

Monitoring a evaluace systému nábory pracovníků ve vybrané organizaci

Kristýna Kolaříková

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Kolaříková**
Osobní číslo: **H17097**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Monitoring a evaluace systému náboru pracovníků ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti evaluace, personalistiky a procesů získávání pracovníků.

Příprava metodiky empirické části.

Realizace akčního výzkumu formou pozorování a analýzy dokumentů.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledku výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

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

Seznam doporučené literatury:

- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- FITZPATRICK, Jody L., James R. SANDERS a Blaine R. WORTHEN. *Program evaluation: alternative approaches and practical guidelines*. 4th ed. Boston: Pearson, 2011. ISBN 978-0-205-02734-7.
- MOSTYN, Steven. *Recruiting 101: The Fundamentals of Being a Great Recruiter*. La Vergne, Tennessee, USA: Lightning Source Inc, 2016. ISBN 978-09-914-9002-8.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPALEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
- TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ilona Kočvarová, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **4. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan

doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlině dne 22. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.
V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně

.....

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

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

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

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

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

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

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

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odprá-ří autor takového díla udělit svolení bez vědného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení obyčejného projevů jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 nčstává nedotčeno.*

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá náborovým procesem a náborovými činnostmi v obchodní společnosti. Cílem práce je popsat a vyhodnotit systém náboru ve vybrané organizaci. První část této práce se zabývá teoretickým vymezením náborových procesů a činností. V praktické části je popsána organizace a její systém náboru a je zde uveden příklad výběrového řízení. Mezi využití metody této práce patří pozorování organizace v oblasti náboru a byl použit strukturovaný rozhovor s manažerem. Na zjištěné drobné nedostatky byly vypracovány návrhy řešení.

Klíčová slova: metody výběru pracovníků, osobní pohovor, řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků, získávání pracovníků

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the recruitment process and recruitment activities in a business company. The aim of the work is to describe and evaluate the recruitment system in the selected organization. The first part of this work deals with the theoretical definition of recruitment processes and activities. The practical part describes the organization and its recruitment system and gives an example of a selection procedure. The methods used in this work include observation of the organization in the field of recruitment and a structured interview with the manager was used. Proposals for solutions were developed for the identified minor deficiencies.

Keywords: selection methods, personal interview, human resources management, employee selection, recruitment

Poděkování

Mé poděkování patří Mgr. Iloně Kočvarové, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 HISTORIE PERSONALISTIKY	12
1.1 PERSONÁLNÍ ADMINISTRATIVA	12
1.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	12
1.2.1 Vzdělávání lidí	12
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
Modely řízení lidských zdrojů.....	13
2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	15
2.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	15
2.2.1 Zdroje získávání pracovníků	16
2.2.2 Metody získávání pracovníků	17
3 PŘEDVÝBĚR, METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	19
3.1 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ.....	19
3.1.1 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání	19
3.2 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	20
3.2.1 Osobní pohovor	20
3.2.2 Assessment centra	20
3.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	21
4 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	22
5 KULTURA ORGANIZACE	23
6 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ	24
6.1 DŮSLEDKY FLUKTUACE.....	24
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
8 CÍL A METODIKA ŠETŘENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	27
9 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	29
10 SYSTÉM NÁBORU VE VYBRANÉ ORGANIZACI	30
11 ZÍSKÁVÁNÍ A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	32
11.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	32

11.2	ZDROJE VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	33
11.3	METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	33
11.3.1	Inzerce	33
11.3.2	Doporučení uchazeče o práci od stávajícího pracovníka	34
11.4	PŘEDVÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	34
11.4.1	Definice adekvátního uchazeče	35
11.4.2	Předvýběr a způsoby získávání informací o uchazečích.....	35
11.5	OSOBNÍ POHOVOR	35
11.5.1	Dotazník uchazeče o zaměstnání	36
11.5.2	První kolo výběrového řízení	36
11.5.3	Druhé kolo výběrového řízení.....	36
11.6	DRESSCODE ORGANIZACE	37
11.7	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	37
12	PŘÍKLAD VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NA OBCHODNÍ POZICI – ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A NÁSLEDNÉ PŘIJETÍ PRACOVNÍKA	39
12.1	ANALÝZA A INTERPRETACE ROZHOVORU S MANAŽEREM	41
13	EVALUACE PRŮBĚHU ZÍSKÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ.....	43
13.1	METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ	43
13.2	ZPŮSOBY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ.....	44
14	LIMITY ŠETŘENÍ	46
15	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	47
	ZÁVĚR	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	49
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM PŘÍLOH.....	53

ÚVOD

Jako téma mé bakalářské práce jsem si zvolila monitoring a evaluace systému náboru pracovníků ve vybrané organizaci. Vývoj veřejného, soukromého i neziskového sektoru se v dnešní době neobejde bez lidských zdrojů. Díky lidským zdrojům můžou organizace na trhu stále růst a úspěšně se vyvíjet. Pro podniky je tak nutné, aby měly kvalifikované lidské zdroje, které pomáhají přinášet zisky.

Pro výběr tohoto tématu jsem se rozhodla také pro to, že do oblasti personalistiky mají svým uplatněním blízko například i absolventi oboru andragogika, což je obor, který studuji. Absolventi tohoto oboru mohou najít uplatnění v organizacích, které využívají personální pracovníky pro plánování, realizaci a hodnocení v oblasti řízení lidských zdrojů.

Mnoho nadaných lidí a absolventů v České republice se po dokončení studií rozhodují pro práci v zahraničních společnostech. Je proto nezbytně nutné, aby se organizace více zaměřily na lidské zdroje, motivaci pracovníků a na celkové zefektivnění řízení lidských zdrojů.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Cílem teoretické části je vymezení základních pojmů a činností oblasti náboru, včetně popisu vývoje personální práce na základě odborné literatury. Teoretická část dále popisuje různé metody a zdroje pro získávání pracovníků. Vymezuje oblasti adaptace pracovníků, firemní kulturu a fluktuaci pracovníků.

Cíl praktické části této práce je monitoring a evaluace systému náboru. Popis průběhu plánování, získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci. Nejprve byl sledován systém náboru a poté byl poskytnut návrh na opatření vedoucí k odstranění zjištěných nedostatků. Použita byla metoda pozorování a strukturovaný rozhovor.

Předpokladem pro naplnění cílů je shrnutí a vyhodnocení systému náboru ve vybrané organizaci. Hlavní cíl je doplněn o dílčí cíle, a to jsou zjištění a zhodnocení adekvátnosti používaných zdrojů a dokumentů při náboru a analýza rozhovoru s manažerem.

Tato bakalářská práce by měla, díky svému šetření zjistit nedostatky a následně navrhnout opatření a přispět tak ke zvýšení efektivity systému náboru u zvolené organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIE PERSONALISTIKY

1.1 Personální administrativa

Personální administrativa udává historicky první koncepci personální práce, která se v řízení organizací objevovala od desátých až dvacátých let 20. století. Koncepce personální práce byla ovlivněna klasickými přístupy k řízení organizace. Personální práce byla pojata jako služba pro potřeby řízení organizace. Personální pracovníci plnili administrativní úkoly spojené s personálními činnostmi, jako je zaměstnávání lidí a vedení personální evidence pro účely plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování lidí. Personalistika byla dříve pouze pasivní součástí organizace (Šikýř, 2016).

1.2 Personální řízení

Historicky druhou koncepcí bylo dle Šikýře (2016) personální řízení. Tato koncepce, se v řízení organizací začala prosazovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Změna v pojetí personální práce byla v tom, že velké organizace usilovaly o ovládnutí trhu, a začaly vnímat schopné lidi jako výhodu a možnost mít tak díky nim větší konkurenceschopnost před ostatními podniky. Tímto se personální práce stala skutečnou profesí. Ve větších organizacích postupně vznikaly personální útvary, kde se personalisté zaměřovali na jednotlivé personální činnosti, například na výběr, hodnocení či odměňování nebo vzdělávání lidí.

1.2.1 Vzdělávání lidí

Podnikové vzdělávání představuje různé aktivity, které pomáhají k vytvoření produktivnějšího pracovního prostředí a nabádá zaměstnance k rozvoji v jejich oboru, specializaci a účastech na dalším vzdělávání, což je dle mého velmi důležité jak pro podnik, tak pro zaměstnance. (Zormanová, 2017).

Zormanová (2017, s. 38) uvádí, že podle Šikýře (2012) se „výuka v rámci podnikového vzdělávání může probíhat pomocí interního či externího vzdělávání, nebo kombinace obojího, e-learningu, hromadných školení formou přednášek či kurzů, koučingu a mentoringu, podporu firemních talentů..“

V organizacích je interní podnikové vzdělávání většinou prováděno formou hlavního školení všech zaměstnanců, obvykle bývá orientováno na seznámení s firemní kulturou, seznámení

se zákony, předpisy a normami, které zaměstnanci potřebují znát, aby mohli vykonávat svoji profesi (Zormanová, 2017).

Vzdělávání dospělého člověka velmi ovlivňují změny na trhu práce, protože dospělý člověk se musí v průběhu celého svého pracovního života rozvíjet a zdokonalovat, aby si tak udržel konkurenceschopnost na trhu práce (Mužík, 2005).

1.3 Řízení lidských zdrojů

Šikýř (2016) uvádí jako historicky třetí koncepci řízení lidských zdrojů. Je to koncepce personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od osmdesátých až devadesátých let 20. století. Změna personální práce byla vyvolána změnami podmínek podnikání na celosvětových trzích. Kdy pouze dostatečně schopní a motivovaní lidé, zajistí organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Lidé se tak stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím všech organizací. Aktivně totiž rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních možných zdrojů. Jejich schopnosti a motivace přispívají k dosažení a vylepšení cílů organizace.

„Přistoupíme-li na tvrzení, že nejlepší teorií je praxe, pak andragogika je nejvýznamnějším základem úspěšného personálního řízení“ (Palán, 2003, s. 26).

Palán (2003) prezentuje andragogiku jako obor, který se nejintenzivněji promítá v pracovním životě a to nejen proto, že zde člověk tráví největší část svého života, ale i protože se andragogika zároveň promítá do všech personálních činností.

Modely řízení lidských zdrojů

Šikýř (2016) zmiňuje, že z výzkumu Fombruna, Tichyho a Devannaové (1984) vychází pojetí řízení lidských zdrojů z prvních modelů řízení lidských zdrojů definovaných na půdě amerických univerzit v polovině osmdesátých let 20. století, kdy americký průmysl řešil výrazný pokles produktivity práce ve srovnání s celosvětovou konkurencí. Mezi první modely řízení lidských zdrojů patří Michiganský model, také nazývaný jako „model souladu“, který definovali Fombrun, Tichy a Devannaová (1984) z Michigan Business School, a Harvardský model, který formulovali Beer a kol. (1984) z Harvard Business School.

Michiganský model

Michiganský model údajně podněcuje význam řízení lidských zdrojů pro úspěch organizace. Řízení lidských zdrojů má zde velký vliv na výkon lidí i výkon celé organizace. Dosažení očekávaných výsledků vyžaduje schopné a motivované lidi, kteří budou kvalitně vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

Harvardský model

V Harvardském modelu jsou dle Šikýře (2016) uplatňovány zásady a postupy v řízení lidských zdrojů. Na jedné straně, jsou ovlivňovány zájmy všech stran v organizaci Na straně druhé, se tvoří výsledky lidských zdrojů jako je třeba oddanost zaměstnanců jejich práci a organizaci, schopnosti a motivace zaměstnanců vykonávat jejich profesi, soulad mezi cíli zaměstnanců a cíli organizace, apod.

Dále Šikýř (2016) uvádí, že Brewster a Hegewisch (1994) popisují, že postupné rozšiřování amerického pojetí řízení lidských zdrojů přes Spojené království do dalších evropských zemí vyvolalo potřebu přezkoumání amerických modelů řízení lidských zdrojů. Zejména v oblastech politických, ekonomických, právních, sociálních, kulturních, technických, demografických, přírodních i jiných podmínkách v evropských zemích, přičemž podstatné odlišnosti existují jak mezi Amerikou a Evropou, tak mezi jednotlivými evropskými zeměmi.

Výsledkem je snaha mnoha výzkumníků najít to nejlepší pojetí řízení lidských zdrojů pro evropské podmínky a normy a formulovat tak evropský model řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016).

2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Úkolem personalistiky je správně zabezpečit organizaci dostatečným počtem schopných a motivovaných lidí. A díky jejich pomoci dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Pro naplnění těchto úkolů slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizaci zabezpečují především manažeři, tedy vedoucí zaměstnanci. V některých organizacích, obvykle v organizacích s větším počtem lidí, s podporou personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb (Šikýř, 2016).

„HR oddělení je zodpovědné za poskytování nezbytné pracovní síly v rámci organizace a také za zajištění toho, aby zaměstnanci využívali své dovednosti a aby přispěli k rozvoji organizace.“ (Fahed-Shreih, 2018, s. 16).

2.1 Personální plánování

Personální plánování znamená odhadování a plánování potřeb pracovníků ve firmě a pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků (Koubek, 2011). Organizace musí správně vědět, kolik a jaké zaměstnance by měla zaměstnávat, aby mohla vyhovět současným a potencionálním podnikatelským požadavkům. Získání těchto zásadních informací je možné díky plánování lidských zdrojů, pro které se zároveň používá název personální plánování. Plán získávání zaměstnanců se zabývá tím, jaké zaměstnance organizace potřebuje získat, kdy a kde je musí získat a mít, jaké metody a prostředky k tomu chce využít a jaké náklady na to vynaloží (Čopíková aj., 2015).

2.2 Získávání pracovníků

Získávání a následné přijímání pracovníků jsou činnosti, které mají za úkol zajistit, aby nabízená pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o práci, a aby z těchto kandidátů byli vyselektováni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady a zkušenostmi pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech (Koubek, 2011). Podle Čopíkové aj. (2015) je získávání zaměstnanců personální činností a jejím cílem je oslovit a přitáhnout dostatečný počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní pozice, z kterých poté budou vybráni uchazeči, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům organizace.

Dle Bartáka (2011) efektivita vyhledávání, získávání a výběru adekvátních pracovníků hlavně stojí na personálním auditu, který musí být schopen odpovědět na různé typy otázek

týkající se toho, zda bude vybraný kandidát dostatečně přínosný pro organizaci, a zda přispěje organizaci ke zvýšení konkurenčních výhod.

2.2.1 Zdroje získávání pracovníků

Vnitřní zdroje:

- pracovní síly volné z důvodu ukončení výroby na některém z úseků,
- pracovní síly volné jako důsledek modernizace technologií,
- pracovníci, kteří jsou připraveni začít pracovat na náročnějších pozicích, než doposud,
- pracovníci, kteří mají zájem o posun na jinou pozici, než doposud zastávali (Duda, 2008).

Výhodou využívání vnitřních zdrojů je hlavně ta, že organizace a zaměstnanci se navzájem znají a to tím pádem usnadňuje a zároveň zrychluje výběr a adaptaci nových zaměstnanců. Nevýhodou využívání vnitřních zdrojů je pak určitá ztráta potenciálu schopných lidí mimo organizaci. Organizace musí strategicky plánovat postup nábory nových zaměstnanců a musí systematicky vzdělávat zaměstnance. (Šikýř, 2016).

Vnější zdroje:

Do vnějších zdrojů řadí Koubek (2007) registrované uchazeče o zaměstnání na úradech práce, absolventy škol nebo jiných vzdělávacích institucí a zaměstnance jiných organizací, které oslovila nabídka organizace, a jsou ochotni změnit svého dosavadního zaměstnavatele. Mezi doplňkové zdroje uvádí například ženy v domácnosti, důchodce či studenty nebo pracovníky ze zahraničí, kteří jsou pro určitý typ úvazku nebo povolání upřednostňováni.

Výhodou využívání vnějších zdrojů je různorodější a někdy také zajímavější nabídka pracovních sil a díky tomu možnost výběru z dostatečného počtu uchazečů, kteří jsou schopní a motivovaní mimo organizaci, kdy nové zkušenosti a jejich nápady mohou vést k pozitivním změnám. Možnou nevýhodou využívání vnějších zdrojů je nedostatek relevantních informací o aktuální situaci na trhu práce a potencionálních uchazečích o zaměstnání. Organizace musí naložit více úsilí, času a peněz na získání vhodných uchazečů o zaměstnání, stejně jako na odborné zapracování a sociální začlenění nových zaměstnanců. (Šikýř, 2016).

2.2.2 Metody získávání pracovníků

Dle Bláhy aj. (2015) průběh získávání zaměstnanců a volba metod závisí na tom, z jakých zdrojů bude pracovní místo obsazováno.

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se používá inzerce na internetu, v tisku, rozhlasu nebo televizi. Spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami. Přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci (Šikýř, 2016). Armstrong (2015) uvádí, že internetová inzerce pracovní pozice je jednou z nejrozšířenějších metod vyhledávání pracovníků a že pokud je inzerát dobře zpracován, většinou přiláká dostatek odpovědí na inzerát od uchazečů. Inzerování jako metoda není časově náročná. Její nevýhodou ale může být vysoká cena, která se odvíjí od místa inzerce.

Při inzerci v tisku, rozhlasu, televizi či dalších médiích je třeba zvažovat volbu médií vzhledem k typu obsazované pracovní pozice (Čopíková aj., 2015) Vývěsky inzerátů, nebo vyvěšení inzerátu na veřejném místě, například v městské hromadné dopravě je nutno vyvěsit tak, aby si jej všimlo, co nejvíce lidí. Tento způsob je poměrně nenáročný a levný. Není tak často využíván (Duda, 2008). Zprostředkovatelské agentury patří do často využívaných metod v dnešní době. Tyto organizace podle Bláhy aj. (2015) většinou nabízejí kromě získávání zaměstnanců také jejich předvýběr, tedy selekci. Další možností jsou takzvaní headhunteeři neboli lovci hlav, kteří hledají kandidáty. Využívají se ale spíše při obsazování vyšších pozic.

Spolupráci s úřady práce uvádí Čopíková aj. (2015) jako formu získávání, která je levná a její úspěšnost je závislá na situaci na trhu práce v příslušném regionu, ve kterém je třeba obsadit pracovní pozici.

Podle Armstronga (2015) jsou pro některé organizace největším zdrojem zaměstnanců absolventi středních nebo vysokých škol, případně jiných vzdělávacích institucí.

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je dle Šikýře (2016) používáno:

- inzerce na intranetu, místní vývěsce, nástěnce,
- rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, tedy emailem,
- doporučení současného zaměstnance,
- přímé oslovení vhodného zaměstnance v podniku.

Doporučení zaměstnancem je poměrně levný a často používaný způsob získávání zaměstnanců. Zejména pak u menších organizací. Současný zaměstnanec dává tip na nového vhodného zaměstnance, na kterého se organizace může přímo obrátit, případně sám zaměstnanec informuje svého známého o volné pracovní pozici v organizaci (Bláha aj., 2015). Tato metoda je zcela běžně využívána v mnoho organizacích a pro její podporu svědčí argument, že pracovníci zpravidla nedoporučí nevhodného člověka, protože by tím poškodili sami sebe (Kociánová, 2010). Velikost organizace také ovlivňuje, do jaké míry budou služby v oblasti lidských zdrojů poskytovány interně personálním specialistou z vlastní centrály lidských zdrojů (Bratton a Gold, 2012).

3 PŘEDVÝBĚR, METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

3.1 Předvýběr uchazečů

Hlavním cílem předvýběru uchazečů je podle Bláhy aj. (2015) provést výběr, při kterém bude eliminována subjektivnost rozhodnutí a vyloučena tak ztráta perspektivního člověka. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin a to například:

- skupina velmi vhodní kandidáti, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení,
- skupina vhodní kandidáti, kteří jsou do výběrového řízení zařazeni, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující,
- skupina nevhodní kandidáti, kterým je poslán zdvořilý odmítavý email s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci (Bláha, 2015).

Seznam vhodných uchazečů ideálně obsahuje zhruba pět až deset jmen (to záleží také na okolnostech, podle kterých to může být více i méně) potencionálních uchazečů o zaměstnání, kteří splňují požadavky organizace na zaměstnance (Šikýř, 2016).

Seznam nevhodných kandidátů obsahuje jména ostatních uchazečů o pracovní místo, kteří projevíli zájem o nabízené zaměstnání, ale bohužel nesplňují nezbytné požadavky organizace na zaměstnance (Šikýř, 2016).

3.1.1 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazečů o zaměstnání. Podle těchto údajů je možné realizovat jak předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Běžně požadovanými dokumenty organizací je životopis, průvodní dopis, osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání, kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů, pracovní posudky, reference (Šikýř, 2016).

Životopisy uchazečů o zaměstnání jsou nejčastěji požadovanými dokumenty, které organizace požadují. Údaje, které lze nalézt v životopise uchazeče totiž charakterizují jednotlivé uchazeče a umožňují posoudit jejich způsobilost pro výkon práce. Zaměstnavatelé nejvíce požadují strukturovaný životopis, kdy se od uchazečů očekává, že životopis bude uspořádán logicky a chronologicky do celků, například rozdělí základní osobní údaje, údaje o dosaženém vzdělání, údaje o dosavadní praxi, údaje o specifických znalostech

a dovednostech apod. (Šikýř, 2016). Při vyhodnocení životopisu lze sledovat, jak často uchazeč měnil zaměstnavatele, případně vzdělávací instituce a lze vysledovat cílevědomost. Z životopisu lze vyčíst, zda ukončil uchazeč zahájené studium nebo jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů, případně jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích a zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozšiřovaly nebo zužovaly, tedy zda byl uchazeč povýšen, nebo byl převeden na nižší funkci (Dvořáková, 2007).

„Na scénu razantně vstoupily sociální sítě a rychle se staly nejbohatšími zdroji informací o kandidátech“ (Tegze, 2019, s. 17)

3.2 Metody výběru pracovníků

Metoda výběru zaměstnanců je velmi specifický postup, který zkoumá a posuzuje způsobilosti kandidátů o zaměstnání vykonávat nabízenou pracovní pozici. Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců se řadí hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centrum, zkoumání referencí (Šikýř, 2016).

3.2.1 Osobní pohovor

„Pohovory se konají za účelem získání informací. Pro přijímací pohovor do zaměstnání nejdříve zaměstnavatel vybere ty kandidáty, kteří splňují základní kritéria. Dalším krokem je zjistit, kdo z tohoto užšího výběru by byl nejvhodnější na dané místo“ (Corfield, 2005, s. 7).

3.2.2 Assessment centra

„Assessment centrum má smysl použít v případě, kdy máme větší počet kandidátů na jedinou nebo více stejných pozic“ (Corfield, 2005, s. 61).

Hlavní výhody assessment centra jsou údajně komplexnost a mnohostrannost hodnocení, které poskytují výsledky s vyšší validitou (Hroník, 2005). Podle (Vaculíka, 2010) vychází největší nevýhoda assesment centra z podstaty této metody, protože je to složitý proces. Tento proces vyžaduje dostatečné množství časových možností, finančních prostředků, prostoru a lidských zdrojů.

3.3 Výběr pracovníků

Výběr zaměstnanců je proces, který je úzce spjat se získáváním pracovníků, a úzce na něj určitým způsobem navazuje. Cílem výběru pracovníků je rozpoznat a vybrat mezi uchazeči výkonné a zároveň schopné jedince, kteří budou způsobilí vydržet u zaměstnavatele po dobu, která je vyžadována. Výběr je proces, který se vyznačuje sběrem informací a hodnocení uchazečů na základě předem stanovených metod výběru, na základě kterých organizace předpokládá budoucí růst a efektivnost pracovníka. Porovnávají se profily kandidátů s požadovaným popisem pracovního místa, to znamená, že je porovnáváno, jak moc sedí informace o uchazeči se specifickými požadavky na pracovní místo (Dvořáková, 2007). Výběr pracovníků bývá často finančně nákladný a také časově náročný. Ale z hlediska možných důsledků při špatné volbě, je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i finančních prostředků. Na výběru pracovníků by se měli podílet personální specialisté a také vedoucí pracovníci. Při výběru pracovníků s organizacemi běžně spolupracují i externí odborníci (Kocianová, 2010). Hlavním úkolem výběru zaměstnanců je správně zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují strategiím a potřebám dané organizace. Výběr spočívá v porovnávání vlastností a předpokladů člověka s nároky na práci, kterou by měl uchazeč vykonávat. Nutno říci, že výběr je však vždy oboustranný proces. Nejen organizace si vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci, pro kterou by chtěl pracovat (Bláha aj., 2015).

4 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Trexima (2020) na svých stránkách uvádí, že 58 procent podniků v České republice věnuje zaměstnancům, kteří v rámci firmy přešli na jinou pozici. Uvádí, že v 37 procentech probíhá poté adaptační proces systémově a plošně. U zůstávajících 21 procent je tomu takto jen u vybraných pozic. Z deseti zaměstnavatelů čtyři vůbec nepracují s adaptací zaměstnanců. Větší procento je u větších firem, které mají více než 500 zaměstnanců. Tyto informace vyplývají z průzkumu společnosti TREXIMA HR Monitor. Šetření bylo uskutečněno mezi 247 podniky, které dohromady zaměstnávají více než 50 tisíc lidí. Odborníci na personalistiku se však shodují na tom, že adaptace pracovníků je klíčovým nástrojem k tomu, aby si zaměstnavatel udržel v organizaci klíčové lidi. Autoři HR Monitoru sdělují, že velký problém nastane ve chvíli, kdy HR oddělení získá nového pracovníka a ten odejde ve zkušební době z důvodu toho, že se mu ve společnosti dostatečně nevěnovali a spíše ho hodili do vody. Během adaptace se pracovník nejdříve seznamuje s náplní práce, kterou bude vykonávat poté pak s postupy, procesy a předpisy, které bude používat. Mimo to se seznámí s novými lidmi, se kterými bude na pracovišti. Je také velmi důležité, aby nový pracovník získal ucelenou představu o strategii organizace a jejích hodnotách. Tím bude přesně vědět, jaký smysl má jeho určená práce.

„Adaptační proces se týká nejen nových zaměstnanců, ale také zaměstnanců, kteří mění pracovní zařazení či se na své původní pracoviště vracejí po delší době. Úvodní část adaptačního procesu je zaměřena na předání rozhodujících informací o celé organizaci, a to ústní i písemnou formou. Za tuto část personálního procesu jsou většinou zodpovědní personalisté“ (Čopíková aj., 2015, s. 29).

„Trenér je vzdělavatel dospělých zabývající se specifickými metodami zaměřenými na praktické osvojování dovedností. Soustřeďuje se na vzdělávání umožňující osvojení dovedností (intelektových, motorických a senzomotorických) až do úrovně žádoucích návyků a adekvátních postojů, norem chování a jednání. Jde tedy o praktickou přípravu, výcvik ke schopnosti zvládnout určitou pracovní roli (pracovní činnost). V podstatě se tedy jedná o převádění vědomostí na úroveň dovedností, o výcvik v profesním chování“ (Langer, 2016, s. 22).

5 KULTURA ORGANIZACE

Cílem této podkapitoly je vymezení pojmu firemní kultura. Existuje velmi mnoho definic, které charakterizují firemní kulturu. Barták (2011) tvrdí, že firemní kulturu tvoří soubor přesvědčení, hodnot, zásad, postojů a případně artefaktů, které ovlivňují firemní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a tím i k vykonávané práci. Všechny tyto sdílené hodnoty, přesvědčení a praktiky jsou mezi sebou totiž vzájemně propojeny.

„Hodnoty vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité. Normy představují nepsaná pravidla chování. Uvedená definice zdůrazňuje, že kultura organizace se týká subjektivních aspektů toho, co se v organizaci odehrává. Odkazuje na abstraktní pojmy, jako jsou hodnoty a normy, které postupují celou organizací nebo některou její částí, přičemž nemusejí být nijak definovány, nemusí se o nich mluvit, dokonce mohou zůstat bez povšimnutí. Přesto však může kultura organizace ovlivňovat chování lidí.“ (Armstrong, 2015, s. 164-165).

Čopíková aj. (2015) uvádí, že se jedná o jev složitého rázu, který není lehké popsat nebo jednoznačně určit. Kultura charakterizuje život v organizaci, měla by být v čase stabilní, a pokud je již vytvořena, má pravděpodobnost přežít veškeré personální změny.

Kultura zahrnuje interní záležitosti, jako jsou například podpora inovací nebo přijímání rizika a externí záležitosti, kupř. orientace na zákazníka na prvním místě nebo neetické chování vůči konkurentům (Kocianová, 2010). Podle Čopíkové aj. (2015) se prvky organizační kultury, normy chování a hodnoty objevují ve všech personálních procesech a činnostech v organizacích. Je tedy potřeba, aby firemní kultura byla co nejlépe nastavena. Armstrong (2015) uvádí, že výsledkem procesu při vytváření kultury organizace, může být kultura, která dokáže charakterizovat celou organizaci. V organizaci však mohou existovat různé kultury. Například kultura útvaru marketingu, se může podstatně lišit od kultury útvaru výroby. Můžou tedy existovat hodnoty či normy, společné pro celou organizaci. Ty se budou v určitých ohledech lišit podle toho, v jakém pracovním prostředí se budou nadále uplatňovat.

„V minulosti byla učiněna řada pokusů, jak klasifikovat nebo kategorizovat kulturu organizace, aby se formulovala východiska, která by umožňovala analyzovat kulturu a podniknout opatření k jejímu posílení nebo změně“ (Armstrong, 2015, s. 167-168).

6 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ

Dle Bednáře (2018) pokud chceme fluktuaci nějakým způsobem začít řešit, musíme jí dobře porozumět. Nejčastější odpovědí na otázku proč chcete odejít? Je odpověď, odcházím za vyšším výdělkem.

Bednář (2018) udává tři důvody, proč lidé zůstávají na své pracovní pozici a že pokud chceme vědět, proč lidé odcházejí, musíme nejprve zjistit, jaký důvod je v práci drží.

Lidé chodí do práce v podstatě z kombinace tří hlavních důvodů:

1. Potřebují finanční prostředky pro svou existenci.
2. Protože chtějí být s lidmi, se kterými se jim dobře pracuje.
3. Protože chtějí dělat práci, která jim dává smysl (Bednář, 2018).

Do příčin odchodů řadí Čopíková aj. (2015) pracovní podmínky jako jsou rizikovost práce a pracovní režim, pracovní prostředí, mezilidské vztahy nadřizený a spolupracovníci, pracovní kvalifikace, odměňování pracovníků.

6.1 Důsledky fluktuace

Důsledky fluktuace dle Armstronga (2002):

- ztráta již zaškolených zaměstnanců,
- možný únik zásadních informací a firemního tajemství,
- menší počtu zákazníků,
- dočasné zhoršená péče o zákazníky,
- nárůst možnosti ztráty sympatií a důvěryhodnosti u ověřených dodavatelů,
- nárůst značných finančních prostředků vynaložených k zachování funkčních procesů v organizaci a jejím obchodě,
- zvýšení finančních nákladů na další výběrové řízení a adaptaci nově přijatých zaměstnanců vyvolání dojmů nejistoty.

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

V této části bakalářské práce byla popsána historie personální práce a personální činnosti jako jsou plánování a získávání zaměstnanců. Existuje mnoho způsobů a metod, jak získat nové pracovníky do organizace. Záleží na potřebách dané organizace. Byly zde popsány možné zdroje a metody k využití pro nábor pracovníků. Cílem teoretické části této práce bylo vysvětlit základní pojmy z oblasti náboru. Snažila jsem se zde popsat personální proces, neboli řízení lidských zdrojů, protože lidské zdroje jsou v každé organizaci velmi důležité. Je nezbytný jejich správný chod a jejich efektivní řízení. Personální oddělení zajišťuje dostatek pracovních sil, obsazuje pracovní pozice, zajišťuje spokojenost pracovníků a snaží se snižovat jejich fluktuaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CÍL A METODIKA ŠETŘENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním námětem této bakalářské práce bylo sledovat personální systém vybrané organizace v oblasti získávání lidských zdrojů. Následně poznatky vyhodnotit, porovnat se známými pravidly, shrnout nedostatky a navrhnout zlepšení. K dosažení cílů mi pomohlo nastudování odborné literatury zabývající se činnostmi personální práce a řízení lidských zdrojů. Nabyté vědomosti jsem aplikovala v textu. V souladu s hlavním cílem bakalářské práce jsem určila dílčí cíle a ty pomocí kvalitativní evaluace popsala a vyhodnotila. Zkoumaná byla adekvátnost používaných metod a zdrojů při náboru. Dále proběhla analýza rozhovoru s manažerem.

V této bakalářské práci jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii. Potřebné informace jsou získané metodou participačního pozorování systému náboru. Byl využit strukturovaný rozhovor s manažerem pro zjištění jeho role při náboru. Tento rozhovor byl analyzován otevřeným kódováním, což znamená, že jsem vyhledala a poznala prvky, které nesly důležité informace v oblasti mého šetření. Výzkumné interview proběhlo individuálně v sídle organizace. Manažer má v organizaci na starost vedení kanceláře, tedy vedení pracovníků a proces jejich výběru a přijímání. Debata byla dlouhá zhruba 20 minut a byla vedena na základě předem sestavených otázek. Manažer většinou odpovídal stručnými, ale jednoznačnými odpověďmi.

Cílem výzkumného šetření je získání potřebných informací o procesu náboru ve vybrané organizaci a prověření, zda průběh odpovídá potřebám pro zajištění pracovníků. Výzkum bude sloužit k analýze procesu a návrhu pro zlepšení a větší efektivnost procesu náboru.

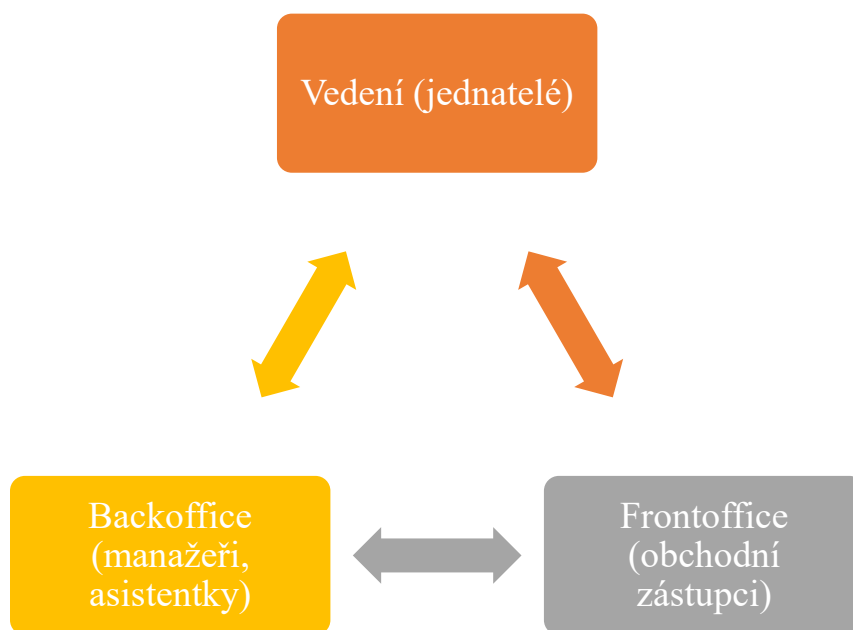
Důvodem šetření je zájem zlepšit průběh náboru ve vybrané organizaci za účelem jeho zefektivnění. Očekávaným přínosem je po odstranění zjištěných nedostatků lépe fungovat v téhle oblasti a poukázat na plusy a mínusy náborového procesu v organizaci.

V praktické části této práce jsem stručně a krátce popsala organizaci, které se týká toto šetření. Je zde popsán proces a systém náboru v organizaci. Pro získání potřebných informací k vypracování praktické části byly využity interní dokumenty organizace, což v této bakalářské práci byl například dotazník uchazeče o zaměstnání, který je součástí příloh bakalářské práce. Byl pozorován chod organizace v oblasti výběru a přijímání pracovníků. Konkrétněji pak proces výběrového řízení. Součástí je rozhovor s manažerem, který popsal svou roli při náboru nového pracovníka.

Tato bakalářská práce má za cíl odpovědět i na tyto dílčí otázky: 1) Probíhá výběrové řízení v organizaci dostatečně efektivně? 2) Jaké dokumenty používá organizace při náboru pracovníků? 3) Jaké zdroje a metody k náboru pracovníků organizace používá? 4) Jakou roli hraje manažer při náboru nových pracovníků?

9 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Jako první alternativní dodavatel, začala organizace nabízet elektřinu nejen firmám, ale i domácnostem. Plyn pak o dva roky později. O dva roky později také společnost vstoupila na slovenský trh. Společnost vůbec jako první na českém energetickém trhu začala uzavírat smlouvy se zákazníky on-line prostřednictvím tabletu. V roce 2016 byl přivítán miliony zákazníků. Dnes je tato společnost v segmentu domácností a malých až středních firem největším alternativním dodavatelem elektřiny a plynu v České republice. Daná společnost je součástí energetické skupiny, do které patří další společnosti, které dodávají energie. Společnost poskytuje výhodné ceny energií pro domácnosti a firmy. Kromě toho také poskytuje i komplexní zákaznický servis a energetické poradenství.



Obrázek 1 – Personální struktura (vlastní zpracování)

10 SYSTÉM NÁBORU VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V této kapitole budu popisovat personální činnost v oblasti náboru ve vybrané organizaci. Veškerá personální činnost spadá do náplně práce asistentky kanceláře, která zároveň úzce spolupracuje s hlavní personální pracovnící pro všechny pobočky organizace (při tvorbě pracovních smluv) a manažerem.

Na obrázku níže jsou popsány postupně jdoucí kroky při náboru s informací, která činnost patří do kompetencí asistentky a které činnosti jsou v náplni práce manažera. Na obrázku č. 3 níže jsou poté tyto kroky opět vyzdvíženy a následně blíže specifikovány.



Obrázek 2 – Kroky systému náboru v organizaci (vlastní zpracování)

Asistentka kanceláře má na starost celý proces náboru tj. získávání pracovníků, do jisté míry jejich výběr a přijímání pracovníků, podporu při výběru vedoucích pracovníků a veškerou personální agendu, která je velmi důležitá pro správný chod organizace. Ve spolupráci s manažerem pobočky plánuje a organizuje výběrová řízení, která je nutno organizovat nepřetržitě každý týden. Někdy i více dní v týdnu, dle aktuální potřeby. Asistentka společně s manažerem domlouvá termíny výběrových řízení, čas a jejich průběh. Vždy je potřeba se předem společně domluvit, tedy naplánovat kolik nových pracovníků je třeba v daný měsíc přijmout a jaké podmínky by měli kandidáti splňovat. Asistentka má přehled

o stávajících pracovnících, a tak se vždy snaží, aby nový člen kanceláře co nejvíce zapadal mezi povahy ostatních pracovníků. Vytváří inzerci na inzerčních portálech, které má od organizace hrazené pro účely inzerce. Vždy je přiřazen určitý počet kreditů na každý jeden měsíc. Následně přichází na řadu sběr reakcí a selekce uchazečů, kteří budou kontaktováni a pozváni na výběrové řízení a kteří vybráni naopak nebudou.

Selekce/předvýběr uchazečů dle zaslaných životopisů závisí zcela na asistentce, protože po plánování s manažerem jsou dohodnuty podmínky, které by měl uchazeč splňovat. Asistentka ví, o které uchazeče se primárně zajímat, případně se radí s manažerem.

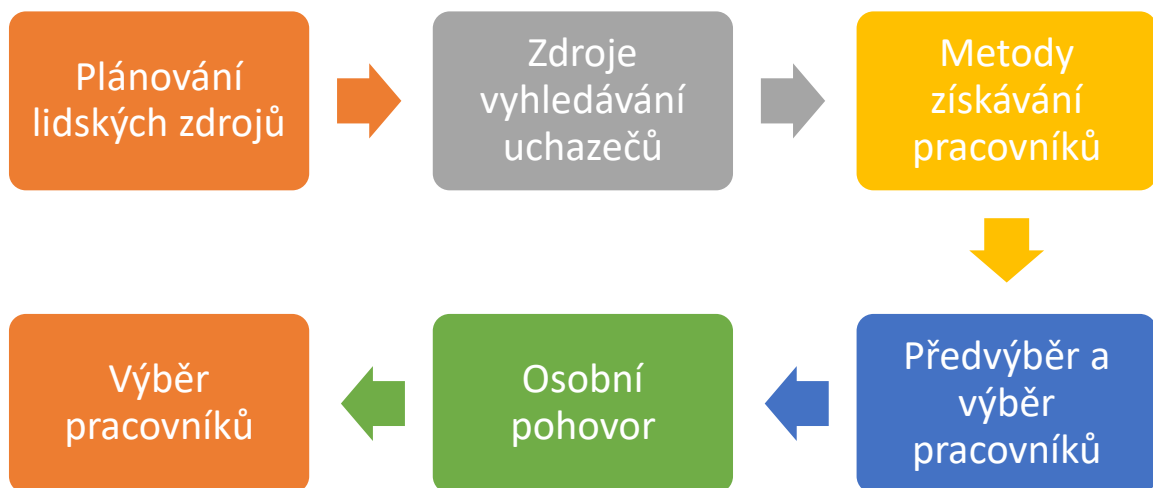
Po osobním pohovoru probíhá menší konzultace mezi asistentkou a manažerem, která se týká přijetí potencionálních uchazečů a plánování druhých kol. Je také nutné, aby asistentka udržovala dobré vztahy se stávajícími zaměstnanci a vytvářela příjemné pracovní prostředí pro pracovníky. Zajišťuje pro prvních 14 dní po nástupu jejich začátečnické odměny.

Dále eviduje jejich denní docházku, připravuje pracovní smlouvy a případné ukončovací materiály. Další činnost, která spadá do personální činnosti asistentky je podílení se na plánování a organizaci firemních akcí, které jsou uskutečňovány jednou za tři měsíce pro celou firmu a zhruba jedenkrát až dvakrát za měsíc plánování teambuildingů pro kancelář, které jsou v pro udržování dobrých vztahů mezi pobočkami a pracovníky důležité. Kontakt v jiném prostředí a s jinými kolegy, než je zvyklé, prospívá všem pracovníkům organizace.

11 ZÍSKÁVÁNÍ A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Následující kapitola bude pojednávat o získávání lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Lidské zdroje jsou pro organizaci velmi důležité, protože pomocí lidských dovedností a schopností, především těch prodejních může tato organizace stále růst a nadále prosperovat.

Na obrázku č. 3 jsou uvedeny postupy při náboru v organizaci, které jsou následně oproti krokům z obrázku č. 2 podrobněji popsány v jednotlivých podkapitolách níže.



Obrázek 3 – Sekvence procesů získávání lidských zdrojů v organizaci (vlastní zpracování)

11.1 Plánování lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Plánování lidských zdrojů je první a zároveň nejdůležitější krok pro úspěšné obsazení aktuálně nabízených pozic v organizaci. Tato organizace pořádá výběrová řízení nepřetržitě, nábor tedy není nikdy pozastaven z důvodu velké fluktuace pracovníků. Nábor probíhá do oblasti obchodu, kdy obchodní pozice všeobecně mají větší fluktuaci. Ne vždy tato oblast novým pracovníkům vyhovuje, ačkoliv jsou na pohovoru o veškerém principu obeznámeni. Je nezbytné mít jasně definovány kategorie lidí a jejich počet potřebný pro organizaci. Kapacity přijímaných pracovníků jsou plánovány dle aktuálního počtu obchodů, ve kterých se orientuje manažer a následně dle toho sestavuje obchodní plán. V plánování je nutno myslet na nahrazování pracovníků, kteří opouští stávající pozice, což se ve vybrané

organizaci děje poměrně často, jak jsem již avizovala výše. Plánování lidských zdrojů ve vybrané organizaci probíhá jednak na týdenní bázi a jednak na měsíční bázi. Na každý jeden týden je potřeba naplánovat výběrová řízení, určit datum a čas. Vzhledem k tomu, že je třeba splňovat určitá kritéria v rámci náboru, průměrně se zde plánuje pět pohovorů týdně. Samozřejmě, nelze přesně vědět, kolik uchazečů opravdu dorazí, kolik uchazečů bude chtít termín změnit, a tak je vše potřeba plánovat i v průběhu týdne operativně, tak, aby seděl domluvený časový harmonogram s harmonogramem plánovaných pohovorů.

11.2 Zdroje vyhledávání a získávání pracovníků ve vybrané organizaci

Získávání pracovníků je v této organizaci nepřetržitý proces. Je potřeba si jasně definovat zdroje, ze kterých budeme získávat kandidáty pro obsazení pracovní pozice. Možné je využít vnitřní nebo vnější zdroje pracovníků. Při vyhledávání a získávání nových pracovníků používá organizace primárně vnější zdroje. Případně jsou noví pracovníci získáváni na základě doporučení stávajících obchodních zástupců, kteří mají za doporučení svého známého v případě, že nastoupí, vyplacenou finanční odměnu za referenční nástup. Je však potřeba, aby doporučený uchazeč zůstal ve firmě po určitou dobu. Výběrová řízení nebývají pozastavena. Organizace využívá pro zveřejňování pracovních nabídek primárně internetové placené portály www.prace.cz a www.jobs.cz, případně dle potřeby sociální sítě, jako je Facebook nebo Instagram.

11.3 Metody získávání pracovníků ve vybrané organizaci

Organizace má dvě metody, lišící se na základě hledání ze zdrojů vnitřních a vnějších. Dále záleží také na dalších různých aspektech jako je situace na trhu práce, strop vynaložení finančních prostředků na získání pracovníků, na tom, jak rychle je nutno obsadit pracovní místo. Vybrané metody jsou pro organizaci nejvíce efektivní a osvědčené, hlavně tedy fungující. Tyto metody využívá organizace již několik let a jsou popsány v následujících podkapitolách.

11.3.1 Inzerce

Organizace pro svoji inzerci používá placené internetové servery www.prace.cz a www.jobs.cz. Tyto internetové servery slouží k vystavení volné pracovní pozice a uchazeči prostřednictvím odpovědních formulářů zasílají své životopisy a motivační dopisy. Ne vždy se ale povede díky inzerci na těchto portálech získat potřebný počet reakcí.

Asistentka kanceláře vytváří, vylepšuje a sleduje inzerci pro kancelář. Má k dispozici určitý počet kreditů na měsíc, se kterým je nutno nakládat tak, aby mohla pokrýt nábor na celý měsíc. Vzhledem k tomu, že nábor probíhá nepřetržitě, je občas třeba inzerci pozměnit. Inzerát je vytvořen tak, aby na první pohled bylo jasné, jaké předpoklady by měl uchazeč splňovat, aby byl zařazen do výběrového řízení. Inzerce probíhá jedenkrát týdně. A to vždy jeden inzerát na portál práce.cz a jeden a ten samý inzerát na www.jobs.cz, aby inzerát zasáhl co nejvíce uchazečů a aby reakcí od uchazečů bylo co nejvíce. Formulace nabídky práce organizace obsahuje název pracovní pozice, pracovní podmínky, seznam benefitů, které organizace nabízí, náplň práce, je uvedena i mzda, protože uvedení mzdy zvyšuje zájem uchazečů o pracovní pozici, dále jsou uvedeny požadavky na uchazeče o práci, místo výkonu práce. V inzerátu je uveden postup, kterým se bude organizace řídit v případě, že bude uchazeč pozván na výběrové řízení nebo odmítnut. Inzerce společnosti je stručná a přehledná.

11.3.2 Doporučení uchazeče o práci od stávajícího pracovníka

Tato metoda má své kouzlo v tom, že stávající pracovník většinou doporučí osobu se stejným postojem k práci a obdobnými schopnosti. Pro firmu je tak přijetí pracovníka touto formou finančně méně náročná. Organizace ušetří za inzerci, nicméně pokud se nově přijatý pracovník osvědčí, dostane pracovník, který jej doporučil finanční odměnu, která není sice obzvláště vysoká, ale příjemně potěší.

11.4 Předvýběr pracovníků ve vybrané organizaci

Výběr pracovníků zde probíhá v několika fázích. Nejdříve jsou kandidáti selektováni, vybraní jsou pouze ti, kteří dle životopisu splňují základní požadavky organizace. Následně se koná první kolo výběrového řízení, které lépe přiblíží a potvrdí či vyvrátí popis uchazeče dle životopisu. Na osobním pohovoru lze totiž vidět, jak uchazeč reaguje, jak se vyjadřuje, jakou má image a může o sobě sdělit více informací. Pokud uchazeč splní další předpoklady na základě osobního pohovoru, následuje druhé kolo výběrového řízení, kdy se uchazeč opět dostaví, a je mu blíže přiblížena jeho budoucí potencionální náplň práce, tak, aby sám viděl a zkusil si, jak to v organizaci vlastně chodí. Většinou se druhého kola účastní i pracovník, který ve firmě vykonává stejnou pozici a uchazeč má tak možnost se přímo ptát jedince, který přímo vykonává popsanou náplň práce.

11.4.1 Definice adekvátního uchazeče

Adekvátní uchazeč by měl být komunikativní člověk, který se nebojí slova ne. Protože toto slovo k práci obchodního zástupce patří. Měl by mít obchodního ducha, vynikající prodejní dovednosti, nebo snahu se je naučit. U obchodního zástupce je potřeba, aby zvládal tlak a stres. Obchodní zástupce pro vybranou organizaci musí také věřit produktům,

které nabízí. Protože prodávat něco, čemu člověk sám nevěří, nejde. Kolegiálnost, loajalita, férové jednání. Takové obchodní zástupce se snaží organizace získávat a vést je k takovým vlastnostem.

11.4.2 Předvýběr a způsoby získávání informací o uchazečích

Po dostatečném přijetí životopisů přichází na řadu předvýběr. Asistentka následně protřídí životopisy uchazečů. Je nutné, aby rozpoznala, který z kandidátů by nejlépe vyhovoval pro danou pracovní pozici. Organizace nemá pevně stanovené specifikace na předchozí zkušenosti uchazeče, asistentka má od manažera rámcové požadavky, jako jsou například středoškolské vzdělání s maturitou. Pokud ale naopak vidí praxi v oblasti obchodu, maturitní zkouška není prioritní. Uchazeči jsou v předvýběru vybíráni na základě obsahu jejich životopisu v porovnání na požadavcích na pracovní místo. Pozice je vhodná jak pro čerstvé absolventy, tak pro uchazeče se zkušenostmi. Posuzuje se úroveň vzdělání, pracovní zkušenosti, komunikační dovednosti, řídicí schopnosti, schopnost pracovat v týmu a zákaznická orientace. Zaujmu uchazeči, kteří mají zkušenosti s obchodem, ale není to podmínkou. Výhodou, nikoliv podmínkou, je přiložená fotografie. Nový pracovníci jsou přijímáni do týmu tak, aby si povahově byli příbuzní s povahami ostatních pracovníků a bylo tak tvořeno příjemné a přátelské prostředí. Je tedy dobré, když uchazeč uvede své zájmy a koníčky. Uchazeči, kteří prošli selekcí, jsou následně pozváni na osobní pohovor. Asistentka má většinou k dispozici kromě životopisu i motivační dopis. Dále čerpá informace z osobního dotazníku, který uchazeč vyplňuje po příchodu na výběrové řízení. Případně může požádat o referenci předchozího zaměstnavatele, což je v této organizaci prováděno méně často.

11.5 Osobní pohovor

Z vybraných životopisů je následně uchazeč pozván telefonicky na osobní pohovor. Tento kontakt je velmi důležitý, pomáhá kandidáta zaujmout a vytvořit mu první dojmy

o společnosti. Kandidátovi je sdělen termín, případně se s asistentkou domluví na jiném, pokud vybraný termín organizací uchazeči nesedí. Po telefonické domluvě je následně zasílána email oficiální pozvánka na výběrové řízení obsahující přesnou adresu, datum a čas konání. Zároveň je emailu uchazeč požádá o potvrzení přijetí emailu a potvrzení jeho účasti na výběrovém řízení, pro případ, že by email nedorazil, nezobrazil se správně, nebo byl doručen do schránky nevyžádaná pošta a nenastalo tak nedorozumění.

11.5.1 Dotazník uchazeče o zaměstnání

Uchazeči jsou po příchodu na výběrové řízení požádáni, aby vyplnili stručný dotazník, který je poté přiložen k životopisu uchazeče. Dotazník obsahuje bližší informace pro manažera, který pohovor s uchazečem bude vést. Obsahuje osobní data, možný nástup do zaměstnání, očekávanou mzdu, silné a slabé stránky uchazeče, důvod odchodu z předešlého zaměstnání a také obsahuje souhlas se zpracováním osobních údajů. Poté asistentka přidá k životopisu tento dotazník a předá manažerovi k prostudování a přípravě na pohovor.

11.5.2 První kolo výběrového řízení

Manažer po prostudování dotazníků následně pro uchazeče přichází, a začíná samotný pohovor, ten většinou trvá zhruba patnáct minut, záleží ale také na potřebě délky debaty mezi manažerem a kandidátem, občas je doba pohovoru i delší. Pohovory vždy probíhají v dobré náladě, uchazeči je k dispozici džbán s vodou a příjemné prostředí, aby se cítil komfortně a uvolněně. Pohovor začíná uvítáním uchazeče, většinou manažer začíná otázkou, jak se uchazeč dnes má, aby tak stanovil formální úroveň rozhovoru. Při čtení životopisu a dotazníku si manažer značí poznámky, které pak vyzdvihuje v otázkách na uchazeče. Následně následuje prostor na otázky kandidáta. Na prvním kole pohovoru se manažer a uchazeč, pokud je vhodný předem domluví na druhém kole, který pak potvrzuje s kandidátem asistentka telefonicky.

11.5.3 Druhé kolo výběrového řízení

Druhé kolo bývá z pravidla blíže zaměřeno na náplň práce, kdy má kandidát možnost nahlédnout do jednotlivých kanceláří a vidět tak, jak obchodní zástupci pracují. Kandidát se dozví bližší informace k případnému nástupu a je zde věnován čas pro popis dresscodu organizace, na který je kladen velký důraz. Dále dostane informace ke školení, které je nutné

absolvovat co nejdříve po nástupu. V případě, že kandidát vhodný není, nebo je manažer ještě nerozhodnut, sdělí uchazeči informaci, že se mu společnost určitě co nejdříve ozve.

11.6 Dresscode organizace

V poslední době je upravováno také chování zaměstnance pomocí etických kodexů, které řeší problematiku společných hodnot, metod dosahování strategických cílů organizace, vztah zaměstnavatele a zaměstnance, zaměstnance a ostatních klientů, spoluzaměstnanců a podobně. Etický kodex také upravuje styl oblékání, definuje tak tedy dress code. (Neščáková, Marelová, 2013). Základní zásadou pro dresscode společnosti pro pány je být oblečen vždy konzervativně a střizlivě. Pro pány je nutno vlastnit oblek. Jednořadový, tmavý (tmavě modrý), vždy s opaskem. Košile obleková bílá, bez vzoru, vždy s dlouhým rukávem. Kravatu vždy červenou, s uzlem ke krku a s délkou k opasku. Boty kožené, šněrovací s nízkou podrážkou, tmavé. Ponožky vždy tmavé, ladící s oblekem. Jako doplněk vždy zvolit pouze decentní brýle, snubní prsten, případně jemné kvalitní hodinky s koženým řemínkem. Vlasy, vousy, nehty vždy upravené. Pro dámy platí tmavomodrý, černý nebo tmavě šedý kostým. Halenka, košile tričko neprovokující barvy. Formální obuv s uzavřenou špičkou, ladící s doplňky, případně s kostýmem. Šperky a další doplňky decentní, sladěné s oblečením. Make-up nevýrazný.

11.7 Výběr pracovníků

O přijetí či nepřijetí uchazeče rozhoduje manažer, na základě druhého kola výběrového řízení. Většinou se manažer radí ještě s dalším kolegou, který bude také úzce spolupracovat s daným kandidátem. Kritéria pro rozhodnutí o přijetí nezávisí jen na dobře napsaném životopise, ale hlavně na osobním setkání a rozhovoru. Pokud je kandidát přijat, asistentka, která má na starost nábor uchazeči zavolá, sdělí informaci o jeho přijetí a potvrdí si s uchazečem termín nástupu, ten je většinou předjednan již na druhém kole mezi manažerem a uchazečem. V případě nepřijetí je uchazeč taktéž kontaktován asistentkou telefonicky, případně emailem, tak, aby sdělení neškodilo organizaci, ani uchazeči. Přijatý uchazeč dále absolvuje dvoudenní školení, které je plně hrazeno organizací. Školení se koná každý týden. Každý týden je na proškolení zasláno několik nových pracovníků i z ostatních poboček organizace. Zde je vždy přítomen školitel, který předává základní informace o organizaci a principu, na kterém společnost funguje a pracuje na rozvíjení prodejních dovedností nového pracovníka. Poté následuje zařazování nového pracovníka do pracovního procesu práce a adaptace mezi stávající pracovníky. K adaptaci nového pracovníka

napomáhá nejvíce manažer. Langer (2016) charakterizuje roli manažera jako pracovníka ve vzdělávání dospělých, který řídí proces přípravy, realizace a evaluace vzdělávací akce, který zároveň odpovídá za jeho řádný průběh. Plní především tyto úkoly: plánování, organizování, vedení, kontrolování, tedy obecné manažerské funkce.

12 PŘÍKLAD VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NA OBCHODNÍ POZICI – ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A NÁSLEDNÉ PŘIJETÍ PRACOVNÍKA

Zde je uveden a popsán konkrétní příklad výběrového řízení na pozici obchodního zástupce.

Nábor byl započat tím, že si manažer s asistentkou určili termín jejich meetingu, kdy bude plánování pohovorů probíhat. Byl to pátek. Každý měl předem připraveny své požadavky na nábor. Manažer má na starost chod celé kanceláře, a tak ví, kolik lidí je aktuálně na pobočce a jak se jim daří dosahování obchodních cílů. Podle těchto informací určí, kolik lidí je třeba za daný týden a zároveň za daný měsíc přijmout. Asistentka se také orientuje ve stavu aktuálních pracovníků a sama dokáže rozpoznat co je aktuálně potřeba, dle toho, kolik bylo přijatých pracovníků minulý týden, zda je měsíc v polovině nebo na začátku, aby byl splněn měsíční plán. Za cíl bylo stanoveno uskutečnit pět pohovorů na pozici obchodního zástupce ve vybraný den, aby byl splněn týdenní cíl, který bude navazovat na měsíční cíl, což je 20 pohovorů.

Po domluvě termínů a požadavků na nábor byl zveřejněn inzerát, den pro zveřejnění inzerátu asistentka zvolila jako vždy a to neděli. Jeden inzerát byl vložen na placený internetový portál www.jobs.cz a jeden na www.prace.cz. O víkendu mají inzeráty největší sledovanost a nejvíce reakcí.

V průběhu pondělí a úterý proběhl sběr reakcí a zároveň selekce uchazečů na ty, kteří budou pozváni a kteří nikoliv. Manažer svými požadavky na nábor cílí spíše na mužské pohlaví, protože si myslí, že muži jsou v tomto oboru průbojnější. Středa byl den, kdy probíhaly pohovory. Středa je den, kdy nejčastěji pohovory probíhají. Pokud není dostatek reakcí, rozprostřou se výběrová řízení i na jiné dny, aby příchozí reakce v dalších dnech mohly být využity a byl tak splněn naplánovaný počet výběrových řízení. Nevyužité reakce uchazečů za daný týden jsou využity v týdnu následujícím. Reakcí bylo ale dostatek, a tak se nemuselo výběrové řízení konat i ve čtvrtek nebo konat více dní v týdnu.

Selekce uchazečů probíhala na základě obsahu v zaslaných životopisech. Nejvíce se organizace zaměřuje na absolventy, které zaučí podle svých představ. Absolventi totiž nemají velké zkušenosti a tak nemísí staré zvyky z práce do nové. Obsah byl porovnán s požadavky na pracovní místo. Předem vybraní uchazeči byli následně telefonicky pozváni asistentkou na první kolo výběrového řízení, zájemci, kterým termín pohovoru nevyhovoval, byli pozváni na výběrové řízení konajícího se následující středu. Asistentka měla za úkol domluvit minimálně pět pohovorů, aby splňovala týdenní a tím pádem i měsíční plán nábora.

Dle zkušeností s pohovory, které asistentka v dané organizaci doposud má, je už pravidlem, že někteří uchazeči na poslední chvíli zruší svoji účast na výběrovém řízení a tak bylo pro jistotu pozváno sedm uchazečů.

V den pohovoru asistentka vytiskla a předala manažerovy životopisy a případně motivační dopisy pozvaných uchazečů, aby se mohl manažer začít připravovat. Ve středu 9:30 přichází první uchazeč o místo. Byl požádán o vyplnění dotazníku uchazeče o zaměstnání, který slouží manažerovi jako doplněk k životopisu. Po vypsání dotazníku byl dotazník předán manažerovi a ten po jeho prostudování přišel pro uchazeče a odcházeli společně do místnosti, kde se pohovory standardně uskutečňují. Mezitím se asistentka snažila uchazeči věnovat a snižovat tak jeho nervozitu.

Pohovor je vždy veden v příjemné atmosféře a to i díky asistentce, která na uchazeče průběžně mluví a uklidňuje jej. Při pohovoru manažer použil tyto zásadní otázky: co Vás vedlo k tomu, abyste se přihlásil na toto místo? Jakou máte představu o náplni práce na pozici, na kterou se hlásíte? Jak vypadal doposud Váš pracovní/studijní den? Jaké jsou Vaše dosavadní zkušenosti s prací s lidmi? Dále se pohovor odvíjel od odpovědí a následných otázek uchazeče. Dlouhou dobu se manažer věnoval volnočasovým aktivitám uchazeče. Pokud se zdá uchazeč vhodný, manažer mu vysvětlí, co bude dál. Pozvaný uchazeč se zdál jako vhodný, a tak mu byl rovnou sdělen manažerem následný postup výběrového řízení. Rovnou se společně domluvili na termínu druhého kola výběrového řízení. Takto podobně probíhaly všechny pozvané pohovory na daný den. Celkem se výběrového řízení zúčastnilo pět pozvaných kandidátů ze sedmi. Dva kandidáti svou účast na poslední chvíli zrušili. Manažer všechny uchazeče, kteří přišli, třídil na skupiny. Vybraní, potencionálně vybraní a nevybraní. Na životopis nebo dotazník určil termíny druhých kol, které asistentka ještě dodatečně potvrdila s kandidáty.

Druhá kola byla již plánována individuálně, ve dnech, na kterých se domluvil manažer s uchazeči. Manažer se s vybraným kandidátem domluvil na úterý následujícího týdne. Maximálně jsou však organizovány dvě druhá kola za den, protože na druhém kole je již přítomen pracovník, který ukazuje, co vše pracovní pozice obnáší, a který se potřebuje se spíše věnovat své vlastní práci. Na druhém kole byly blíže specifikovány mzdové podmínky a forma spolupráce. Protože v organizaci je možno pracovat na hlavní pracovní poměr či živnostenský list (ŽL). Uchazeč si vybral budoucí spolupráci na HPP. Každý nový pracovník ale v organizaci začíná nejprve na smlouvě dohoda o provedení práce (DPP) pro prvních 14 dní až měsíc v rámci zaučování.

Obě strany se dohodly. Následovalo určení data nástupu do zaměstnání. Asistentka předala uchazeči po skončení druhého kola k vyplnění osobní dotazník, na základě kterého se tvoří DPP. Tento dotazník byl po vyplnění kandidátem zaslán vedoucí personálního oddělení, která vytvořila smlouvu a zaslala asistentce k předání a podpisu. Dále jej asistentka zaevidovala v personální evidenci jako je docházka, tabulky, apod. Vzhledem k tomu, že je nejdříve uchazečem podepsána dohoda o provedení práce, není nutná lékařská prohlídka. Lékařská prohlídka je nutná pouze při přechodu na hlavní pracovní poměr, která bude nutná v následujícím měsíci, protože kandidát bude přecházet na smlouvu HPP. Po nástupu do zaměstnání absolvoval nový pracovník dvoudenní vstupní školení, aby se mohl co nejdříve začlenit do kolektivu a začít se naplno věnovat náplni práce. Následující školení vede manažer. Během něj manažer předává své zkušenosti a dovednosti novému pracovníkovi.

12.1 Analýza a interpretace rozhovoru s manažerem

V této praktické části mé bakalářské práce jsem provedla kvalitativní šetření prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami s manažerem, kterého jsem oslovila. Rozhovor mi pomohl lépe se orientovat v přístupu manažera a nahlédnout do jeho role v oblasti náboru a je nástrojem pro zjištění a analýzu role manažera při náboru. Získaná data udávají informace o náboru z pohledu manažera. Manažer odpovídal na předem formulované otázky, které jsem si připravila, a byl informován, že jeho odpovědi budou použity pouze za účelem této práce. Rozhovor proběhl v kanceláři manažera, kde se cítil příjemně a byl ochoten odpovědět na vše. Z odpovědi na první otázku plynou informace o tom, jak probíhá plánování z manažerské pozice, kde manažer popsal, že jeho plánování se odvíjí od obchodních výsledků a že při plánování úzce spolupracuje s asistentkou. Na druhou otázku jeho odpověď zní, že upřednostňuje vnější zdroje přijímání nových pracovníků, protože má tak na výběr z více uchazečů. Třetí otázka úzce souvisí s otázkou číslo dvě, tedy se zdroji. Manažer odpovídá, že organizace upřednostňuje inzerci na inzertních portálech a příležitostně jsou inzerce zveřejněny na Facebooku a Instagramu. Čtvrtá otázka mi dala odpověď na požadované dokumenty od uchazeče, kdy je požadováno, aby uchazeč zaslal životopis, motivační dopis a při pohovoru vyplnil dotazník uchazeče o zaměstnání. Dále manažer odpovídá, že upřednostňuje pohovor s jedním kandidátem. Nezkoušel ale pohovor při více lidech a myslí si, že by to mohlo být zajímavé. Další otázka se týkala jeho přípravy na pohovor, kde mi popsal krok po kroku, jak pracuje s předanými materiály od asistentky. Sedmá otázka se týkala referencí na uchazeče, kdy manažer stručně

odpověděl, že se o reference nezajímá. Rozhovor jsme zakončovali popisem průběhu závěrečného přijetí nebo nepřijetí pracovníka, kdy manažer uvedl, že se rozhoduje nejvíce podle toho, zda uchazeč zapadá do aktuálního týmu pracovníků. Rozhoduje se společně s dalším kolegou a poté dostává asistentka pokyn k informování uchazeče. Další otázka byla navázána na otázku předešlou, přijetí či nepřijetí kandidáta a týkala se informování nepřijatých uchazečů, manažer odpověděl, že i nepřijatí uchazeči jsou vždy informováni. Následovala úplně poslední otázka týkající se následné adaptace nového pracovníka. Kdy mi manažer sdělil, že je vždy pro nového pracovníka přichystán list úkolů, který obsahuje pokyny a informace k efektivní adaptaci pracovníka. Pro analýzu rozhovoru jsem použila otevřené kódování. Pozorně jsem si prošla zaznačené odpovědi manažera a poznačila si zajímavé části v jeho odpovědích a následně jsem generovala kódy. Z rozhovoru vyplývá, že manažer hraje v oblasti náboru velkou roli. Závisí na něm konečný výběr vhodného kandidáta a jeho následné vedení a adaptace.

13 EVALUACE PRŮBĚHU ZÍSKÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ

13.1 Metody výběru pracovníků a doporučení na zlepšení

Vybraná organizace pro obsazování pracovních pozic používá primárně vnější lidské zdroje pomocí inzercí na pracovních portálech. Dle mého názoru se organizace dopouští několika pochybení v procesu výběru a nábory pracovníků a níže jsou uvedeny návrhy pro zlepšení náborového procesu.

1. Pro zefektivnění nábory bych doporučila organizaci se více zaměřit na zkušenosti a pracovní profil pracovníka. Doporučila bych začít používat reference, které mají sami o sobě velkou důležitost, protože se organizace hodně soustředí pouze na osobnost uchazeče, což nemusí vždy stačit nebo znamenat, že je kandidát pro organizaci vhodný.
2. Organizace se nebrání nábory čerstvých absolventů, kteří nemají žádné zkušenosti. Doporučila bych proto, aby se organizace více zapojila do veřejných akcí, jako je například majáles, nebo jako jsou různé veletrhy, kde se mohou prezentovat a zviditelnit se tak v očích absolventů nebo budoucích absolventů.
3. Organizace při nábory pracovníků používá životopis, motivační dopis a dotazník uchazeče o zaměstnání, které jsou pro získání informací dostačující. Nicméně si myslím, že dotazník uchazeče o zaměstnání by mohl být doplněn o otázky, jako je dotaz na to, co se uchazeči podařilo dosáhnout v předchozím zaměstnání nebo ve škole díky tomu, co umí a co se kandidátovi zatím nepodařilo využít a proč. Manažer se tak může více dozvědět o ambicích kandidáta. A vzhledem k tomu, že organizace dává na výběr možnost pracovní smlouvy nebo spolupráci přes živnostenský list, doplnila bych dotazník ještě o kolonku, jakou spolupráci uchazeč upřednostňuje, aby manažer dopředu věděl, co by uchazeči více vyhovovalo.
4. Co se týče používaných zdrojů a metod, navrhuji tyto doporučení, vzhledem k tomu, že personální činnost v organizaci a nábor je zde nepřezítým procesem a je nutno splňovat určité počty pohovorů, bylo by vhodné, aby organizace rozšířila svou inzerci na více internetových portálech. Jak bylo zmíněno výše v podkapitole 11.3.1 Inzerce, www.prace.cz a www.jobs.cz ne vždy stačí k dostatečnému počtu reakcí na inzerát. Další vhodný portál k inzerci pracovních míst je ku příkladu

na www.pracezarohem.cz. Je to finančně náročnější krok, na druhou stranu, firma je založena na schopnostech a dovednostech pracovníků, díky kterým může růst a prosperovat. Investice do inzerce se organizaci dle mého názoru vrátí ve formě více pracovníků, kteří přinesou organizaci díky svému souboru schopností a dovedností větší prosperitu v prodeji. Dále bych doporučila spíše inzerovat na profesionálních sociálních sítích jako je LinkedIn nebo Twitter, aby se stala organizace pro uchazeče atraktivní. Znamená to i méně nákladů na inzerci při využití těchto sociálních sítí.

5. Doporučovala bych čerpat více z interních zdrojů, jak jsem zmiňovala v kapitole 11.3.2 Doporučení uchazeče o práci od stávajícího pracovníka, stávající pracovníci mají možnost doporučit nového pracovníka organizaci a získat tím finanční odměnu za jeho nástup. V určitých situacích může doporučení pracovníka sloužit jako motivace pro stávajícího zaměstnance, který by si chtěl finančně přilepšit, nebo změnit stereotyp. Vzhledem k tomu, že obchodní pozice obecně nebývají snadno obsazovány, doporučila bych společnosti, aby pro získávání nových uchazečů zvýšila odměny pro stávající pracovníky za doporučení nového pracovníka. Kolem sebe má člověk totiž většinou jemu samotnému podobné jedince, a tak by stávající pracovníci byli více motivováni k přivádění jejich známých a kamarádů, kteří by mohli pozitivně přispívat svým dovednostmi, obdobně tak, jako stávající pracovníci.

13.2 Způsoby výběru pracovníků a doporučení na zlepšení

1. Manažer dle mého uvážení pokládá relevantní otázky při osobním pohovoru, nicméně si myslím, že konverzace a následné přijímání pracovníka často upadá do otázek týkající se spíše volnočasových aktivit pracovníka a shledáváním společných zájmů, což vyplývá z ukázky výběrového řízení, kdy bylo zjištěno, že manažer věnuje více času otázkám týkajících se koníčků, a informací z rozhovoru s manažerem, kde manažer odpovídá, že je při rozhodování o přijetí hodně dbáno na to, aby uchazeč zapadl do kolektivu. Doporučila bych více se věnovat otázkám týkajících se dosavadních zkušeností pracovníka, lépe by se tak manažer orientoval v odhalení potenciálu a zkušeností uchazeče pro práci v organizaci.
2. Ve způsobu výběru pracovníků neshledávám žádné diskriminační prvky, manažer se ptá na adekvátní otázky. Manažer se ale zaměřuje spíše na mužské pohlaví z důvodu větší odolnosti vůči stresu v obchodní sféře. Doporučila bych zaměřit

se více na ženské pohlaví. Práce ve smíšeném kolektivu by mohla být pestřejší a v dnešní době je mnoho žen úspěšných v obchodu a bussinesu.

14 LIMITY ŠETŘENÍ

Ve výzkumném šetření se ale stále mohou objevit zkreslené výsledky výzkumu, protože výzkum doprovázely jisté limity. Ze strany vybrané organizace mne limitují například počty přijatých životopisů, protože náborů na obchodní pozice jsou v oblasti, ve které organizace podniká nejvíce vyhledávány i jinými organizacemi. Dále také organizace sídlí nedaleko dvou dalších konkurenčních firem se stejným předmětem podnikání a může tak těmito faktory být ovlivněn počet přijatých životopisů. Jako další možný limit výzkumu je možná skutečnost, že všechny nástroje pro vyhledávání uchazečů se nevyužívaly ve stejném období. Poptávka po práci totiž záleží i na aktuálním období. To může do jisté míry ovlivnit odezvu uchazečů. Limity vidím i v tom, že se do organizace hlásí primárně uchazeči s čerstvým středním vzděláním a mnohdy tito uchazeči požadují nadstandartní platové podmínky ihned po nástupu do organizace, což možné je, nicméně většinou tohoto lze dosáhnout až po zapracování. Limit také mohl vzniknout na mé straně, straně výzkumníka, kdy jsem podávala předem přichystané otázky a odpovídám tak za jejich analýzu a následnou interpretaci. Kvantitativnímu výzkumu bývá často vytýkáno, že může být ovlivněn subjektivními dojmy. Uvedla jsem, že můj výzkum bude použit pro účely bakalářské práce. Při šetření a rozhovoru byla zachována anonymita a po celou dobu mého výzkumného šetření byl brán zřetel na citlivé a důvěrné informace.

15 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

V praktické části bakalářské práce jsem cílila na popis a analýzu procesů, které jsou v organizaci využívány při obsazování pracovních pozic v obchodní organizaci, včetně jejich limitů, provázanost manažera s náborem, dále pak na využívané zdroje a dokumenty používané při náboru. Zjištěné skutečnosti jsem porovnála s literaturou zabývající se náborem pracovníků. Celkově hodnotím procesy náboru v organizaci kladně, výběrové řízení probíhá dle mého efektivně, až na drobné nedostatky. Organizace používá při náboru dokumenty, ze kterých má možnost získat potřebné informace a používá kvalitní zdroje, díky kterým má při náboru dostatek reakcí od uchazečů o pracovní místo. Je však potřeba tyto dokumenty a zdroje doplnit o další zdroje a vylepšit používané dokumenty používané při náboru, což přinese větší a lepší možnosti při výběru pracovníků ve vybrané organizaci. Co se týče adekvátnosti výběru pracovníků, jsou tady jisté nedostatky a jsou navrženy spolu s ostatními návrhy pro zlepšení v kapitole 13 Evaluace průběhu získávání lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

ZÁVĚR

Každá organizace by měla klást velký důraz na řízení lidských zdrojů, protože každý člověk může být potencionální nositel efektivní prosperity pro organizaci. Řízení lidských zdrojů přispívá k rozvoji schopností a dovedností všech jedinců a považuji jej za klíčovou složku k vývoji organizace.

Vybraná organizace patří k významným českým společnostem. Nábor v organizaci je velmi důležitý pro její chod a perspektivu na což ukazují všechny kapitoly této práce, které popisují průběh náboru.

Organizace vynakládá značné finanční prostředky pro podporu náboru a následné proškolení pracovníků. Protože se organizace nachází v obchodní sféře, nejčastěji vyhledávaná pozice a zároveň pozice, na které je stavěn chod firmy je obchodní zástupce. Zde se podnik potýká s jistým úskalím, protože nábor na obchodní pozice není jednoduchý, organizace však zvládá toto úskalí dobře.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat chod náboru a průběh výběrového řízení na obchodní pozici pro organizaci působící v oblasti obchodu.

Při konstrukci této bakalářské práce na téma Monitoring a evaluace systému náboru pracovníků ve vybrané organizaci jsem si stanovila cíl sledovat a popsat systém náboru, následně pak stanovit návrhy na zlepšení tohoto systému.

Teoretická část je zaměřena na popise, vysvětlení a vymezení nejvíce užívaných pojmů v personální oblasti. Praktická část pak na popisu a analýze zavedeného systému náboru v organizaci dle informací zjištěných z odborné literatury.

Systém náboru v této organizaci hodnotím pozitivně. Myslím si, že tento zaběhnutý systém, až na drobné nedostatky, které se týkají metod výběru pracovníků a způsobů výběru pracovníků plní svůj účel a personální práce v organizaci plní cíle týkající se náboru. Pro zmíněné drobné nedostatky byly podle předpokladu po shrnutí a vyhodnocení navrhnutы řešení.

Při vypracování této práce jsem se řídila pokladem zásad pro vypracování bakalářské práce a pro její zpracování jsem využívala odbornou literaturu, interní dokumenty organizace rozhovor a pozorování systému náboru.

Vypracování této práce mi bylo cennou zkušeností. Věřím, že tato bakalářská práce naplnila zvolené cíle.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BRATTON, John a Jeff GOLD, *Human Resource Management: Theory and Practice*. 5. illustrated. London: Palgrave Macmillan, 2012. ISBN: 0230580564.

CORFIELD, Rebecca; [překlad Emil Horký] a Emil HORKÝ. *Jak úspěšně zvládnout přijímací pohovor*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 978-80-251-0688-4.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FAHED-SREIH, Josiane. *Human Resource Planning for the 21st Century*. London: IntechOpen, 2018. ISBN: 978-1-78923-689-7.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. Kariéra. ISBN 8073660202.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš., a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN isbn978-80-247-3823-9.

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky.* Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých.* Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem.* Praha: Grada, 2013. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4622-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu.* Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých.* Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.

Internetové zdroje:

TREXIMA. *Jak firmy v Česku dbají na adaptaci zaměstnanců.* Zlín. [online]. ©2019 [cit. 14. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/jak-firmy-v-cesku-dbaji-na-adaptaci-zamestnancu>.

Interní zdroje

Interní dokumenty organizace

MS WORD

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
ČR	Česká republika
DPP	Dohoda o provedení práce
HPP	Hlavní pracovní poměr
Kupř.	Ku příkladu
Např.	Například
Tj.	To je
Tzv.	Takzvaně
ŽL	Živnostenský list

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Personální struktura (vlastní zpracování)	29
Obrázek 2 – Kroky systému náboru v organizaci (vlastní zpracování)	30
Obrázek 3 – Sekvence procesů získávání lidských zdrojů v organizaci (vlastní zpracování)	32

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: VZOROVÝ ŽIVOTOPIS	54
PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ	55
PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR S MANAŽEREM.....	56

PŘÍLOHA P I: VZOROVÝ ŽIVOTOPIS

VAŠE JMÉNO

DOVEDNOSTI

Vysvětlete, v čem jste obzvlášť dobří. Čím se odlišujete? Použijte vlastní jazyk (ne odborný žargon).

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

Pozice | Společnost | Od – do

Popište svoje hlavní úkoly, zkušenosti s vedením lidí a nejlepší dosažené výsledky. Uveďte jenom to, co je podstatné. Nezapomeňte popsat, v čem spočíval váš přínos.

Pozice | Společnost | Od – do

Popište, jak velký tým jste vedli, kolik projektů jste úspěšně dokončili nebo kolik článků jste napsali.

VZDĚLÁNÍ

Akademický titul | Datum získání | Škola

Můžete uvést informace o studijním prospěchu a stručně shrnout absolvované předměty, získaná stipendia a udělená ocenění.

Akademický titul | Datum získání | Škola

Styly, které vám umožní použít potřebné formátování jedním kliknutím, najdete na kartě Domů na pásu karet.

CÍL

Začít můžete tak, že kliknete na zástupný text a začnete psát. Buďte struční, stačí jedna nebo dvě věty.

Poklikejte na možnost Vaše jméno v záhlaví a zadejte svoje jméno.



E-mail



Telefon



Adresa URL
Linkedlnu



Twitterové
jméno

Odkaz na jiné schopnosti online:
Portfolio, web nebo blog

ZKUŠENOSTI Z DOBROVOLNICKÉHO PROSTŘEDÍ NEBO VEDENÍ

Dělali jste manažera týmu klubu, vedli jste projekt pro oblíbenou charitativní organizaci nebo jste byli redaktorem ve školních novinách? Popište, co jste dělali a jaké máte zkušenosti s vedením lidí.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Přijímací pohovor	
DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ	
Jméno a příjmení:	
Datum narození:	Ucházím se o pozici:
Telefon:	Termín možného nástupu:
E-mail:	Očekávaná mzda:
I. Uvedte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání (název školy a obor):	
II. Uvedte Vaše profesní zkušenosti (jméno společnosti, pozice a stručnou náplň práce): 1: Důvod odchodu: 2: Důvod odchodu:	
III. Uvedte další schopnosti a dovednosti (např. ŘP, jazyky, programy na PC):	
IV. Uvedte Vaše silné a slabé stránky (osobnostní vlastnosti):	
V. Dáváte přednost týmové nebo individuální práci, a proč?	
VI. Uvedte Vaše zájmy a aktivity:	
Souhlasím, aby společnost zpracovávala a uchovávala mé osobní údaje v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. "O ochraně osobních údajů" ve znění pozdějších předpisů, a to až do odvolání písemnou formou	
Datum a podpis:	

Zdroj: vybraná organizace

PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR S MANAŽEREM

Rozhovor s manažerem

1. Jak probíhá plánování lidských zdrojů z manažerské pozice v této organizaci?

„Dost záleží, jaký stanovím měsíční cíl na nábor. Ten se odvíjí dle dosažených obchodních výsledků z minulého měsíce. Když je obchod na dobré vlně, máme dobrou příležitost ukázat a předat novým kolegům naše prodejní dovednosti rychleji a lépe. Jinak plánuji nábor společně s asistentkou každý měsíc a za každý měsíc jej hodnotím. Já stanovím cíl, tedy minimální počet došlých kandidátů na každý jeden měsíc. Asistentka má za úkol cíl splnit. Společně se domlouváme dle aktuálního stavu reakcí na inzerátu. Záleží také, jaký měsíc právě je.“

2. Upřednostňujete vnitřní, nebo vnější zdroje pro přijímání nových pracovníků? Proč?

„Většinu přijatých pracovníků máme z vnějších zdrojů. Z inzertních portálů. Tyto zdroje upřednostňujeme více, jsou sice nákladnější, ale máme na výběr z více uchazečů. Pokud náš pracovník zná někoho, kdo by se na pozici hodil, dáváme přednost ale spíše doporučení od stávajícího pracovníka.“

3. Jaké způsoby vnějšího získávání pracovníků upřednostňujete? (sociální sítě, inzerce, agentury, jiné)

„Naše organizace využívá pro získávání pracovníků, jak jsem již zmiňoval, inzertní portály. Máme již ověřené, že téměř vždy zaručí dostatek uchazečů. Preferujeme jobs.cz a práce.cz. Občas je pozice vystavena i na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram.“

4. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů?

„Od uchazečů požadujeme zaslání životopisu a motivačního dopisu. Poté se k těmto dokumentům přikládá ručně vyplněný dotazník uchazeče o zaměstnání, který vyplňuje kandidát těsně před pohovorem na naší kanceláři. Kandidát zde blíže popíše svoji osobnost, silné a slabé stránky, a taky odpoví na otázky jako je dotaz na očekávanou mzdu, možný datum nástupu do práce a zda dává přednost týmové, nebo individuální práci, což je pro mne velmi důležité vědět.“

5. Jaký druh pohovorů se v organizaci upřednostňuje? Jedna osoba nebo spíše dvě a více osob?

„Spíše méně osob, tedy jedna. Pohovory probíhají vždy s jedním kandidátem. Poté jej střídá další kandidát. Dělat pohovor s více kandidáty na jednou jsme ještě nezkoušeli. Může to být ale zajímavé a možná i rychlejší.“

6. Jak se připravujete na pohovor?

„Vždy dostanu předem od asistentky vytisknutý životopis a motivační dopis, abych se mohl předem připravit, prostudovat tyto dokumenty a poznačit si informace, které mne zaujaly a chci je více rozvinout. Po předání dotazníku uchazeče o zaměstnání si ještě přečtu tento dokument a informace z něj poté společně probíráme na pohovoru.“

7. Zajímáte se o reference na uchazeče?

„Na reference uchazečů nedbám.“

8. Jak probíhá závěrečné přijetí nebo nepřijetí nového pracovníka, kdo a kolik osob o tom rozhoduje?

„Jedno z hlavních kritérií pro přijetí mimo splnění požadavků na pozici je, aby kandidát zapadal povahově do našeho týmu. Musím vědět, že má kandidát zájem a chuť pracovat, jak na sobě, tak v práci. Rozhoduji o tom já, a jeden další kolega, který bude také úzce spolupracovat s daným kandidátem. Jakmile jsme rozhodnutí, dáme asistentce pokyn k předání informací uchazeči.“

9. Informujete vždy nepřijaté uchazeče o nepřijetí?

„Informujeme. Vždy předám asistentce zpět dokumenty, které jsem od ní obdržel, což je životopis, motivační dopis a dotazník uchazeče. Na jednom z těchto dokumentů je vždy napsáno, zda se má kandidátovi ozvat a pozvat jej na druhé kolo, či mu poděkovat za účast na výběrovém řízení a popřát mu mnoho štěstí při hledání zaměstnání.“

10. Probíhá adaptace nového pracovníka na základě adaptačního plánu?

„Ano. Pro adaptaci nového pracovníka používáme takzvaný TODO list. Je určen na značení splněných aktivit v prvním měsíci pracovníka v organizaci, díky kterým bude dosahovat k jeho adaptaci a profesnímu růstu. Vyplňujeme jej společně, na základě zpětné vazby. Jsou zde napsané body, nebo tedy aktivity, které by se měl učit a plnit každým dnem. Pracovníka hodnotím já a poté požaduji sebehodnocení pracovníka. Poté najdeme k hodnocení zlatý střed.“

Zdroj: manažer vybrané organizace