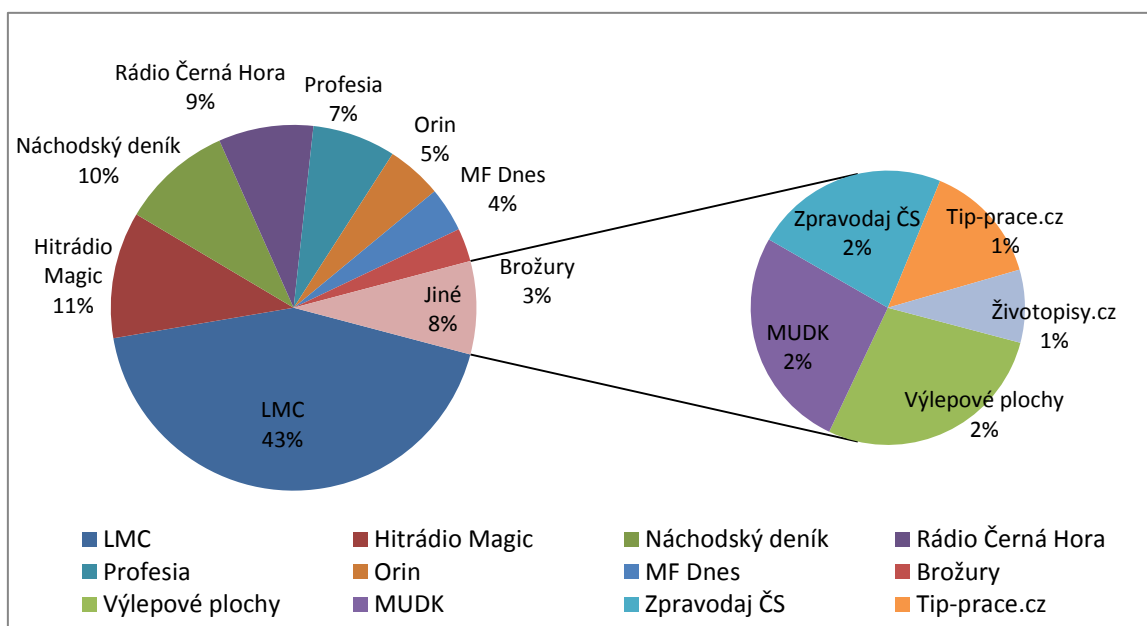
Dále společnost inzeruje nabídku práce v tištěné podobě a to v Náchodském deníku, který vychází každý den od pondělí do pátku či prostřednictvím novin MF Dnes. Dále společnost využívá inzerci volného pracovního místa v Novinách královédvorské radnice, která distribuuje 7 600 ks výtisků bezplatně do každé domácnosti ve městě. Tyto noviny jsou také k dostání na recepci Městského úřadu a v Informačním centru města. Stejně tak si mohou na odběrných místech v České Skalici čtenáři bezplatně vyzvednout Českoskalický zpravodaj, který vychází první pracovní den v měsíci, nebo si jej mohou bezplatně stáhnout na webových stránkách města. Firma také využívá možnosti inzerovat pracovní nabídku v inzertním čtrnáctideníku Orin, který distribuuje noviny zdarma do všech domácností a firem v okresech Rychnov nad Kněžnou, Náchod, Ústí nad Orlicí a dalších přilehlých oblastí. (www.mudk.cz, www.ceskaskalice.cz, www.orin.cz)

K oslovení potenciálních uchazečů společnost využívá také personální inzerci v rádiích - Hitrádiu Magic a v Rádiu Černá Hora, které vysílají reklamní spoty personální inzerce společnosti po dobu 14 dní 4x do roka. Podle údajů uveřejněných na webových stránkách rádií, lze reklamou v Hitrádiu Magic oslovit 65 000 zákazníků týdně a prostřednictvím Rádía Černá Hora až 168 000 posluchačů týdně. Tyto údaje zveřejňují rádia na svých webových stránkách, na základě Marketingového výzkumu a analýzy dat - TEM/MARK-MEDIAN, SKMO Radio Projekt.

Společnost podporuje spolupráci s učňovskými, středními a vysokými školami, která se firmě osvědčila jako účinný nástroj pro oslovení studentů posledních ročníků, kteří chtějí po ukončení studia nastoupit do práce. Firma proto vymežila finanční prostředky na tisk brožur a letáků, které studentům nabízí na kariérních veletrzích a prezentacích ve školách. Studentům nabízí možnost praxe, brigády či stáže i spolupráci při tvorbě bakalářské a diplomové práce. Výhodnost vyhledávání potenciálních uchazečů přímo na školách lze doložit příkladem, kdy v minulém roce využilo možnost praxe ve společnosti pět studentů na pozici obráběč, přičemž čtyři studenti následně po ukončení studia nastoupili do společnosti na trvalý pracovní poměr.

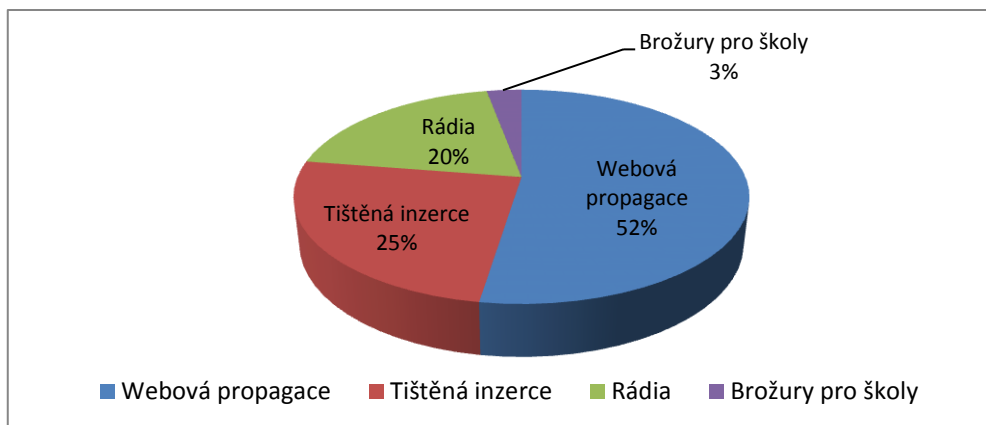
Níže uvádím grafy, které znázorňují podíl vymezených finančních prostředků, podle „Ročního plánu nákladů na personální marketing za rok 2017“.

Graf 3 zobrazuje celkové rozložení finančních prostředků do jednotlivých nástrojů personálního marketingu využívaných společností.



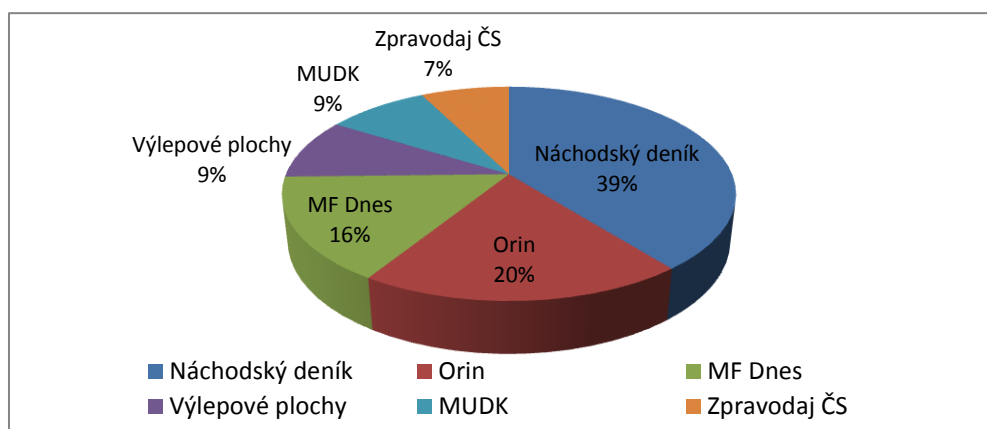
Graf 3 - Vymezené finanční prostředky na jednotlivé nástroje personálního marketingu, vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Z grafu 3 vyplývá, že nejvyšší podíl peněžních prostředků (43 %), firma investuje do společnosti LMC, která vyvíjí a provozuje kariérní portály job.cz a práce.cz. Celkem 20 % z rozpočtu je vyhrazeno pro personální inzerci v rádiích Hitrádiu Magic (11 %) a Rádiu Černá Hora (9 %). Z Ročního plánu nákladů na personální marketing jde 10 % na inzerci v Náchodském deníku. V dílčí výšeči jsou zobrazeny nástroje, jejichž součet tvoří 8 % vymezeného rozpočtu na náborové aktivity ve firmě.



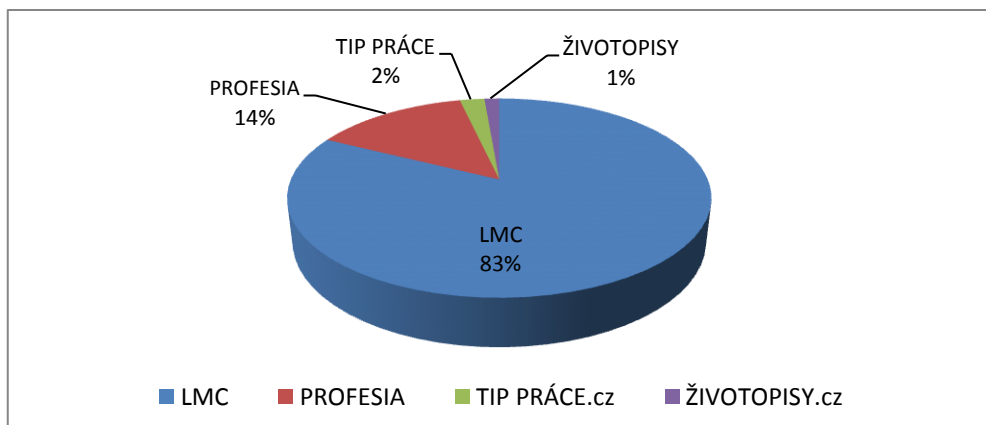
Graf 4 - Vymezené finanční prostředky dle skupiny náborových nástrojů, vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Z grafu 4 je zřejmé, že největší podíl finančních prostředků je v Ročním plánu nákladů na personální marketing vyčleněn pro webovou propagaci (52 %). Jedna čtvrtina z rozpočtu jde do inzerování volné pracovní pozice v tištěné podobě, tj. v různých novinách, zpravodajích a na výleповých plochách. Z vymezeného rozpočtu je 20 % vyhrazeno pro personální inzerci v rádiích a 3 % jsou vymezena pro oslovení studentů na různých školách prostřednictvím letáků a brožur.



Graf 5 - Tištěná inzerce, vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Výšečový graf 5 – Tištěná inzerce, představuje jednu čtvrtinu celkového rozpočtu ročního plánu na personální marketing. Z prostředků vymezených na inzerci v tisku, je největší částka vyčleněna pro inzerci v Náchodském deníku (39 %), inzertním čtrnáctideníku Orin (20 %) a v novinách MF Dnes (16 %). Na inzerci v Novinách královédvorské radnice, ve Zpravodaji města České Skalice a na výleповých plochách jsou náklady na propagaci nižší, protože vycházejí pouze 1x měsíčně.



Graf 6 - Webová propagace, vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Z grafu 6 - Webová propagace vidíme, že největší podíl peněžních prostředků na inzerci volného pracovního místa je vymezeno pro společnost LMC s.r.o. (83 %) a 14 % pro společnost Profesia CZ, s.r.o. Ostatní webové portály tvoří celkem 3 % z celkového rozpočtu na webovou propagaci.

Firma využívá široké spektrum možností v náborových aktivitách. Od inzerování nabídky v médiích, na internetových stránkách, propagaci volných pracovních míst na výleповých plochách či náborové aktivity související se spoluprací se vzdělávacími institucemi, v nichž oslovuje absolventy prostřednictvím brožur a letáků. Firma se také snaží oslovit stávající zaměstnance, aby doporučili vhodného uchazeče na volné pracovní pozice s následným vyplacením náborového příspěvku. Mimo to má firma v rezervě i další možnosti, jimiž by mohla oslovit potencionální uchazeče o zaměstnání. Jedná se o reklamu na billboardech, sponzoring či různé předměty pro podporu PR. Nově využívá také možnost reklamy na sociální síti Facebook.cz.

7.2.3 Analýza nabídky pracovního místa

Nabídka volných pracovních míst uveřejněných společností Farnet a.s. na portálu Ministerstva práce a sociálních věcí, portálu jobs.cz a profesia.cz, ke dni 15. 3. 2018 obsahuje následující informace:

- Název nabízené pracovní pozice;
- Informace o společnosti – název, adresa;
- Kontakt na odpovědnou osobu – jméno, e-mail, tel. číslo;
- Vlastnosti nabízeného místa – směnnost, pracovní poměr, smluvní vztah, pracovní náplň;

- Požadavky na uchazeče – dosažené vzdělání, praxe, jazykové znalosti, další dovednosti;
- Nabízené výhody.

Zjištěné skutečnosti:

- V žádné nabídce společnost neuvádí pokyny pro uchazeče v případě zájmu o nabízenou pracovní pozici.
- V nabídce práce uveřejněné na portálu profesia.cz – Obráběč kovů, obsluha CNC frézek a soustruhů a na portálu mpsv.cz vztahující se k pozici - Obsluha CNC obráběcích strojů, není uvedena pracovní náplň.
- Na portálu MPSV je navíc uvedeno mzdové rozpětí, doba zaměstnání s možností prodloužení pracovního poměru, poznámka týkající se vhodnosti práce pro osoby zdravotně postižené, ochotě zaměstnat cizince.
- Na portálech jobs.cz a profesia.cz jsou uvedeny informace o společnosti motivující uchazeče k navázání kontaktu se společností – čím se zabývá, jaké výhody oproti jiným firmám nabízí. Není zde uvedena mzdová nabídka.

Závěr

S výjimkou opomenutí uvedení náplně práce a mzdové odměny u některých pracovních pozic je nabídka práce formulována jasně, přehledně a s potřebnými informacemi pro vyhodnocení nabídky uchazečem - zda je vhodným kandidátem pro ucházení se o nabízenou pracovní pozici. Z nabídky není zřejmé, že by někoho chtěla záměrně diskriminovat.

7.3 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců ve firmě začíná v okamžiku, kdy uchazeči kontaktují firmu se zájmem o nabízenou pracovní pozici. V tu chvíli personální pracovnice zahajují předvýběr uchazečů, na základě něhož vyberou uchazeče, které pozvou k osobnímu setkání do prostředí firmy. Ve společnosti probíhá vícekolové výběrové řízení, o jehož průběhu a aktivitách se dozvíte v následujících kapitolách.

7.3.1 Předvýběr uchazečů

Realizace výběrového řízení spadá do kompetencí personálních pracovníků. Po uveřejnění nabídky volného pracovního místa je úkolem personálních pracovníků shromažďovat a analyzovat zaslané dokumenty od uchazečů. Uchazeči mohou vyjádřit svůj zájem

o pracovní místo zasláním životopisu na e-mailovou adresu personálních pracovníků, prostřednictvím telefonního kontaktu či osobní návštěvou. Zájemci o nabízené pracovní pozice zveřejněné na pracovních portálech mohou využít jednoduchý formulář s odpovědí, která je automaticky odeslána na uvedený kontakt zadavatele inzerce.

Veškeré přihlášky uchazečům musí personalistky shromáždit v písemné podobě. K tomu jim slouží dotazníkový formulář uchazeče o zaměstnání. Zde uchazeči uvádí pracovní pozici, na kterou se hlásí, osobní a kontaktní údaje, dosažené vzdělání, průběh dosavadního zaměstnání – praxi, odborné znalosti a dovednosti, jazykové znalosti, údaje o současném měsíčním platu a představu o výši budoucího platu, důvod odchodu z posledního zaměstnání a termín možného nástupu do zaměstnání. Dotazníkový formulář také obsahuje kolonku pro vyjádření hodnotitelů výběrového řízení k doporučení uchazeče k nástupu do zaměstnání.

Následně personální pracovníce vybere podle uvedených údajů v dotazníkovém formuláři skupinu uchazečů, kteří splňují základní požadavky pracovního místa. Uchazečům, kteří požadavky pracovního místa nesplňují, sdělí, že se pro aktuálně nabízenou pracovní pozici nehodí, ale že si se souhlasem ponechají jejich údaje ve své databázi a v případě vyskytnutí vhodné pracovní pozice je budou informovat.

7.3.2 První kolo výběrového řízení

Skupinu vhodných uchazečů, kteří jsou vybráni na základě odpovídajícího vzdělání a praxe, personální pracovníce písemně či telefonicky pozvou na osobní pohovor do společnosti. Pro osobní pohovory není ve společnosti stanoven jeden konkrétní den, který by se měli všichni potencionální uchazeči dostavit. Termíny k pohovoru jsou s uchazeči domluveny individuálně, tudíž nedochází k časové tísní či stresování uchazečů ve skupině zájemců při čekání na pohovor. Během tohoto setkání sdělí personalistky zájemcům obecné informace o společnosti, pracovní náplni a veškeré informace o poskytovaných benefitech, které svým pracovníkům firma nabízí. Po sdělení základních informací následuje ověřování uvedených znalostí a dovedností. V rámci výběrového řízení, v souladu s požadavky konkrétního pracovního místa, provádějí personalistky testy znalostí a dovedností, osobnostní test či testy zručnosti.

Při výběrovém řízení na dělnické profese uchazeči podstupují testy znalostí a zručnosti. Společnost má připraveno několik variant pro testování uchazečů na základě potřebných znalostí vztahujících se ke konkrétní profesi. Tyto testy ověřují znalosti uchazečů prostřednictvím teoretických otázek i praktických příkladů. Vyhodnocení těchto testů probíhá

na základě počtu správných odpovědí, kdy uchazeči musí dosáhnout alespoň 40 %. Díky nedostatku kvalifikovaných uchazečů na trhu práce je ověřování znalostí a dovedností uchazečů pouze formální záležitostí. Většina uchazečů hlásících se na výrobní profese dosahuje požadované úrovně vzdělání a má jistou praxi v dané oblasti, ale po uskutečnění aktivit ověřujících jejich dovednosti se ukazuje, že většina uchazečů dosahuje pouze minimální hranice, kterou stanovují požadavky pracovní profese. Z tohoto důvodu firma ustoupila od provádění ukázek práce v oblasti sváření, místo toho musí uchazeči prokázat své teoretické znalosti ve svářečských testech a předvést, že umí číst a orientovat se v technických výkresech. Výběrové řízení u technickohospodářských profesí bývá doplněno osobnostním testem. U technicko hospodářských pracovníků prověřuje personální pracovnice u uchazečů dovednosti s prací na počítači - ve Wordu a Excelu či v programech s 3D prostředím.

7.3.3 Druhé kolo výběrového řízení

Po vyhodnocení těchto testů jsou uchazeči, kteří dosáhli minimální požadované hranice pozváni do dalšího kola výběrového řízení. Tohoto kola výběrového řízení se již účastní spolu s personální pracovnicí také vedoucí příslušného útvaru, do kterého má být nastupující zaměstnanec zařazen. Před zahájením výběrového řízení je vedoucí útvaru seznámen s údaji o jednotlivých uchazečích. Jsou mu předloženy vstupní dotazníky uchazečů o zaměstnání společně s výsledky jednotlivých testů. Pro větší přehlednost personální pracovnice vytvářejí tabulku, v níž jsou shrnuty hodnotící kritéria spolu s výsledky všech potencionálních uchazečů. V této tabulce je přehled o vzdělání a dosažené praxi uchazečů, výsledcích z osobnostního testu, testů ověřujících znalosti a dovednosti, termín možného nástupu do zaměstnání, výhody a nevýhody spolu s finanční představou uchazeče. V poslední kolonce tabulky je osobní vyjádření personální pracovnice o doporučení či nedoporučení uchazeče na obsazovanou pracovní pozici.

Ve druhém kole výběrového řízení dochází k prvnímu osobnímu setkání mezi vedoucí osobou příslušného útvaru a jednotlivými uchazeči. Cílem tohoto kola výběrového řízení je vybrat alespoň dva vhodné uchazeče, s nimiž se budou projednávat konkrétní pracovní podmínky, a mezi nimiž se bude rozhodovat o přijetí jednoho z nich. Druhé kolo je tedy zaměřeno na osobní komunikaci. Uchazeči jsou postupně zváni k pohovoru, během kterého jsou podrobně rozebírány uvedené údaje v životopisu a dotazníku, ale také jejich zájmy, koníčky a stávající situace v jejich zaměstnání a důvody pro jeho změnu. Ve společnosti je uplatňován nestrukturovaný pohovor. Pohovor je však veden tak, aby byly se všemi uchazeči

projednány stejné oblasti, přičemž otázky jsou uchazečům pokládány nahodile a s různou interpretací. V tomto kole vybírá vedoucí pracovník uchazeče podle sympatií a celkového dojmu, jaký na něj udělá. Snaží se vybrat takového uchazeče, který se lehce začlení do stávající kolektivu pracovníků a přinese do organizace nové názory a pohledy z jeho dosavadní praxe.

7.3.4 Další kolo výběrového řízení

S vybranými uchazeči následně zahájí jednání o konkrétních podmínkách nástupu. Jedná se o tzv. další kolo výběrového řízení, při kterém projednávají platové podmínky, pracovní prostředí, bonusy, které firma zaměstnancům nabízí a možný termín nástupu. Následně pak vyberou jednoho uchazeče, se kterým se rozhodnou navázat pracovní poměr. Tomuto uchazeči je po všech kolech výběrového řízení sděleno, že byl vybrán a je mu předán dokument Nabídka společnosti Farnet a.s., v němž jsou shrnuty veškeré údaje o pracovních podmínkách a podmínkách zaměstnání. Dále mu jsou předány veškeré potřebné dokumenty pro nástup. Jedná se o návrh pracovní náplně, návrh pracovní smlouvy, doklad o vstupní lékařské prohlídce a seznam všech potřebných dokumentů, které firma při nástupu do zaměstnání vyžaduje. Uchazeči jsou ponechány tři dny na rozhodnutí, zda do společnosti nastoupí.

7.3.5 Oznámení výsledku výběrového řízení

Nejdéle do tří týdnů od konání vlastního osobního jednání s uchazeči je personální pracovnice povinna informovat všechny uchazeče, kteří se výběrového řízení účastnili, o jejich výsledku. Výsledek výběrového řízení oznámí uchazečům dopisem či telefonním pohovorem. Se souhlasem uchazečů si zařadí zaslané dokumenty s údaji o uchazeči do vlastní firemní databáze a v případě uvolnění vhodné pracovní pozice je informuje a pozve k výběrovému řízení.

7.4 Uzavření pracovní smlouvy a nástup do zaměstnání

Rozhodne-li se vybraný uchazeč nastoupit do společnosti Farnet a.s., je s ním uzavřena pracovní smlouva. Možnost vyjednat o podmínkách pracovněprávního vztahu má uchazeč zejména v posledním kole výběrového řízení a před podepsáním pracovní smlouvy.

Pracovní smlouva společnosti Farnet a.s. obsahuje veškeré povinné údaje, ukládané Zákoníkem práce. Ve smlouvě jsou označeny strany, mezi kterými se pracovněprávní vztah

uzavírá, den nástupu do práce, druh práce a místo výkonu práce. V základním ujednání firma stanovuje dobu trvání pracovního poměru, délku zkušební doby, údaje o týdenní pracovní době a jejím rozvržení. Smlouva dále obsahuje informace o mzdových podmínkách – zařazení do tarifní třídy a hodinový tarif, splatnost mzdy a způsob jejího vyplacení a mzdovou úpravu. Dále jsou zde zahrnuty povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance a závěrečná ujednání. V rámci dalších ujednání zaměstnavatel v pracovní smlouvě uvádí souhlas zaměstnance s vysíláním na pracovní cesty, ujednání o zachování mlčenlivosti a ujednání o vyjádření souhlasu zaměstnavatele v případě, vykonává-li zaměstnanec vedle pracovního poměru výdělečnou činnost, jež je shodná s předmětem činnosti či náplní práce na sjednané pozici ve firmě. Ve smlouvě je stanovena povinnost uchovávat obsah smlouvy v tajnosti. V pracovní smlouvě nejsou uvedeny informace týkající se délky a způsobu čerpání dovolené, výpovědní době a hmotné odpovědnosti.

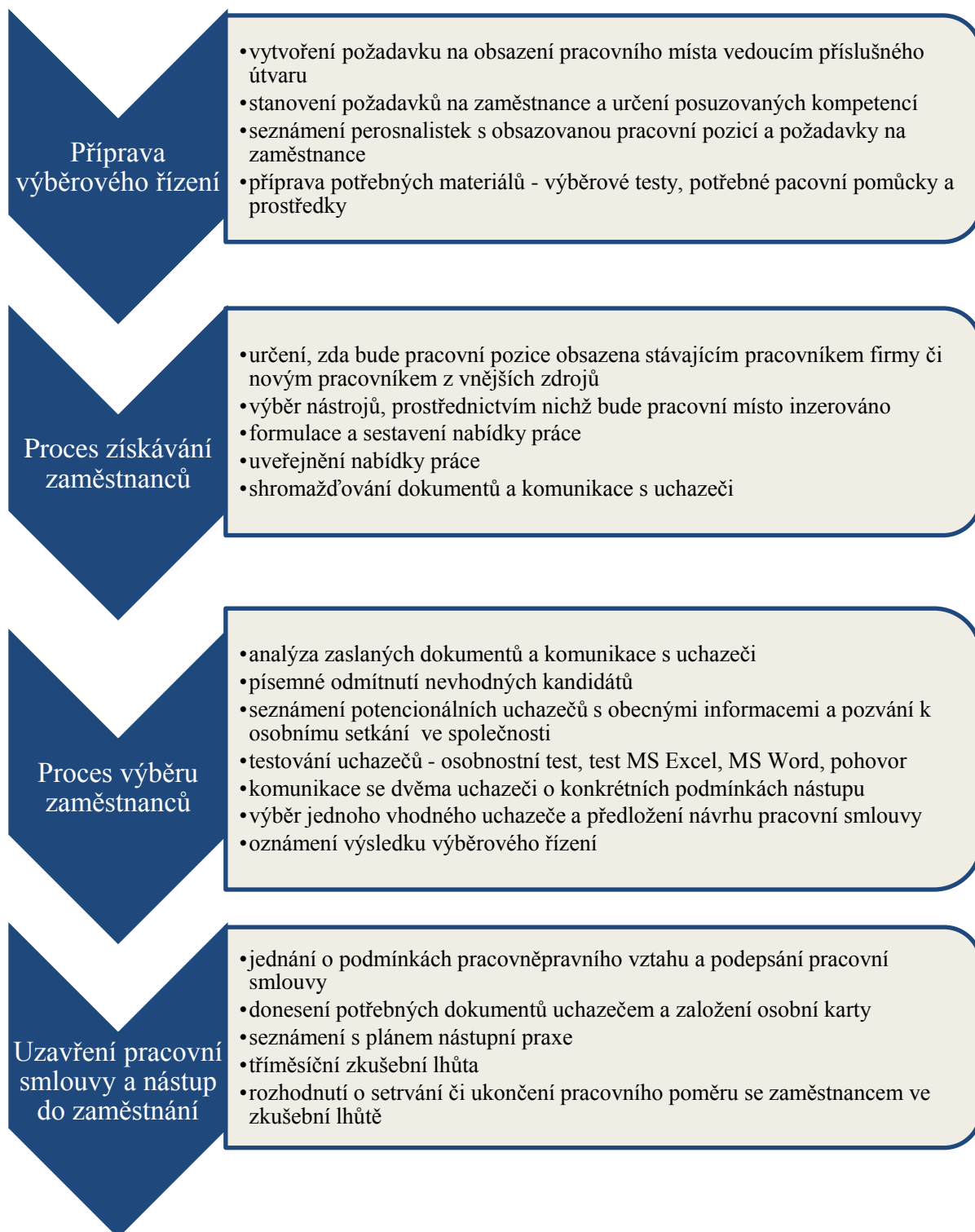
S nástupem do zaměstnání musí zaměstnanec předložit personalistce veškeré požadované dokumenty, které slouží k založení Osobní karty zaměstnance. Zaměstnanec musí předložit občanský průkaz, řidičský průkaz, průkaz zdravotního pojištění, číslo běžného účtu, zápočtový list, doklad o vyřazení z evidence ÚP, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, průkazy a osvědčení o absolvovaných kurzech. Nejpozději v den nástupu musí doložit potvrzení o zdravotní způsobilosti k výkonu práce vystavené smluvním lékařem společnosti.

Zaměstnanec je následně seznámen s Plánem nástupní praxe, který vypracuje personální ředitelka či jí pověřený zaměstnanec spolu s příslušným vedoucím daného útvaru, do něhož nový pracovník nastoupí. Plán nástupní praxe obsahuje úkoly a činnosti, ve kterých musí být nový zaměstnanec proškolen během trvání zkušební doby. Je zde uvedena odpovědná osoba, která za tato školení odpovídá. Čtrnáct dní před uplynutím zkušební doby příslušný vedoucí vyhodnotí průběh nástupní praxe a rozhodne o setrvání zaměstnance ve společnosti či o ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

7.5 Výběrové řízení na pozici Referenta logistiky

V této kapitole zobrazují schéma kroků výběrového řízení ke konkrétní obsazované pracovní pozici a to Referenta logistiky, na které proběhlo ve společnosti výběrové řízení v únoru 2018. Průběh výběrového řízení ve společnosti je u všech pracovních pozic ve společnosti podobný, pouze se liší použitím testů, zkoumajících různé znalosti a dovednosti, potřebných k výkonu práce na dané pracovní pozici. Na pozici Referenta

logistiky se u uchazečů zkoumaly dovednosti a schopnosti týkající se práce na počítači, zejména v programu MS Excel a MS Word.



Obrázek 2 – Schéma kroků výběrového řízení, vlastní zpracování

8 ZHODNOCENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ A NÁVRHY PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY TĚCHTO PROCESŮ

V této kapitole zhodnotím celý proces výběrového řízení ve společnosti na základě poznatků získaných z teoretické části bakalářské práce a navrhnu opatření, které by firma mohla do svého procesu získávání a výběru zaměstnanců aplikovat.

Na základě poznatků z teoretické části této práce je třeba postupovat při výběrovém řízení podle určitých kroků. Prvním krokem je, aby personalisté byli důkladně seznámeni s požadavky dané pracovní pozice, pro niž budou výběrové řízení realizovat. Ve firmě dochází k seznámení personálních pracovníků s těmito požadavky, prostřednictvím dokumentu „Požadavek na obsazení pracovního místa“. Aktuálnost tohoto dokumentu, v němž je uvedena pracovní náplň, kontroluje vedoucí daného útvaru, který má o charakteru daného místa přehled. Zde bych společnosti doporučila, aby i vedoucí pracovník prověřoval svoji informovanost o úkolech a povinnostech konkrétního pracovního místa, například prostřednictvím rozhovoru s pracovníkem, jež danou profesi vykonává. Hlavní pracovní činnosti a procesy jsou v tomto dokumentu definované stručně a jasně, což umožňuje vedoucímu pracovníkovi stanovit vhodná kritéria, podle nichž budou personální pracovníci hodnotit uchazeče a realizovat další činnosti související s procesem získávání a výběru zaměstnanců.

Personalistky musí tento dokument řádně nastudovat a na základě toho zvolit nástroje, jimiž osloví vhodné uchazeče. Nabídku práce společnost uveřejňuje na různých pracovních portálech, vlastních stránkách společnosti, integrovaném portálu Ministerstva práce a sociálních věcí a v rádiích. Jako veliké plus hodnotím to, že firma pro oslovení potenciálních uchazečů, jezdí na různé veletrhy a oslovuje studenty škol, což podle výzkumu Chartered Institute of Personnel and Development využívá pouze 14 % zaměstnavatelů.

Firma má vymezený značný rozpočet pro realizaci náborových aktivit a využívá k inzerování nabídky práce široké spektrum nástrojů. To značí, že si firma uvědomuje, že je potřeba o zaměstnance, díky současné situaci na trhu práce, bojovat. Na základě provedené analýzy jsem zjistila, že firma využívá k oslovení uchazečů nástroje, které slouží pouze k informování o nabídce volného pracovního místa. To bohužel v současné době, kdy nabídka u některých volných pracovních pozic převyšuje jejich poptávku, nestačí. Firmě bych doporučila, aby se v oblasti náborových aktivit nespolehala především na pracovní portály a tištěnou inzerci v novinách, v nichž firmy inzerují volná pracovní místa a vyčkávají, než jim

na nabídku práce budou reagovat sami uchazeči, ale aktivně využívala sociální sítě a hledala nové komunikační kanály, prostřednictvím nichž by sama vyhledávala a oslovovala osoby, které by pro firmu byly vhodnými kandidáty. Díky různým průzkumům je dokázáno, že i osoby, které pracují, jsou otevřeny možnosti přejít do nového zaměstnání, aniž by aktivně vyhledávaly novou pracovní příležitost. Takoví pracovníci mají vytvořené vlastní profily na různých portálech s informacemi o dosavadní praxi, dovednostech a oblasti své profese. Například na sociální síti LinkedIn.cz mohou uživatelé vyplnit, zda práci aktivně hledají či zda jsou otevřeni nové příležitosti, přičemž tuto informaci mohou personalisté při vyhledávání zaměstnanců použít. Přímé vyhledávání potenciálních kandidátů bych však firmě doporučovala na významné pozice, nikoli na běžné dělnické profese – často takoví uchazeči, nemají ani své vlastní profily vytvořené. Navíc takovéto vyhledávání kandidátů je časově velice náročné.

V současné době si pracovníci často vybírají své zaměstnání podle firmy. Informují se o tom, jak vysoké nabízí firma finanční odměny, jaké poskytuje bonusy a benefity. Informují se ale také o tom, jak dlouho se firma uplatňuje na trhu, zda je firma společensky odpovědná, jaké je ve firmě pracovní prostředí, jestli je ve firmě rovnováha mezi pracovním a osobním životem apod. Proto je důležité propagovat vlastní značku společnosti – tedy to, co by mělo uchazeče přesvědčit, aby se stali součástí společnosti. Vlastní značku společnost Farnet a.s. propaguje na svých webových stránkách – uvádí zde základní informace o společnosti, čím se zabývá, její cíle a poslání, získaná ocenění, její produkty a co nabízí svým zákazníkům. Také má na svých stránkách vytvořenou záložku – Kariéra, v níž zveřejňuje volné pracovní pozice společně s jejich charakteristikou. V krátkém odstavci čtenáře motivuje, proč by měl pracovat právě ve společnosti Farnet a.s. a sděluje mu výhody, které může oproti jiným firmám ve Farnetu získat.

Vlastní webové stránky společnosti navštíví uchazeči tehdy, dostane-li se jim firma do podvědomí. K tomu aby povědomí o své existenci firma u lidí zvýšila, může využít kariérní portály, které firmám umožňují vytvořit si na jejich stránkách vlastní profil společnosti. Z kariérních portálů, které firmám tuto možnost nabízí, zmíním portál Vímvíc.cz, na kterém má i společnost Farnet a.s. vlastní profil zřízení. Společnost zde má založen profil bezplatně a to v základní podobě, která umožňuje firmě publikovat texty a odpovídat na hodnocení pracovníků firmy. Domnívám se, že tento profil založili administrátoři stránek, na základě žádosti anonymního pracovníka firmy, který chtěl společnost ohodnotit a její profil zde nenašel. O společnosti jsou zde tedy uvedeny údaje, které lze vyhledat v obchodním

rejstříku. Aby společnost maximálně využila služby těchto stránek, doporučila bych ji zde uvést základní informace o společnosti, nabízených pracovních příležitostech a motivovat čtenáře k navštívení vlastních webových stránek. Aktualizovat profil na kariérním portálu Vimvic.cz doporučuji proto, že se domnívám, že se jedná o portál, který se stává v současnosti velice populární, přičemž publikuje zajímavé články z oblasti podnikání a personalistiky, čímž zvyšuje počet návštěvníků těchto stránek. Tento portál je podle mého názoru velice oblíbený mezi absolventy vysokých škol, kteří hledají zaměstnání. Toto tvrzení lze doložit údaji z vlastních stránek společnosti Vimvic.cz, která uvádí, že nejpočetnější skupinou uživatelů jsou lidé ve věku 24 – 36 let. (www.vimvic.cz)

Za velký nedostatek v provádění náborových aktivit ve firmě považuji to, že neviduje zdroje, z nichž se uchazeči dozvěděli o nabízené volné pracovní pozici. Vedení takovéto agendy, by firmě pomohlo udělat si představu o účinnosti a efektivitě těchto nástrojů z hlediska ceny a užitku.

Na základě provedené analýzy uveřejněné nabídky práce na třech webových portálech hodnotím uvedený obsah informací o pracovních místech za dostačující. Z informací uvedených v nabídce je uchazeč schopen vyhodnotit, zda splňuje požadavky a bude práci schopen vykonávat. Nabídka není formulována tak, že by diskriminovala nějakou skupinu, ba naopak informuje, že je ochotna přijmout cizince a osoby zdravotně postižené. Obsah sdělení k té samé pozici není na všech portálech totožný, což bych firmě doporučila sjednotit.

Po zveřejnění nabídky je úkolem personálních pracovníků komunikovat s uchazeči, kteří na nabídku práce reagují a shromažďovat jimi zaslané dokumenty a informace. K získání informací o uchazečích firma používá vlastní dotazník – Dotazník uchazeče o zaměstnání, což hodnotím pozitivně, protože to umožňuje získat o všech uchazečích stejné informace, čímž je zajištěna objektivita. Dotazník je přehledný a umožňuje rychle a jednoznačně porovnat, zda uchazeč splňuje požadavky související s povahou pracovního místa.

Uchazeči, kteří splňují požadovaná kritéria, jsou pozváni do společnosti, kde jim jsou sděleny veškeré informace o pracovní pozici a výhodách, které firma nabízí. Kandidáti jsou zváni do společnosti individuálně na základě společné domluvy termínu setkání. Tím podle mého názoru firma vytváří u uchazeče dobrý dojem, protože s ním komunikuje jako s rovnocenným partnerem, který má možnost se k čemukoli vyjádřit. Za nevýhodu považuji to, že personální pracovnice tomu musí obětovat více dní, což může také znamenat, že se proces výběru pracovníků může prodloužit. V současné době, kdy se dostávají do popředí technologie, může společnost zvýšit efektivnost těchto aktivit prostřednictvím elektronického

dotazníku a videopohovoru. Na základě videopohovoru mohou personální pracovnice ověřit informace uvedené v dotazníku, či se seznámit s očekáváním uchazeče a vyhodnotit, zda se mohu ve firmě naplnit. Realizací videopohovoru a online dotazníků mohou personalisté ušetřit čas sobě, ale také i samotným uchazečům.

Po seznámení se personalistek s uchazečem a sdělení veškerých informací o firmě a pracovní pozici, dochází k testování jedince. Z výběrových metod se ve společnosti uplatňuje osobnostní test, test znalostí a dovedností, reference a pohovor. Osobnostní test vyplňují všichni uchazeči o nějakou pracovní pozici ve firmě, ať už se jedná o dělnické či technickohospodářské profese. Tímto testem společnost zjišťuje osobnostní charakteristiky jedince, které slouží k vytvoření si představy o uchazeči - o tom jaké má povahové vlastnosti, jak bude pravděpodobně přistupovat k zadaným pracovním úkolům, jaké má tendence chovat se ve skupině, což jsou informace, k nimž mohou personalistky při rozhodování mezi uchazeči přihlédnout.

Společnost využívá k testování osobnostní test - Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Tento model vytvořila americká psycholožka Isabel Briggs Myers společně s její matkou Katharine Cook Briggs na základě poznatků a kritérií psychologa Carla Gustava Junga. Model rozlišuje šestnáct osobnostních typů, které jsou pojmenovány rolí, kterou představuje vzorový reprezentant. Výsledkem testu je určitá role (Soudce, Kontrolor, Vůdce, Učitel,...) společně s její charakteristikou.

Test je zaměřen na čtyři oblasti osobnosti (www.managementmania.com):

- jak testovaný vnímá okolní prostředí (Extroverze x Introverze);
- odkud získává informace, zda se rozhoduje na základě realistických a praktických důkazech či podle své představivosti a stávající situace (Smysly x Intuice);
- zpracování informací, jestli při rozhodování vychází z logiky či osobních emocí (Myšlení x Cítění);
- životního stylu, zda jedná plánovitě nebo spontánním způsobem (Usuzování x Vnímání).

Jak zmiňuji v kapitole čtyři, výběrové metody by měly být standardizované a měly by mít určitou vypovídající schopnost. Průzkum spolehlivosti, platnosti a celkové efektivity tohoto testu provedla v roce 1991 Národní akademie věd, a výsledek svého výzkumu publikovala v knize *In The Mind's Eye*. U spolehlivosti opakovaných testů zjistila, že je spolehlivost velice slabá. Po přezkoumání studie po uplynutí pěti týdnů, typové označení z prvního testování vyšlo totožné pouze u 47 % testovaných jedinců. Reliabilita byla měřena z hlediska

souvislosti s kritérii a vztahem k jiným stupnicím měřící podobné pojmy. Z výzkumných studií experti došli k závěru, že adekvátní platnost má pouze oblast testování Extroverze x Introverze. Komise Národní akademie věd hodnotí celkovou účinnost testu MBTI, jako nedostačující pro rozhodovací procesy o zaměstnanci. (www.opd.net)

Jelikož se nejedná o jediný nástroj, který společnost při výběrovém řízení používá a na jehož poznacích by zakládala svá celková rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče, považují aplikaci tohoto testu společností, jako jeden z vhodných nástrojů pro získání dalších informací o uchazečích. Kombinací výběrových metod společnost zvyšuje efektivitu výběrového procesu, protože každý nástroj ověřuje či doplňuje informace o každém uchazeči.

Dalším nástrojem, který firma při výběrovém řízení využívá, je testování znalostí a dovedností. Těmito zkouškami společnost ověřuje, zda uchazeč má určité znalosti a dovednosti, které bude při výkonu práce skutečně potřebovat. To, zda uchazeč dosáhne v testu nejlepšího výsledku, nerozhoduje však o tom, zda bude skutečně přijat. Opět se jedná pouze o jeden z nástrojů, který firma využívá k tomu, aby získala co největší množství podkladů, aby mohla učinit správné rozhodnutí.

Aby bylo toto testování efektivní, musí být zajištěna objektivita. Objektivita při testování je ve firmě zajištěna tím, že je pro vyplnění testu stanovena časová hranice a minimální hranice, které musí uchazeč v testu dosáhnout, aby se dostal do dalšího kola. Pro hodnocení úloh, je stanovena hodnotící škála od 1-5 bodů, kdy jednička je nejlepší. Aby hodnocení těchto úloh na základě udělování bodů, bylo maximálně objektivní, doporučila bych firmě vypracovat jednotnou šablonu, v níž bude přesně vymezeno a definováno, za co jaké bodové ohodnocení přidělit. Dále doporučuji personálním pracovním zamyslet se nad možností subjektivních chyb, které mohou nastat, například při zadávání instrukcí uchazečům, a kterým by se pro zajištění maximální vypovídající hodnoty testu měly vyvarovat. Může to být například to, že uchazečům budou sděleny různé instrukce pro vyplnění dotazníku (jednomu uchazeči je pouze předán pracovní list, aby jej vypracoval, a druhého uchazeče před zadáním testu seznámí s jeho obsahem) nebo překročení stanoveného limitu pro vyplnění testu. Tímto neuvědomělým chováním, již nejsou zajištěny stejné podmínky.

Tyto testy si společnost sestavuje sama, což považuji za nezbytné, aby test skutečně ověřoval ty znalosti, které jsou pro výkon dané profese potřeba. Použití vlastního testu svědčí tedy o určité validitě. O tom jak vysoká tato validita je, záleží na předem definovaných kritériích, na základě kterých se test sestavuje. S měnicími se požadavky a náplní pracovního místa, by firma neměla opomenout ověřovat aktuálnost těchto testů.

Jako jeden z dalších výběrových metod využívá firma reference. Reference bývají považovány za jednu z nejméně validních metod, a to z toho důvodu, že mohou poskytnout zkreslené informace. Na druhou stranu to mohou být ale právě ony, na základě kterých firma vybere toho nejlepšího uchazeče. Ohledně poskytnutí referencí, může firma po uchazeči požadovat kontakt na osobu, pod níž zaměstnanec pracoval, nebo na svého kolegu, s nímž pracoval na nějakém projektu. Firma se tak může dozvědět právě zásadní informace ohledně toho, jak plnil pracovní úkoly, jak pracoval ve stresující situaci, jak byl brán v kolektivu spolupracovníků či zda měl nějaké slabé stránky. (www.vimvic.cz) Jako jeden z dalších možných nástrojů pro získání informací společně s referencemi, zde uvedu možnost digitálního stopování, které se v současnosti stává u firem velice oblíbeným. Společnost si může prohlídnout uchazečův profil na různých sociálních sítích, jako je Facebook, Twitter, Youtube, Instagram nebo jeho osobní blok. Odtud může personalista získat představu o jeho názorech, zájmech, zkušenostech, ale také i jeho povaze.

Pro osobní seznámení s uchazeči firma realizuje výběrový pohovor. Ve společnosti je uplatňován pohovor před komisí dvou hodnotitelů – personální pracovnice a vedoucího příslušného útvaru, pod kterým bude nový pracovník zaměstnán. Účast vedoucího útvaru při pohovoru považuji za nezbytnou, protože on jediný ví, jakého pracovníka potřebuje pro plnění pracovních úkolů a který zapadne do skupiny spolupracovníků. Firma uplatňuje nestrukturovaný pohovor, což znamená, že otázky nejsou předem definované, není určené pořadí kladení otázek, ale jsou pokládány nahodile. Takovéto kladení otázek vede k subjektivnímu hodnocení uchazečů, proto není tato forma pohovoru odborníky doporučována. Já však hodnotím tuto formu pohovoru ve společnosti za vhodný způsob k dosažení cíle, kterého chce právě realizací pohovoru dosáhnout. Cílem realizace pohovoru ve společnosti je odhalit povahové rysy jedince. K tomu je zapotřebí, aby uchazeč reagoval na otázky spontánně a otevřeně, což právě nestrukturovaný pohovor umožňuje.

O rozhodnutí o přijetí pracovníka ve společnosti rozhoduje vedoucí personálního útvaru, pod nímž bude pracovník zaměstnán. Vychází tak z výsledků jednotlivých testů, které umožňují vzájemné porovnání uchazečů a vlivu, jakým uchazeč na hodnotitele zapůsobil při pohovoru. Společnost tak vybírá vhodné uchazeče, kteří postupují do dalších kol výběrového řízení podle testů a norem, čímž je zajištěna objektivita výběrového procesu, ale konečné rozhodnutí o novém pracovníkovi je subjektivní, protože vychází z domněnek a sympatií při osobním setkání a průběhu pohovoru. Jak zmiňuji v teoretické části, je důležité vybírat si uchazeče jak pro firmu (pracovní kolektiv, kulturu organizace a jejích postojů), stejně tak pro

plnění pracovních povinností daného pracovního místa. Při rozhodování o uchazečích - o jejich přijetí či nepřijetí je mezi těmito výběrovými kritérii dána velice úzká hranice a je potřeba jistá obezřetnost. Díky průběhu jakým společnost výběrové řízení provádí, si dovoluji říci, že si firma může rozhodnutí na základě subjektivního pocitu dovolit, protože v posledním kole výběrového řízení vybírá z uchazečů, kteří mají k výkonu práce potřebné kompetence a budou schopni plnit pracovní úkoly.

O výsledcích výběrového řízení společnost informuje uchazeče do tří týdnů od prvního osobního setkání. Uchazeče, kteří nebyli vybráni do dalšího kola výběrového řízení, informuje o této skutečnosti ihned. Tímto chováním vytváří u uchazečů dobré mínění o společnosti, protože s nimi jedná přímo bez zbytečného obcházení skutečností a zdržování tak nezaměstnaných osob při hledání jiné práce. Z uchazečů, kteří postoupí do posledního kola výběrového řízení, osloví k uzavření pracovního poměru toho nejlepšího z nich. Společnost nechává vybranému uchazeči tři dny na rozmyšlení a vyjádření zda nabídku práce přijme. Do doby než obdrží jeho vyjádření, ponechává si ostatní vhodné uchazeče v rezervě, pro případ, kdyby oslovený uchazeč nabídku práce odmítnul. Společnost tak postupuje podle doporučení personalistů pro průběh informování uchazečů o výsledku výběrového řízení, které zmiňuji v teoretické části.

Během analýzy výběrové řízení ve společnosti Farnet a.s. nebyla zjištěna skutečnost, že by firma měla v úmyslu ve věcech práva na zaměstnání jednat s uchazeči nerovnoměrně či je diskriminovat. V nabídce volných pracovních míst, oslovuje na pracovní pozici ženy i muže. U pracovních míst vhodných pro osoby zdravotně znevýhodněné a osoby se zdravotním postižením tuto skutečnost zmiňuje v poznámkách u nabízené pracovní pozice. Stejně tak zmiňuje skutečnost, že je zaměstnavatel ochoten zaměstnat i cizince. Při realizaci výběrového řízení se snaží s uchazeči jednat totožně, dotazuje se na stejné informace a podle slov personální vedoucí firma nejedná s úmyslem upřednostňovat některé uchazeče před druhými a poskytovat jim při výběrovém procesu, ale i v pracovním poměru, nějaké výhody.

V této kapitole jsem shrnula jednotlivé kroky výběrového řízení ve společnosti Farnet a.s. a doplnila je o vlastní návrhy, jimiž by společnost mohla zvýšit efektivitu nábory nových zaměstnanců. Upozornila jsem na skutečnosti, které si personalisté a vedoucí pracovních útvarů, kteří se účastní výběrového řízení a vybírají si nové pracovníky, musí uvědomit, aby nejednali subjektivně a zachovali podmínky výběrového procesu stejné pro všechny kandidáty.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá problematikou získávání a výběru zaměstnanců. Cílem práce byla analýza nástrojů, používaných podnikem při výběrovém řízení, z pohledu pracovního práva a personálního managementu a zhodnocení efektivity těchto nástrojů. Ke splnění tohoto cíle jsem v teoretické části shrnula důležité informace potřebné pro hodnocení výběrového řízení z odborných knih. Praktická část byla vytvořena na základě rozhovoru s personální pracovnící a analýzy jednotlivých dokumentů podniku. Níže shrnuji obsah jednotlivých částí této bakalářské práce.

V teoretické části jsou popsány jednotlivé kroky výběrového řízení společně s doporučením od zkušených personalistů jak při náboru pracovníků postupovat, jaké nástroje a metody při těchto procesech zvolit s vysvětlením, jaké informace lze díky použití určité metody o uchazečích získat. Popisují zde kritéria standardizace, které by měly výběrové metody mít a podle nichž by personalisté měli rozhodnout, zda danou metodu použijí při výběrovém řízení u konkrétní pracovní pozice.

V praktické části popisují průběh výběrového řízení ve společnosti a analyzují jednotlivé nástroje, které firma při získávání a výběru zaměstnanců používá. Na základě provedené syntézy poznatků z teoretické části zjišťuji, že firma postupuje při výběrovém procesu v souladu s poznatky o průběhu výběrového řízení z teoretické části. Efektivně používá metody pro získání potřebných informací o uchazečích podle potřeby konkrétní pracovní pozice. Na základě provedené analýzy jsem nezjistila žádné skutečnosti, které by vedly k nekvalitní a neúspěšné realizaci výběrového řízení, ale odhalila jsem nevyužité příležitosti, na jejichž základě jsem firmě navrhla možnosti a opatření, kterými může zvýšit úspěšnost výběrového procesu. V rámci doporučení, které jsem firmě navrhla, zde zmíním oslovování a vyhledávání uchazečů prostřednictvím sociálních sítí, vytvoření si vlastního profilu společnosti na různých kariérních portálech, vedení evidence o zdrojích, z nichž se uchazeči dozvěděli o nabízené pracovní pozici, sjednocení informací o inzerované pracovní pozici na všech pracovních portálech. Hodnotím formu pohovoru z hlediska jejího účelu a upozorňuji na skutečnosti, které mohou zkreslit výsledky různých testování.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARNOLD, John, Joanne SILVESTER, Fiona PATTERSON, Ivan ROBERTSON, Cary COOPER a Bernadr BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
3. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJČÍK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky 2006, částka 84, s. 3146-3272. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/> ISSN 1211-1244
5. ČESKO. Zákon č. 435 ze dne 16. března 2009 o zaměstnanosti. In: Sbíрка zákonů České republiky 2009, částka 22, s. 842-904. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>. ISSN 1211-1244
6. Českokalický zpravodaj 2018. *Česká Skalice: Českokalický zpravodaj 2018* [online]. Česká Skalice: město Česká Skalice, 2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.ceskaskalice.cz/cs/zpravodaj/rocnik-2018/rocnik-2018.html>
7. EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. *Testy pro personální práci: Jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada Publishing, 2014, 144 s. ISBN 978-80-247-5056-9.
8. *Farmet* [online]. Česká Skalice: Farmet, 2014 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.farmet.cz/cs>
9. FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, 220 s. ISBN 978-80-7552-714-1.
10. *Hitrádio Magic* [online]. Hradec Králové: RADIOHAOUSE, 2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.hitradiomagic.cz>
11. CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistika: Dvanáctero správného vedení personální agendy*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 520 s. ISBN 978-80-7357-858-9.
12. Ideální kandidát: Jak získat ty správné reference uchazečů. *Vím víc* [online]. Praha: Vimvíc, 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/idealni-kandidat-jak-ziskat-ty-spravne-reference-uchazecu>
13. *Integrovaný portál MPSV: Rozšířené hledání* [online]. Česká Skalice: Farmet, 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno/vmrozsir>
14. *Interní zdroje společnosti*. Česká Skalice
15. Inzertní noviny ORIN. *Inzertní noviny ORIN* [online]. Týniště nad Orlicí: Jiří Tůma, 2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.orin.cz/>
16. Is the Myers Briggs Type Indicator the Right Tool to Use?. *Organizational Performance Dimensions*[online]. Kalifornie: Nowack, K., 1996 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.opd.net/abstracts5.html>
17. *Jobs.cz* [online]. Česká Skalice: Farmet, 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/>

18. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN SBN 978-80-247-2497-3.
19. KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
20. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
21. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
22. MBTI test (Myers-Briggs Type Indicator). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE), 2015 [cit. 23.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mbti-myers-briggs-type-indicator>
23. Noviny radnice - Dvůr Králové nad Labem. *Mudk.cz* [online]. Dvůr Králové nad Labem: město Dvůr Králové nad Labem, 2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.mudk.cz/cs/radnice/noviny-radnice/>
24. *Organizační směrnice náboru č. 31/15 - SJ: Zásady personální práce*. Farnet a.s. Česká Skalice, 2015.
25. Povinné zdravotní prohlídky zaměstnanců. *Právní linka* [online]. Mgr. Petr Kausta, 2016 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.pravnilinka.cz/bezplatna-pravni-poradna-zdarma/povinne-zdravotni-prohlidky.html>
26. SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015, 133 s. [cit. 2017-11-13]. ISBN 978-80-244-4513-7.
27. *Profesia: Nabídka práce, volná pracovní místa* [online]. Česká Skalice: Farnet, 2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.profesia.cz/>
28. *RÁDIO ČERNÁ HORA* [online]. e.BRÁNA s.r.o, 2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://www.cernahora.cz/>
29. VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010, 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.
30. *VímVic.cz: Kariérní portál* [online]. Praha: Vím.Víc.cz, 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/>