



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Trendy v získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Andrea Poláková  
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2021



# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Andrea POLÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E18134**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Téma práce: **Trendy v získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému v kontextu současných trendů.

Metodika práce:

- 1) Studium aktuální odborné literatury se zaměřením na nové trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců (například užití sociálních sítí, employer brand, atd.)
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu v kontextu trendů.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu v kontextu trendů.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **Dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.  
Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.  
Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze seruisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.  
Wolfe, I. S. (2017). *Recruiting in the age of Googlization. When the shift hits your plan*. USA: Motivational Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 15  
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. ledna 2020

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum:

Podpis studenta:



### **Poděkování**

V první řadě bych ráda touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Markétě Adamové za její ochotu, trpělivost, rady a vedení při psaní bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala firmě Larx s. r. o., která vždy vstřícně a s velkou ochotou odpovídala na všechny dotazy ohledně jejich systému získávání a výběru zaměstnanců, a zaměstnancům, kteří vyplnili rozeslané dotazníky. A také všem respondentům, kteří věnovali svůj čas vyplnění dotazníku.

Největší poděkování patří mé rodině, která při mně po celý čas studia a psaní bakalářské práce stála a podporovala mě.





## Obsah

1	Úvod .....	11
2	Literární rešerše .....	13
2.1	Trendy v řízení lidských zdrojů .....	13
2.2	Analýza pracovního místa .....	15
2.3	Získávání pracovníků .....	16
2.3.1	Zdroje získávání .....	17
2.3.2	Proces získávání a výběru zaměstnanců .....	19
2.3.3	Podmínky získávání .....	20
2.4	Výběr zaměstnanců .....	20
2.4.1	Metody výběru zaměstnanců .....	21
2.5	Využití sociálních sítí .....	31
2.5.1	Facebook .....	31
2.5.2	LinkedIn .....	32
2.5.3	Twitter .....	33
3	Cíl a metodika práce .....	34
3.1	Metodika práce .....	34
4	Výsledky výzkumu .....	36
4.1	Průzkum z pohledu organizace .....	36
4.1.1	Představení organizace .....	36
4.1.2	Zdroje získávání zaměstnanců .....	36
4.1.3	Metody výběru zaměstnanců .....	37
4.1.4	Vlastnosti uchazeče .....	38
4.1.5	Využívání sociálních sítí .....	38
4.1.6	Dotazníkové šetření z pohledu zaměstnanců .....	39
4.1.7	Dotace na zaměstnance .....	40
4.2	Průzkum z pohledu uchazeče .....	41
4.2.1	Dotazníkové šetření .....	41
4.2.2	Shrnutí dotazníkového šetření z pohledu uchazeče .....	48
4.3	SWOT analýza získávání a výběru zaměstnanců firmy Larx s. r. o. ....	49
5	Diskuse a návrhy řešení .....	51
5.1	Assessment centrum a development centrum .....	51
5.2	Výběrové testy .....	52
5.3	Spolupráce s Úřady práce .....	53

5.4	Využití sociálních sítí.....	53
5.5	Letáky .....	54
6	Závěr.....	56
7	Seznam použité literatury .....	59
I	Summary.....	61
II	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	62
III	Přílohy.....	63

# 1 Úvod

Tématem bakalářské práce jsou trendy v získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Hlavním důvodem pro zvolení daného tématu byl dlouhodobý zájem o toto téma a rozšíření znalostí z tohoto okruhu. Získávání a výběr zaměstnanců je nejdůležitější strategií každé firmy, protože vhodní zaměstnanci jsou základem pro firmu. Jak se říká – bez lidí to nejde. Cílem bakalářské práce je analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve zvolené organizaci a návrh případných změn ke zlepšení daného systému v kontextu současných trendů.

Pro firmu je klíčové, aby si našla takové metody a zdroje, které jí pomohou zjednodušit systém, jež v současné době využívá a pomůže jí v případě, že vedení bude chtít rozšiřovat firmu, kdy bude potřebovat najmout větší počet lidí. Stávající systém by nemusel v tomto případě fungovat tak efektivně, jako tomu bylo u hledání menšího počtu nových zaměstnanců. Firma by měla výběru a získávání zaměstnanců věnovat dostatečnou pozornost, protože je později znát, zda zaměstnává kvalifikované či nekvalifikované zaměstnance a zda to jsou lidé, kteří se skutečně hodí na určenou pozici a mají schopnosti i dovednosti, které jsou pro výkon této práce důležité a potřebné. Často je výhodné, aby firma měla specializovaného personalistu, který by se tomuto problému věnoval, či využila outsourcing.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, jedná se o část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází ze získaných poznatků z české a zahraniční literatury a dala by se rozdělit do pěti základních skupin. První skupina se věnuje základním trendům v řízení lidských zdrojů. V této části se práce zaměřuje na definice několika trendů v řízení lidských zdrojů. Patří mezi ně Work-life balance, rozdělení společnosti do generace X a Y, kde se zabývá především hlavními charakteristikami, které jsou pro tyto skupiny typické, a rozdíly mezi nimi. Dále práce pojednává o možnosti outsourcingu, který je pro získávání a výběr zaměstnanců důležitý, pokud se jedná o malý nebo středně velký podnik, který nemá vlastního vyškoleného personalistu. Poslední dva trendy v teoretické části se zabývají employer brandem a age managementem.

Druhá část se zabývá analýzou pracovního místa, která je velmi důležitá pro tvorbu pracovních pozic a výběr zaměstnanců, ale ne každý podnik ji má. Třetí část je zaměřena na získávání zaměstnanců, jsou v ní blíže specifikované vnitřní i vnější

zdroje, samotný proces získávání a výběru zaměstnanců či podmínky získávání. Následující část se orientuje na metody výběru zaměstnanců. Zde jsou popsány osobní dotazníky pro uchazeče, pohovory, výběrové testy, assessment centra, hodnocení životopisu a zkoumání referencí. Poslední sekce teoretické části se zabývá využíváním sociálních sítí pro získávání zaměstnanců. Zde jsou blíže specifikované webové stránky Facebook, Twitter a LinkedIn.

Po teoretické části následuje praktická část, která se specifikuje na několik částí. Za první část lze považovat samotný výzkum, ve kterém se zjišťovaly základní informace o podniku a současný systém získávání a výběru zaměstnanců. Dané informace se zjišťovaly pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci i jednatelé. S jednatelem byla domluvena osobní schůzka, která však nebyla v této době možná, proto nakonec vše probíhalo pomocí dotazníkového šetření, dorozumívání se pomocí e-mailů a telefonických hovorů. Pomocí dotazníkového šetření pro zaměstnance došlo k porovnání pohledů jednatelů a zaměstnanců, zda to každá strana nevnímá jinak. Po vyhodnocení výsledků, které byly získány od firmy, byla provedena SWOT analýza, ze které následně vycházely návrhy a změny stávajících metod a zdrojů, které by firma mohla v budoucnu využívat pro zefektivnění a zlepšení systému výběru a získávání zaměstnanců.

Z důvodu, že se jednalo o malý podnik, byl vytvořen dotazník pro cílovou skupinu podniku v oblasti získávání a výběru. Výsledky tohoto dotazníkového šetření byly pro větší přehlednost zpracovány ve formě grafů a doplněny slovním hodnocením.

Dále byla řešena problematika zaměstnávání zaměstnanců na dotaci. Zde je zmíněno, jaké podmínky musí zaměstnanec splňovat, aby mohl být na dotaci zaměstnán, a co vše musí firma řešit, aby tohoto zaměstnance mohla zaměstnávat.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Trendy v řízení lidských zdrojů

V dnešní době se mění pohled na postavení pracovníka a jeho vztah k organizaci. Firma ho považuje za rovnocenného partnera v podnikání. Jedná se o člověka, který na trhu práce nabízí svoji hodnotu pracovní síly pro organizaci a svobodně volí podmínky, na kterých se následně dohodne se zaměstnavatelem. Jedná se tedy o oboustranně výhodný vztah, ve kterém je zaměstnanec ochotný investovat do svého rozvoje a zvyšovat svou tržní cenu (Stýblo, 2008).

Zaměstnavatelé se zabývají Work-life balance (WLB). Tento pojem je chápán tak, že v dnešní době existuje více lidí, kteří chtějí mít pevnou pracovní dobu, aby čas po práci mohli trávit se svou rodinou, přáteli nebo se věnovat svým koníčkům. Vysoké pracovní nároky by mohly mít negativní vliv na psychický i fyzický stav pracovníků, což by mohlo zasahovat do osobního života (Stýblo, 2008). Tyto charakteristiky jsou typické pro generaci Y, do které patří lidé narození v letech 1980 až 1995.

Jak vyplývá z poslední věty předchozího odstavce, generace X, do které patří lidé narození před rokem 1980, byla nahrazena generací Y (Horváthová et al., 2016). Rozdíly mezi zmíněnými generacemi lze vidět v následující tabulce:

**Tabulka č. 1** Rozdíl mezi generací X a Y

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>
Hlavní motto	„Pracovat a hrát tvrdě!“	„Život začíná po práci!“
Work-Life Balance	Pracovní život je upřednostňován	Ano
Využívání moderních technologií	S určitými problémy	Bez problému
Ochota udržení práce	Důležitá	Ochota změnit stávající pracovní místo za jiné
Zaměstnání	Dlouhodobé	Krátkodobé
Vztah k zaměstnavateli	Nedůvěra	Otevřenost
Ochota se stěhovat za prací	Ne	Ano
Pohled na spolupracovníky	Kolegové	Přátelé
Podřízení se autoritám, pravidlům	Bez problému	S problémy
Samostatnost	Větší	Menší

*Zdroj: Zpracováno dle Horváthová a kol. (2016)*

Zaměstnavatelé musí brát v potaz potřeby obou skupin a snažit se, aby tyto dvě skupiny spolu dokázaly spolupracovat, čímž dojde ke zvýšení produktivity práce a zisku (Horváthová et al., 2016).

Mezi další trendy patří outsourcing. Pojem není pro personální řízení nový, ale v minulosti byla myšlenka k použití outsourcingu vnímána spíše negativně a firmy se jí vyhýbaly. V dnešní době je však již více využívána (Walker, 2003). Firmy mohou snadno získat nové a zkušené zaměstnance bez toho, aby s tím měly nějakou práci. Firma si najme personální agenturu, která se postará o získávání zaměstnanců včetně předběžného výběru, jejich vzdělání a zpracování mezd (Šikýř, 2014). Nevýhodou je, že je to pro firmu nákladnější a někteří personalisté a přímí manažeři vnímají, že poskytovatel je příliš vzdálený na to, aby se vypořádal s problémy, a tak existuje nebezpečí ztráty kontroly. Výhodou je, že ušetří čas se všemi pohovory, výběry vhodných zaměstnanců, jejich zaučováním a adaptací. Pověřená osoba z agentury může přinést externí odborné znalosti o problémech s náborem a personální zaměstnanci se mohou věnovat jiné činnosti, než je hledání vhodných kandidátů (Armstrong & Taylor, 2014).

Employer brand je hodnota a značka, jež dělají firmu jedinečnou nebo speciální. Podstatou je mít dost silnou značku, aby oslovila stávající i nové zaměstnance (Armstrong & Taylor, 2015). Silná značka má tedy pro všechny firmy veliký význam. Firemní a osobní značku od sebe nelze oddělit, protože jedna druhou devaluje nebo podporuje. Pokud začne pracovat pro velkou firmu někdo, kdo není příliš známý, tak může v očích ostatních velmi stoupnout, ale je to i naopak. Když někdo známý začne pracovat pro začínající firmu, všimnou si jí lidé dříve, než kdyby tam byli zaměstnání jen „neznámí lidé“ (Tegze, 2019).

*„Age management můžeme zjednodušeně definovat jako řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků. Jeho hlavním principem je, aby každý pracovník měl možnost svůj potenciál využít a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku“* (Horváthová et al., 2016, strana 188). Tento pojem se zaměřuje na všechny věkové kategorie, a tedy myšlenka, že se jedná jen o starší pracovníky, je mylná (Horváthová et al., 2016).

## 2.2 Analýza pracovního místa

Česká firma, která se orientuje na místní trh, analýzu pracovního místa nezná, nebo tuto činnost nepovažuje za efektivní. Majitel se často spoléhá na vlastní zkušenosti a informace o pracovním místě, které zná ze své zkušenosti či od ostatních zaměstnanců (Kleibl et al., 2001). Jak zmiňuje J. Koubek (2015) jedná se „o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech informací o pracovních místech“ (Koubek, 2015, strana 71). Pomocí analýzy pracovního místa získáme informace o úkolech, odpovědnostech a podmínkách, které jsou potřeba k vytvoření pracovního místa (Koubek, 2015). Soustředí se na to, co firma očekává, že bude zaměstnanec na daném pracovním místě dělat (Armstrong, 1999). Výstupem jsou elektronické nebo písemné dokumenty, které tvoří popisy a specifikace pracovních míst (Šikýř, 2014). Dle Koubka (2015) analýza řeší dva problémové okruhy:

*„Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek:*

- 1. Kdo vykonává práci, jaký je název práce a pracovní funkce,*
- 2. co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha,*
- 3. jak se práce provádí,*
- 4. proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem,*
- 5. kdy se úkoly a povinnosti vykonávají,*
- 6. kde se úkoly a povinnosti vykonávají,*
- 7. jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání,*
- 8. komu je pracovník odpovědný,*
- 9. jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším,*
- 10. jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon,*
- 11. existuje možnost výcviku při vykonávání práce,*
- 12. jaké jsou obvyklé pracovní podmínky.“* (Koubek, 2015, strana 71).

Prvních šest otázek je základních, na tyto otázky si musí firma vždy odpovědět. Ostatní otázky poskytují detailnější podobu o pracovním místě. Odpovědi na tyto otázky tvoří popis pracovního místa a podmínky, které potřebuje mít zaměstnanec,

jenž bude vykonávat tuto pozici (Koubek, 2015). Typicky získáme informace o názvu, organizačním začlenění, o tom, kdo je podřízený a nadřízený, úkoly, povinnosti, odpovědnosti, podmínky a pravomoci (Šikýř, 2014).

*„Otázky týkající se pracovníka:*

- 1. Fyzické požadavky,*
- 2. duševní požadavky,*
- 3. dovednosti,*
- 4. vzdělání a kvalifikace,*
- 5. pracovní zkušenosti,*
- 6. charakteristiky osobnosti a postojů“ (Koubek, 2015, strana 73).*

Odpovědi na tyto otázky tvoří tzv. specifikace požadavků pracovního místa, které jsou kladeny na zaměstnance (Koubek, 2015). Specifické požadavky zahrnují i předpoklady pro výkon požadované práce, které jsou stanovené zvláštním právním předpisem, typicky se jedná o trestněprávní bezúhonnost či zdravotní způsobilost. Dále získáme informace o dovednostech, očekávaném chování a motivaci (Šikýř, 2014). Analýza přináší objektivní obraz toho, jak bude dané pracovní místo vypadat, ale také slouží jako východisko pro proces vytváření pracovních míst či úpravy profilu stávajících pracovních míst (Koubek, 2015).

### **2.3 Získávání pracovníků**

Hlavním účelem získávání pracovníků je oslovení a přilákání dostatečného množství vhodných uchazečů, kteří splňují nezbytné požadavky pro dané pracovní místo. Tyto požadavky si každá organizace stanoví sama podle vlastních potřeb (vzdělání, dovednosti apod.) a podle zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.) (Šikýř, 2014). Podstatou je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o pracovní zaměstnání. Účelem je informování o možnosti zaměstnání, podmínkách pro jeho získání a požadavcích kladených na uchazeče o zaměstnání. Výsledkem by měl být přiměřený počet vhodných uchazečů, kteří nejlépe splňují kritéria daná firmou (Šikýř, 2016).



Získávání a výběr nových zaměstnanců může být velmi nákladný (Armstrong & Taylor, 2015).

Autor Ira S. Wolfe (2017) ve své knize přirovnává získávání nových zaměstnanců v 50. letech k výběru pomocí hodu pomerančem. Píše o člověku, který odejde z kanceláře a prochází areál firmy, kde vidí stát za plotem několik uchazečů čekajících na práci, kteří tam stojí každý den. Zaměstnavatel, který chce někoho zaměstnat, vezme do ruky pomeranč a hodí ho přes plot. Uchazeč, který ho chytí, jde do kanceláře, kde podepíše smlouvu, a je novým zaměstnancem. Proces tedy závisí na tom, jak zaměstnavatel dobře hází a jak kdo umí chytat.

V dnešní době je tomu však jinak. Díky moderním technologiím, informovanosti ohledně ekonomiky a sociálním médiím si mohou zaměstnavatelé vybírat zaměstnance podle toho, jaké mají znalosti, a ne podle hodu pomerančem a dobré paže. Naopak i uchazeči si mohou vybírat z několika firem. Uchazeč se podívá na sociální sítě, na stránky firmy a podle názorů od zaměstnanců i zákazníků si vybírá firmu. Pokud jsou stránky zastaralé nebo jsou na firmu špatné recenze, uchazeč přejeďe prstem dál a firmu vynechá (Wolfe, 2017). Proto musí každá firma dbát i o to, jak vypadá v očích zákazníků, protože nikdy neví, jestli některý z nich nebude v budoucnosti žádat o práci v jejich firmě (Tegze, 2019).

### **2.3.1 Zdroje získávání**

Nabídka volného pracovního místa může být současně směřována na vnitřní i vnější trh práce. Toto platí v případě, kdy podniková politika vyžaduje, že současní zaměstnanci mají „právo prvního pokusu“ při obsazování volného místa. Pokud stávající zaměstnanci nesplní podmínky pro přijetí či o volné pracovní místo nemají zájem, je nabídka zaslána zprostředkovatelským firmám nebo střediskům služeb (Walker, 2003). Při výběru zdroje si musí firma odpovědět na otázky týkající se zaměstnanců firmy, například zda se ve firmě neuvolnil vhodný zaměstnanec, zda by o to neměl některý zaměstnanec zájem, anebo některý z nich nedospěl do bodu, že je na danou pozici dostatečně kvalifikovaný. Díky odpovědím na tyto otázky si firma uvědomí, zda zvolit vnitřní či vnější zdroje pro získávání zaměstnanců (Koubek, 2011).

### **a) Vnitřní zdroje**

V mnoha firmách platí, že by se o vnitřním zdroji mělo uvažovat jako o první možnosti, ale některé firmy zastávají politiku rovné příležitosti pro vnitřní i pro vnější zdroje (Armstrong, 1999). Tento proces se obvykle řídí vlastními pravidly (Walker, 2003).

Mezi vnitřní zdroje získávání zaměstnanců patří pracovníci, kteří ve firmě pracují už nějakou dobu a byla jim nabídnuta jiná pracovní pozice. K tomu může dojít v několika případech. Patří mezi ně ukončení jedné pracovní pozice a zaměstnanec je přeřazen k jiné, nebo dosáhli vyššího vzdělání a mají více zkušeností k tomu, aby vykonávali práci na vyšší pozici. Nemusí se zde jednat jen o zaměstnance, kterého přesune zaměstnavatel, ale zaměstnanec o to může zažádat sám (Koubek, 2015). Firmy využívají hlavně inzercí na nástěnce, rozesílání nabídky přes e-mailovou adresu, doporučení od stávajících zaměstnanců nebo přímo osloví vhodného kandidáta (Šikýř, 2014).

Firmy využívají tento způsob získávání kvůli tomu, že firma uchazeče dobře zná, ví, jaké jsou jeho slabé a silné stránky, a naopak uchazeč zná organizaci a ví, co má očekávat. Z pohledu nákladů je tento zdroj levnější než vnější, protože nemusí vypisovat žádné inzeráty a nemusí platit za reklamy a celkové zaškolení nového zaměstnance. Mezi hlavní nevýhodu patří neschopnost nekonečného růstu. Zaměstnanec jednou dosáhne bodu, ze kterého už potom nemá kam dále postupovat, a není již tak dobře motivovaný, jako tomu bylo na začátku (Koubek, 2015).

### **b) Vnější zdroje**

Standardy přijímání nových pracovníků závisí na očekávání zákazníků. Nové pravidlo zní: „*Nejde jen o to být preferovaným zaměstnavatelem, musíme se snažit být preferovaným zaměstnavatelem pro takové zaměstnance, se kterými budou zákazníci chtít spolupracovat.*“ (Ulrich, 2014, strana 32). Zaměstnance nemusí hledat jen ve své firmě, ale i ve vnějších sektorech. Vnější zdroje přinášejí větší výběr a nový zaměstnanec může přinést do firmy nové myšlenky a nápady, které by stávající zaměstnanec nenapadly. Jsou však nákladnější než vnitřní zdroje, jelikož firma musí vynaložit nějaké úsilí k tomu, aby lidé věděli, že nabízí novou pracovní nabídku (Koubek, 2015). Ke zveřejnění nabídky zaměstnavatel využívá vlastní webové stránky

nebo různé webové stránky specializovaných serverů či personálních agentur (Šikýř, 2014). Firma může využít i Headhunterské firmy, které spolupracují s agenturami a jsou vázány zárukou za nevhodné uchazeče (Bělohávek, 2016). Nový zaměstnanec musí být zaškolen a to firmu stojí další náklady. Mezi nejčastější zdroje patří čerství absolventi, lidé registrovaní na Úřadu práce nebo uchazeči z jiných firem, které inzerát zaujal a mají zájem pro firmu jít pracovat a ukončit své předchozí zaměstnání (Koubek, 2015).

### **2.3.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců**

Získávání pracovníků je velmi dobře propracovaný postup, který je vhodné dodržovat (Koubek, 2011). Tento proces může být velmi nákladný (Armstrong & Taylor, 2014). Existují tři fáze pro získávání a výběr zaměstnanců:

1. Definování požadavků – zde se firma zaměřuje na popis a specifikaci pracovního místa, určuje požadavky a podmínky.
2. Přilákání uchazečů – zkoumání a vyhodnocování různých zdrojů, inzerce nabídek.
3. Vybírání uchazečů – roztřídění žádostí, pohovory, testování uchazečů, jejich hodnocení, nabídka zaměstnání a příprava smlouvy (Armstrong, 1999).

Vlastní proces se skládá z 12 na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr a charakteristika 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. Shromažďování 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 (Koubek 2015).

### 2.3.3 Podmínky získávání

Vnitřní podmínky mohou souviset s konkrétním pracovním místem nebo s organizací, která nabízí práci, a firma je může do jisté míry sama ovlivnit a změnit. V případě podmínek spojených s pracovním místem se řeší povaha práce, požadavky kladené na zaměstnance, rozsah povinností a odpovědnost, místo výkonu práce a pracovní podmínky. Podmínky spojené s organizací jsou například úspěšnost organizace, prestiž, pověst, jak se starají o pracovníky nebo mezilidské vztahy (Koubek, 2001).

Naopak vnější podmínky nemůže firma sama ovlivnit a jsou dány jejím okolím. I když je firma nemůže změnit, měla by na ně brát ohled a brát je v úvahu. Jedná se o podmínky demografické, ekonomické, technologické, sociální, politicko-legislativní a sídelní (Koubek, 2001).

## 2.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je dle Armstronga & Taylora (2015) definován jako proces rozhodování o tom, kteří z vybraných uchazečů by měli být přijati do zaměstnání. Dle Šikýře (2016) je účelem rozhodnout, který z vhodných uchazečů pravděpodobně splňuje nejlépe požadavky pro výkon práce, funkční postup v organizaci a odborný růst. Josef Koubek (2015) ve své knize také upozorňuje na to, že uchazeč musí splňovat nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky, aby přispěl k vytváření dobrých mezilidských vztahů v pracovním týmu i organizaci.

Při výběru je dobré uplatňovat pozitivní přístup, kdy se manažer zaměří spíše na to, jaké požadavky daní uchazeči splňují a proč je přijmout. Neměl by se zaměřovat na to, proč uchazeče nepřijmout a co vše nespĺňuje. Pozitivní přístup je základem úspěšné personální práce v organizaci. Je také východiskem diversity managementu v organizaci (Šikýř, 2016). V roce 1996 a 1998 se v České republice nejvíce využívaly pohovory jednoho s jedním a dotazníky. Rozmanitost metod je důkaz, že neexistuje jedna metoda, kterou využívají všechny firmy, ale existuje několik metod, které firmy často kombinují, díky čemuž se zvýší úspěšnost získání vyhovujících zaměstnanců (Kleibl et al., 2001).

### 2.4.1 Metody výběru zaměstnanců

Jedná se o specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů, zda mohou danou práci vykonávat či nikoliv (Šikýř, 2016). Existuje několik různých metod pro získávání pracovníků. Nejdůležitějším kritériem je prediktivní platnost metody (do jaké míry předpovídá výkon v práci) nebo kombinace metod. Pro dosažení nejlepších výsledků je optimální kombinace testů inteligence se strukturovanými pohovory (Armstrong & Taylor, 2014). Organizace si může vybírat z několika různých metod. Výběr metody závisí na mnoha okolnostech:

- požadavky pracovního místa,
- objem finančních prostředků, které chtějí investovat,
- kvalité přípravných činností (Kleibl et al., 2001),
- zda hledají zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů,
- aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu,
- zájem potenciálních uchazečů,
- pověst firmy (Šikýř, 2014).

Firma musí vhodně zvolit metodu podle toho, z jakých zdrojů chce nové zaměstnance získat. Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů si zvolí například doporučení od jiného zaměstnance či rozešle nabídku pomocí e-mailu. Naopak u vnějších zdrojů inzerát rozešle do novin, televize či jiným personálním agenturám. Moderní metodou je elektronické získávání zaměstnanců, které je známé jako e-recruitment. Ten je založený na využití dostupných služeb počítačové sítě internet, jedná se o e-maily a internetové stránky (Šikýř, 2014).

#### a) Osobní dotazníky pro uchazeče

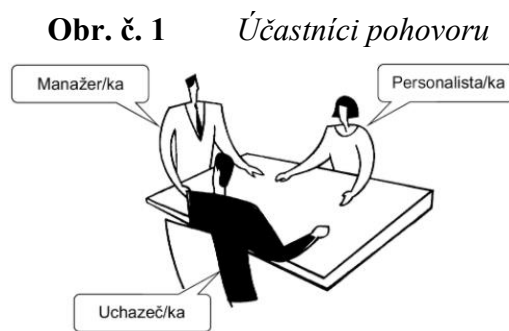
Slouží jako prostředek pro vytvoření standardizované informace o daném uchazeči. Roztřídí uchazeče podle jejich vhodnosti a sestaví seznam vhodných uchazečů (Armstrong, 1999). Díky osobnímu dotazníku firma získá přesné a určité údaje, které mohou zaměstnavateli pomoci při rozhodování, zda pozvat uchazeče na pohovor či nikoliv. Otázky se často týkají druhu stávajícího pracovního výkonu, nejbližšího možného nástupu, důvodu změny zaměstnání, proč má zájem o dané místo, zda už někdy chtěl pracovat pro danou organizaci nebo zda je ochoten se přestěhovat za prací. Nevýhodou bývá, že dotazník je často dlouhý a uchazeče odradí. Odpovědi jsou

stereotypní a učebnicovým příkladem, díky čemuž se toho o uchazeči mnoho nedozvíme (Kleibl et al., 2001). Dle Wolfa (2017) by zaměstnavatele měly zajímat čtyři druhy otázek.

1. **Identifikace** – podle autora není nejdůležitější znát jméno uchazeče ve chvíli, kdy dotazník vyplňuje. Telefonní číslo nebo e-mailová adresa je pro kandidáta dostatečná k zahájení přihlášky. Toto stačí k tomu, aby firma měla dostatek informací ke kontaktování uchazeče v případě dostatečné kvalifikace či na základě odpovědí.
2. **Vzdělání** – každá z položených otázek by měla určit, zda je kandidát schopný splnit minimální požadavky pro dané místo. Nejjednodušší je se zeptat na nejvyšší dosažené vzdělání. Na název školy, typy dosažených stupňů a datum absolvování se mohou zeptat při pohovoru, pokud bude uchazeč vyhovovat a bude na něj pozvaný.
3. **Zkušenosti** – nejrychlejší je naformulovat otázky tak, aby uchazeč mohl odpovědět ano nebo ne. „Máte alespoň 5 let zkušeností?“
4. **Licence nebo certifikáty** – důležité je se zeptat jen na to, co nás opravdu zajímá. „Máte řidičský průkaz?“ Opět je zde odpověď ano nebo ne (Wolfe, 2017).

## **b) Pohovor**

Jedná se o nejběžnější metodu výběru zaměstnanců. Hlavním cílem je zjistit dostatečné množství informací o uchazeči, aby se firma na jejich základě mohla rozhodnout, zda je či není vhodným kandidátem na danou pozici (Armstrong & Taylor, 2015). Při pohovoru se jedná o osobní setkání, při němž vystupují odpovědní reprezentanti zaměstnavatele, nejčastěji se jedná o manažery a personalisty, s vhodnými uchazeči. Ideálně by se měl pohovoru účastnit manažer nebo vedoucí, který bude budoucím nadřízeným daného uchazeče (Šikýř, 2016).



*Zdroj: Šikýř (2016)*

Před pohovorem si zaměstnavatel musí ujasnit zásadní otázky, na něž potřebuje znát odpověď, a mohou diskvalifikovat nežádoucí uchazeče, a naopak identifikovat ideálního uchazeče (Wolfe, 2017). Hlavním účelem je ověření a doplnění rozhodujících údajů, posouzení chování, způsobilosti a motivace, doplnit informace pro uchazeče a zjistit jejich představu o podmínkách práce a zaměstnání (Šikýř, 2014). Běžný pohovor trvá asi třicet minut, ale některé pohovory trvají až šedesát minut nebo více, proto je důležité, aby si firma na jeden den nedomluvila příliš pohovorů, které by potom nestíhala. Ideální je mít pět až šest pohovorů na den s tím, že mezi jednotlivými pohovory by měla být alespoň patnáctiminutová pauza na případné sepsání doplňujících poznámek. Pokud by firma měla více než šest pohovorů za den, mohlo by se to potom odrazit na úrovni pohovorů (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Strukturovaný pohovor**

Strukturovaný pohovor je jednou z preferovaných metod. Pokud je dobře vedený, má vyšší úroveň prediktivní platnosti (Armstrong & Taylor, 2014). Jedná se o pohovor, který je postaven na předem promyšlené osnově (Bělohlávek, 2016). Cílem je zhodnotit míru, v jaké vybraní uchazeči splňují požadavky kladené na schopnosti, které firma nezbytně požaduje. Uchazeči jsou tázáni na dopředu připravené otázky (Armstrong, 1999). Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky, jež se zaměřují hlavně na chování a vlastnosti, které potřebují k úspěšnému vykonávání práce (Armstrong & Taylor, 2015). Tyto otázky jsou zároveň pokládány ve stejném pořadí všem uchazečům. Odpovědi se poté hodnotí na základě modelových odpovědí (Šikýř, 2014). Výhodou je, že tazatel může hodnotit uchazeče podle stejných kritérií a záleží tedy na jejich odpovědích. Nevýhodou je, že kladené otázky jsou často známé a uchazeči si je tedy mohou dopředu najít a připravit si učebnicové odpovědi (Kleibl et al., 2001).

Mezi nejoblíbenější otázky pro první pohovor patří: „Charakterizujte nejdůležitější úkoly, které plníte v nynějším (posledním) zaměstnání. Kde a kdy jste dosáhl největších úspěchů? Kde jste zaznamenal menší úspěchy? Jaké jsou Vaše přednosti? Kde jsou Vaše slabiny? Jaké důvody Vás vedou k odchodu od nynějšího zaměstnavatele? Jaký je Váš dosavadní příjem a jakou máte představu o výdělku u nás? Co hodnotíte jako Váš největší úspěch v dosavadní pracovní kariéře? Proč bychom Vás měli přijmout? Proč jste se ucházel o zaměstnání právě u nás? Kdy nejdříve můžete u nás nastoupit? Jste ochotný přestěhovat se v rámci republiky?“ (Kleibl et al., 2001, strana 47).

### **Nestrukturovaný pohovor**

Jedná se v podstatě o obecnou diskusi, během níž tazatel položí uchazeči několik otázek, které odpovídají tomu, co tazatel hledá, ale bez konkrétního cíle, s výjimkou toho, že se tazatel snaží odhalit celkový obraz uchazeče jako jednice (Armstrong & Taylor, 2015). Vede se bez přípravy a plánování. Otázky, jejich pořadí a čas se volí podle toho, jak se daný pohovor vyvíjí (Šikýř, 2016), a jsou často nahodilé a nespecifické (Armstrong & Taylor, 2015).

Tento pohovor vede buď tazatel, který je teprve začátečník v získávání zaměstnanců, nebo velmi zkušený tazatel, který je schopný plánovat, kontrolovat a organizovat pohovor a umí z verbálních i neverbálních odpovědí posoudit vhodnost uchazeče (Kleibl et al., 2001). Uchazeči jsou tedy hodnoceni hlavně podle celkového dojmu, což může být subjektivní. Úroveň prediktivní platnosti je u tohoto typu velmi nízká (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Postup výběrového pohovoru:**

Při vedení pohovoru by se měl manažer zaměřit spíše na blízkou minulost než na tu vzdálenou. V zájmu úspory času by manažer neměl příliš mluvit o podniku a pracovním místě, tyto informace by měly být uchazeči zaslány předem, aby si je sám prošel. Hlavní je, že neexistuje jediný nejlepší způsob (Armstrong, 1999). V následující části je vypsáno pět částí, které pohovor zahrnuje:



1. **Úvod** – jedná se o přivítání a navození přátelské atmosféry, aby se uchazeč necítil tolik pod tlakem. Manažer s ním projde program pohovoru, hlavní cíl, jednotlivé body a jak dlouho předpokládá, že bude pohovor trvat.
2. **Představení zaměstnavatele** – uchazeč je seznámen s účelem obsazení pracovního místa a jsou mu podány potřebné informace o podmínkách práce a zaměstnání.
3. **Představení uchazeče** – uchazeč o sobě něco poví, prokáže své schopnosti a motivaci pro získání místa. Manažer ho zpravidla vyzve k tomu, aby něco stručně řekl o svém životopise.
4. **Otázky a odpovědi** – jedná se o naplnění účelu pohovoru. V této fázi si manažer doplňuje a ověřuje rozhodující údaje o uchazeči, posuzuje jeho způsobilost, chování a motivaci. Zjistí jeho představu o podmínkách práce (odměna, kariéra) a manažer zodpoví všechny otázky, které uchazeče zajímají.
5. **Závěr** – dohodnutí následujícího postupu, poděkování a rozloučení se. Manažer by měl uchazeče informovat o termínu a způsobu oznámení výsledku pohovoru (Šikýř, 2016).

### **Diskriminační otázky**

Personalista, který vede pohovor, by se měl vyhnout otázkám, které nejsou vhodné a zaměstnavatele by neměly zajímat. Jedná se o diskriminační otázky, do kterých patří otázky ohledně věku, rodinného stavu, rasy, náboženství, národnosti, sexuální orientace či u žen, zda plánují děti. Tyto informace by firmu neměly zajímat a je nevhodné, aby na ně byl uchazeč tázán (DeVito, 2001). Zmíněné otázky by se neměly pokládat z etických i legislativních důvodů a mohou vést k diskriminaci uchazeče. Někteří tazatelé se legislativu snaží obcházet. Jedná se například o otázku záliby, kdy se zeptá na to, jak tráví svůj volný čas, a poté naváže otázkou, zda se věnuje zálibám sám či ve skupině, čímž by se mohl dozvědět, zda se nejedná o rodinné záliby (Bělohávek, 2016). Na tyto otázky uchazeč nemusí odpovídat, a pokud se na ně zaměstnavatel zeptá, může si z toho odvodit, že když zaměstnavatel nerespektuje jeho soukromí již při přijímacím pohovoru, jak by s ním jednal, až by byl zaměstnaný (Kleibl et al., 2001).

### c) Výběrové testy

Používají se k získání spolehlivých a platných informací o úrovni inteligence, charakteristik osobnosti, schopností, nadání či vědomostí (Armstrong & Taylor, 2015). Účelem je poskytnout objektivní nástroj měření (Armstrong, 1999). Psychologické testy, též se označují jako „psychometrické“, představují nástroj měření a měří inteligenci nebo osobnost uchazeče. Základem jsou systematické a standardizované postupy. Ty měří rozdíly individuálních charakteristik, díky čemuž manažer pozná jednotlivé uchazeče a předpovídá, do jaké míry bude jejich vykonávaná práce úspěšná (Armstrong & Taylor, 2015). Umožňují určitou kvantifikaci odpovědí a rozdíly mezi numerickým skóre uchazečů, představují rozdíly v chování nebo schopnostech (Armstrong, 1999). Dobrý test má čtyři následující charakteristiky:

1. *„Je citlivým nástrojem měření, který dobře rozlišuje mezi jedinci.*
2. *Byl vytvořen a standardizován na reprezentativním a dostatečně velkém vzorku populace.*
3. *Je spolehlivý v tom smyslu, že za všech okolností měří totéž.*
4. *Je validní (platný) v tom smyslu, že měří charakteristiky, na jejichž měření byl zrekonstruován“ (Armstrong, 1999, strana 474).*

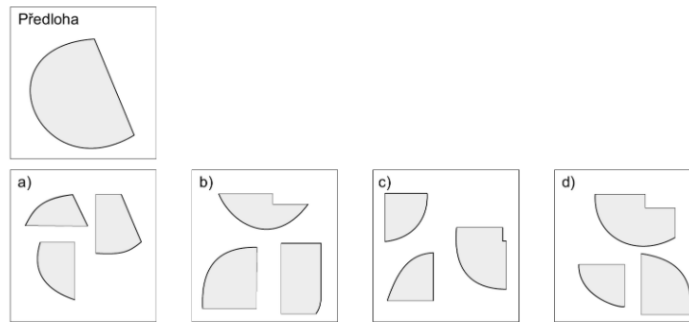
Žádný test nedokáže stoprocentně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče, slouží jen jako údaj pro doplnění, který později porovná s výsledky hodnocení životopisu, pohovoru a ostatními metodami výběru. Každý z následujících testů by měl vyhodnotit kvalifikovaný a zkušený psycholog, u něhož věří, že nikomu záměrně neublíží a bude ke všem uchazečům objektivní (Šikýř, 2016).

### Testy inteligence

Jsou to nejstarší a nejpoužívanější psychologické testy (Armstrong, 1999). Někdy se také nazývají jako testy všeobecné duševní schopnosti (Armstrong & Taylor, 2015). Umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů a odhalují individuální rozdíly intelektuálních schopností. Tyto testy prověří myšlení numerické, verbální, abstraktní nebo krátkodobou paměť (Šikýř, 2016). Mezi nejčastější principy patří verbální inteligence (např. najděte tři slova, která mají stejný nadřazený pojem),

numerická inteligence (čísla jsou uspořádána podle určitého pravidla a uchazeč má najít číslo, které bude následovat) a figurální inteligence (úlohy založené na dvou nebo i třech dimenzích, například je předmět a potom je pět možností, ze kterých je předmět složen) (Bělohlávek, 2016).

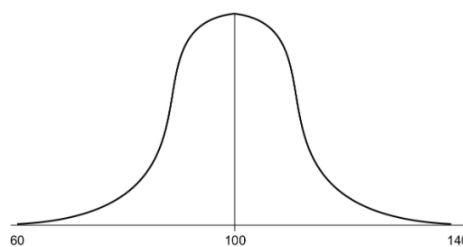
**Obr. č. 2** *Příklad figurální inteligence*



*Zdroj: Bělohlávek (2016)*

Výsledek může být vyjádřen jako IQ (inteligenční kvocient), který představuje poměr mentálního a skutečného věku (Armstrong, 1999). Může být také vyjádřen pomocí skóre, které se dá porovnat s ostatními členy populace nebo s členy organizace. Pokud mentální odpovídá skutečnému, pak IQ je rovno 100. V případě, že je IQ větší než 100, daný člověk je na svůj věk nadprůměrně inteligentní a platí to i naopak. Testy mají vysokou prediktivní validitu. Rozdělení IQ v populaci odpovídá normálnímu rozdělení, které je zobrazeno na obrázku (Armstrong & Taylor, 2015).

**Obr. č. 3** *Křivka normálního rozdělení*



*Zdroj: (Armstrong & Taylor, 2015)*

Z obrázku vyplývá, že rozdělení je symetrické, což znamená, že počet lidí, kteří mají IQ nižší než 100, je stejný jako počet těch, jež mají IQ vyšší než 100 (Armstrong, 1999).

## Testy osobnosti

Pojem osobnost je nepřesný termín, který se vztahuje k chování uchazeče a ke způsobu, jak je koordinováno a uspořádáno ve chvíli, kdy uchazeč působí vzájemně s okolím. Existuje velké množství nejrůznějších typů testů osobnosti, které se snaží měřit hodnoty, zájmy či pracovní chování. Nejčastěji se používají dotazníky vyplňované samotným testovaným. Obvykle jsou založeny na rysech, které jsou definované jako nezávislé a dlouhodobě stabilní charakteristiky chování, jež projevují všichni lidé, avšak každý v jiné míře (Armstrong, 1999). Pomocí testů osobnosti může manažer prozkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti daného uchazeče, které jsou nezbytné pro výkon dané práce (Šikýř, 2014). Mohou také poskytnout zajímavé doplňující informace bez předpojatosti, která se často vyskytuje během pohovorů. Musí být však používány opatrně. Testy by měl vypracovat psycholog nebo specializovaná agentura na základě ověřování v terénu a rozsáhlého výzkumu. Tyto testy musí vyhovovat specifickým potřebám uživatele (Armstrong & Taylor, 2015).

## Testy schopností

Umožňují prozkoumat a posoudit specifické dovednosti a znalosti uchazeče, které jsou pro danou práci nezbytné (Šikýř, 2014). Zjišťují, jakou práci jsou lidé schopni vykonávat, jaké vědomosti jsou schopni uplatňovat nebo jakých výsledků jsou schopni dosahovat. Tyto testy se zaměřují hlavně na verbální schopnosti, pod něž spadá chápání, interpretování a vyvozování závěrů písemným či ústním projevem; numerické schopnosti, díky nimž lze vyvodit, jak uchazeč dokáže chápat, interpretovat a vyvozovat závěry z číselných údajů; prostorové schopnosti, které řečnou, zda umí chápat a interpretovat prostorové vztahy mezi objekty, a mechanické schopnosti, které posoudí, zda rozumí běžným fyzikálním zákonům, jako je fungování páky nebo působení síly (Armstrong & Taylor, 2015). „*Testování probíhá formou modelových situací, kdy například uchazeč/ka o místo asistenta/ky manažera/ky dostane za úkol zpracovat ve vymezeném čase určitý objem pošty a dalších dokumentů*“ (Šikýř, 2014, strana 104). Při sledování uchazeče/ky při vykonávání této práce manažer pozoruje, jak pracuje s informacemi, zda rozlišuje důležité a méně důležité informace a jak se rozhoduje (Šikýř, 2014).

## **Testy způsobilosti**

Někdy se chybně označují jako psychologické testy. Tvoří nejrůznější zaměření, validity a spolehlivosti. Všeobecně jsou považovány za doplňkový nebo pomocný nástroj výběru pracovníků (Koubek, 2015). Vztahují se k určitému zaměstnání či povolání a zjišťují, do jaké míry jsou lidé schopni vykonávat určitou práci. Testování probíhá obvykle jako ukázka dané práce, kdy uchazeč dostane nějaký pracovní úkol a musí prokázat, zda je způsobilý vykonávat požadovanou práci, například že zvládne něco opravit. Tyto testy se mohou používat jen u uchazečů, kteří již byli seznámeni s tím, jak se požadovaná práce má vykonávat. Toto seznámení mají uchazeči, kteří v minulosti danou práci již vykonávali či prošli odpovídajícím tréninkem (Armstrong & Taylor, 2015).

## **Interpretace výsledků testů**

Výsledky mohou být interpretovány pomocí skóre kritérií nebo normy.

- Skóre kritérií. Normy jednoduše vyjadřují, jak někdo zvládl test v porovnání s ostatními lidmi. Mnohem lepší je využít vztah mezi znalostí toho, k čemu byl test určen, a skóre testu. Normativní skóre se čte z tabulky norem (Armstrong & Taylor, 2014).
- Normy. Jedná se o skóre jednotlivce, které nemá samo o sobě smysl. Je třeba ho porovnat se skóre, které bylo dosaženo populací, na které byl test standardizován, nebo normou referenční skupiny (Armstrong & Taylor, 2015).

### **d) Assessment centra**

Jedná se o komplexní metodu výběru zaměstnanců, která se zaměřuje na velké množství různých situací, které jsou stejné jako ve skutečnosti (Vajner, 2007). Tato metoda probíhá mimo běžné pracoviště a trvá jeden až dva dny (Šikýř, 2014). Největší pozornost je soustředěna na chování. Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají testy či pohovory. V jednu chvíli je díky tomu hodnoceno více kandidátů najednou (Armstrong, 1999). Zahrnují skupinové i individuální úkoly. Podoba a obsah

musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které se místo nachází (Koubek, 2015).

Kromě kandidátů se ho účastní více nezávislých vyškolených pozorovatelů (Vajner, 2007) a díky tomu je zaručena větší objektivnost (Armstrong, 1999). Mezi hlavní požadavky patří předem definované charakteristiky, které se budou v průběhu hodnotit. Tato metoda má vyšší spolehlivost a platnost a dané situace jsou modelované dle potřeby. Je však nákladná, náročná na přípravu (Vajner, 2007) a využívá se jen ve velkých organizacích při obsazování manažerských funkcí či při výběru absolventů (Armstrong & Taylor, 2015). Tato metoda je nejvhodnější pro uchazeče, kteří se ucházejí o práci, jež vyžaduje komplexní profil schopností (Armstrong, 1999). Pomocí assessment center lze hodnotit i pracovní výkon současných manažerů či slouží k provádění výcviku manažerských dovedností (Koubek, 2015).

#### **e) Hodnocení životopisu**

Zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou, ale i přesto se jedná o častou a oblíbenou metodu výběru zaměstnanců, která je univerzální (Koubek, 2015). Také by se o něm dalo říci, že je přípravou na výběrový pohovor. Údaje o dosaženém vzdělání, praxi, specifických dovednostech a znalostech se porovnají s nezbytnými požadavky pro výkon dané práce (Šikýř, 2014). Podrobný životopis se hodnotí jak po formální, tak po jazykové stránce. Vyznačuje se větší slovní srozumitelností a je systematický a logický. Styl a uspořádání (stručnost, přehlednost a jednoduchost textu) vypovídá o racionalitě uchazeče a samostatném řízení. Dnes firmy kladou důraz na uvedení podrobnějšího popisu činností, které zájemci vykonávali v předchozích zaměstnáních (Kleibl et al., 2001).

#### **f) Zkoumání referencí**

Jsou poskytovány osobami, které uchazeče znají z předchozích zaměstnání, jedná se především o nadřízené či spolupracovníky, anebo ze školy od učitelů či spolužáků. Reference může firma zkoumat jen se souhlasem uchazeče. Pomocí referencí se snažíme prověřit a rozšířit dostupné údaje (Šikýř, 2014). Smyslem je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím zaměstnanci. Mohou být písemné nebo telefonické, slouží jako doplněk písemných referencí. V případě velmi nadšené

reference je důležité si ověřit pravdivost, nejlepším způsobem je porovnání referencí od dvou různých zaměstnavatelů (Armstrong, 1999). Tato metoda je hojně využívána v USA, kde jsou tyto informace považovány za spolehlivý zdroj informací (Koubek, 2015).

## **2.5 Využití sociálních sítí**

Za účelem vyhledávání a získávání informací o uchazečích online na sociálních sítích se využívá technologie Web 2.0. Mezi nejznámější sítě pro vyhledávání účastníků patří Facebook, LinkedIn nebo Twitter (Armstrong & Taylor, 2015), práce za rohem, jobs.cz nebo práce.cz. LinkedIn, Facebook a Twitter. Slouží jako nástroj komunikace s uchazeči, příznivci a lidmi, kteří znají jiného člověka, který by byl skvělým kandidátem na pracovní pozici. Průzkum Forum for In-House Recruitment Managers z roku 2013 odhalil, že 94 % zaměstnavatelů využívá k získávání zaměstnanců LinkedIn a 6 % to má v úmyslu (Armstrong & Taylor, 2014).

Zaměstnavatelé si musí uvědomit, že na sociálních sítích nehledají aktivní uživatele, kteří si upravují profil kvůli případnému zájmu o práci, ale hledají pasivní uživatele, kteří na svém profilu nemají všechny informace, které lze nalézt v životopise a často mají profil upravený jen základními informacemi či překlipy. To firmy však nesmí odradit (Horváthová et al., 2016).

### **2.5.1 Facebook**

Podle internetové stránky aktualne.cz tvoří v současnosti jednu z největších internetových komunit, má více než 2 miliardy uživatelů a toto číslo pořád každým dnem roste. Na Facebooku je velké zastoupení IT profesionálů a techniků, pracovníků z oblasti péče o zdraví a medicíny a managementu. Právě tyto pozice jsou nejvíce potřebné a firmy mohou potřebné zaměstnance v daných oborech hledat právě přes Facebook (Horváthová et al., 2016). Jeden z personalistů, který je odpovědný za získávání nových zaměstnanců, odpovídá na všechny otázky od uživatelů například jen jednou týdně (Armstrong & Taylor, 2015). Pokud se personalista rozhodne kontaktovat potenciální uchazeče přes Facebook Messenger, měla by tato zpráva být stručná a měla by obsahovat nabídku možnosti kontaktu přes e-mail či telefon. Před odesláním je dobré si zprávu vždy přečíst a podívat se na ni z pohledu příjemce.

Personalista by se měl zeptat sám sebe, jak by na ni sám reagoval, kdyby byl na druhé straně (Tegze, 2019).

Některé společnosti používají tuto sociální síť jako intranet. Vytvoří si zde vlastní účet a do přátel si přidají jen vlastní pracovníky. V některých organizacích je tato sociální síť povolená a slouží ke komunikaci mezi zaměstnanci, čímž nahrazuje komunikaci pomocí e-mailů (Horváthová et al., 2016).

### **2.5.2 LinkedIn**

Jedná se o největší internetovou síť, která se zaměřuje na korporátní klientelu sdružující profesionály v nejrůznějších oborech z celého světa. Tato síť je u nás dostupná v českém jazyce od roku 2012.

Organizace si mohou sami vytvořit svůj firemní profil a na něm poté informovat o novinkách, stejně jako tomu je na Facebooku. Firma může vytvořit skupinu, která následně slouží ke komunikaci mezi jednotlivými členy. Mají také možnost zvláštních typů uživatelských účtů a reklamy (Horváthová et al., 2016). Dle Armstronga (2015) je důležité postupovat shora – vrcholoví manažeři musí být podporováni k aktualizaci vlastního profilu. Je důležité pravidelně aktualizovat informace o stavu firmy, aby vystihovaly perspektivu její činnosti (Armstrong & Taylor, 2015).

Hledání uchazečů probíhá pomocí klíčových slov, současného či minulého zaměstnavatele nebo pozice, podle lokality, školy nebo pracovního odvětví a tak dále. Nevýhodou je velké množství kandidátů, které nemá firma šanci projít, a také to, že každý člověk může mít klíčové slovo jiné a firma je všechny nebude vyhledávat. Toto vznikne například u slova „Project Manager“, kdy si ho lidé mohou označit jen jako „PM“ či česky „Projekt manažer“, potom pod pojmem „Project Manager“ se tito uchazeči nezobrazí a firma je nemá šanci najít (Horváthová et al., 2016). Pro firmy se doporučuje vytvoření stránky firmy věnované přímo uchazečům. Tato stránka musí být vždy aktuální. Důležité je si dobře rozmyslet, kolik pracovních míst a jaké druhy zveřejnit, aby jich nebylo hodně a nezahltily schránku (Armstrong & Taylor, 2015).

Tato stránka uživatelům nabízí dvě verze: základní, která je zdarma a nabízí základní profil, nebo placená verze, která se povahou zaměřuje spíše na personalisty hledající nové pracovníky a na majitele organizací, kteří hledají obchodní kontakty (Horváthová et al., 2016).



### 2.5.3 Twitter

Twitter je na rozdíl od Facebooku omezen 280 znaky na jeden příspěvek (Tegze, 2019). Můžou se zde přidávat odkazy i obrázky. Tyto příspěvky se označují slovem „tweet“. Vazby mezi uživateli jsou jednostranné nebo oboustranné. Twitter je jediný, který necenzuruje zobrazované informace (Horváthová et al., 2016). Při hledání se zde využívají „hashtagy“ (znak #), které usnadní vyhledávání. Tato funkce umožňuje lidem sledovat témata, která je zajímají. Je důležité, aby se v tweetech hashtagy objevovaly, protože se díky tomu dostanou k většímu množství lidí, než kdyby je firma nepoužívala. Na Twitteru lze vytvářet seznamy uživatelů či se k nějakému připojit. Existují seznamy, které jsou otevřené pro všechny a lze je pomocí internetové stránky Google vyhledat, nebo existují soukromé, které ostatní uživatelé nevidí (Tegze, 2019).

Tegze (2019) ve své knize doporučuje napsat alespoň tři tweety denně ve třech různých časech, pokud firma chce, aby o ní lidé věděli. Důležité je také nezveřejňovat jen nabídky práce, ale i články a myšlenky, které jsou významné pro cílovou skupinu, díky čemuž si udrží sledující. Firma by měla sledovat lídry oboru a jejich tweety, aby se mohla případně sama inspirovat. Důležité také je, aby byla rovnováha mezi osobními a pracovními tweety (Tegze, 2019).

## 3 Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému v kontextu současných trendů. Pro výzkum systému získávání a výběru zaměstnanců byl vybrán malý podnik Larx s. r. o. v Českých Budějovicích, ve kterém se zkoumaly současné zdroje a metody výběru zaměstnanců, a následně po vyhodnocení stávajících metod byly podány návrhy na zavedení nových metod a využití nových zdrojů pro hledání zaměstnanců.

### 3.1 Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část se zabývá teorií, k jejímuž sepsání bylo zapotřebí studium aktuální odborné české i zahraniční literatury, která se zaměřovala na nové trendy v získávání zaměstnanců. Po přečtení a pochopení potřebné literatury byla vypracována literární rešerše, která sloužila k pochopení problematiky a byla následně využita v praktické části. Tato část se zaměřovala na metody výběru zaměstnanců, jejich zdroje a také na využívání sociálních sítí pro vyhledávání vhodných uchazečů.

Druhá část se zaměřila na praktickou stránku tohoto problému, ve které byla charakterizována firma Larx s. r. o., v níž probíhal výzkum. Po představení společnosti se práce zaměřila na zdroje získávání zaměstnanců a následně byly prozkoumány metody výběru zaměstnanců. K danému výzkumu měl sloužit rozhovor s jednatelem firmy, ale protože tato doba neprála přímé schůzce, byl do firmy zaslán pomocí e-mailu seznam otázek, které lze najít v příloze číslo 1. Zmíněné otázky byly následně doplněny pomocí telefonických hovorů s jedním z jednatelem firmy a doplňujícími e-maily. Po získání těchto informací se práce zaměřila na vlastnosti, které by daný uchazeč pro vykonávání práce ve firmě měl mít, aby zapadal do týmu. Další částí, která zde byla zkoumána, bylo využívání sociálních sítí, aby se zjistilo, zda daná firma využívá k získávání zaměstnanců sociální sítě a zda neexistují další zdroje, které by firma mohla využívat. Praktická část se zaměřila také na získávání a zaměstnávání zaměstnanců na dotaci, na kterou byl jeden ze zaměstnanců zaměstnán. Zde byly získány informace o tom, jak probíhá získávání zaměstnance na dotaci, co vše musí daný zaměstnanec

splnit, aby na ni mohl být zaměstnán, a také co vše musí řešit firma, pokud zaměstnance na dotaci zaměstná.

Další část se zaměřila na výběr z pohledu zaměstnanců, abychom zjistili, jak pohovory vnímali oni a zda se jejich představy neliší od představ jednatelů. Pro získání těchto informací byl vytvořen dotazník, který lze nalézt v příloze číslo 2. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům firmy a jeho návratnost byla 100 %. Tento dotazník tvořilo celkem 15 otázek, které se zaměřily na pocity z pohovoru, jak probíhal a jak se o firmě dozvěděli. Dále zkoumaly spokojenost stávajících zaměstnanců s pracovní náplní a zda mají zaměstnanci možnost kariérního růstu.

Protože podnik patří do skupiny malých podniků, byl pro doplnění výzkumného šetření vytvořen dotazník pro cílovou skupinu vybraného podniku v oblasti získávání, aby podnik získal nejaktuálnější informace o chování a preferencích této skupiny. Dotazník byl sdílen mezi studenty Jihočeské univerzity a ve skupině, která je založená pro studenty Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity. Dotazník byl rozeslán v elektronické podobě, obsahoval 10 otázek a byl zcela anonymní. Na dotazník zareagovalo 99 lidí. Přesné znění dotazníku a všech otázek se nachází v příloze číslo 3. První část otázek byla zaměřena na základní informace o odpovídajících. Poté následovala otázka, která se zaměřovala na nejčastěji využívané zdroje pro hledání volných pracovních míst. Následně bylo vypsáno pět kritérií, u kterých odpovídající určovali, jak je dané kritérium pro ně samotné důležité a jakou roli pro ně hrají při vybírání nového zaměstnání. Poté následovala otázka zaměřená na přípravu před pohovorem, co je pro ně důležité a na co se soustředí. Závěrečné otázky byly cíleny na firmu. Zde se otázky zaměřily na to, zda odpovídající firmu znají, ví, čím se zabývá, a zda by měli případně zájem o práci ve firmě.

V další fázi byly výsledky z tohoto dotazníku zpracovány a převedeny do grafů, které byly následně doplněny slovními komentáři.

V závěru praktické části jsou navržena vhodná doplnění stávajících zdrojů, které firma může využívat pro získávání zaměstnanců, a nové metody výběru, které by firma v budoucnu mohla začít využívat, aby získala větší množství nových uchazečů, z nichž by vybírala vhodné zaměstnance.

## 4 Výsledky výzkumu

### 4.1 Průzkum z pohledu organizace

#### 4.1.1 Představení organizace

Obr. č. 4 *Logo organizace*



*Zdroj: uhlikovefolie.cz*

Firma Larx s. r. o. vznikla 17. dubna 2014, kdy měla firma jen jednoho jednatele, který o firmě rozhodoval sám. O rok a půl později 19. října 2015 firma získala druhého jednatele a společně firmu řídí dodnes. Každý z jednatelů může firmu zastupovat samostatně.

Sídlo firmy se nachází v Praze. Kanceláře a vývojové centrum se nachází v Českých Budějovicích v Jihočeském vědeckotechnickém parku.

Larx s. r. o. se zabývá hlavně instalací efektivního systému elektronického vytápění, úsporami energií a chytrou regulací. Dále nabízejí uhlíkové topné fólie, termostaty a sady Carbon Kit, které jsou vypracovávány zákazníkům přímo na míru. Firma splňuje nejpřísnější české i evropské normy ohledně požadavků na zdravé životní prostředí a bezpečnost v interiérech.

Firma realizovala více než 200 projektů po celé České republice. Mezi tyto projekty patří luxusní apartmány v Jizerských horách, apartmány v Peci pod Sněžkou, hotel na Klínovci nebo Národní galerie v Praze. Dále se podílejí na úpravách rodinných domů, bytů, letních sídel, chat či zubních laboratoří (uhlukovefolie.cz).

#### 4.1.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Firma v současné době využívá především vnitřní zdroje získávání zaměstnanců, protože ví, co od daného člověka může očekávat, jaké má daný zaměstnanec zkušenosti, jak se chová ve stresových situacích či pod tlakem. Jednatel společnosti sdělil, že vnější zdroje získávání v současné době nevyužívají téměř vůbec a zaměřují se především na své vlastní zaměstnance. Svým zaměstnancům dají o volné pozici potřebné informace, a když o tuto pozici má některý zaměstnanec zájem, může o toto místo požádat.

V minulosti firma získávala zaměstnance pomocí vnějších zdrojů díky spolupráci s vysokými školami, které firmě zasílají studenty na povinnou praxi.

#### **4.1.3 Metody výběru zaměstnanců**

Společnost se zaměřuje především na pohovory, které jsou ve všech případech nestructurované. Všechny zájemce si vždy dopředu vyhledají na všech dostupných místech s informacemi (Instagram, Facebook), najdou si jejich e-mail, telefonní číslo a fotku. Dále se zaměřují na základní informace o uchazeči a jeho zájmy, které se v životopise nenacházejí a uchazeč se o nich nezmínil. Studium uchazečů si ověřují ve studentských databázích, díky čemuž si mohou ověřit, že uchazeči studovali tam, kde napsali. Poslední informace, která je vždy zajímavá, je uchazečova adresa trvalého bydliště. Pokud mají s daným uchazečem společné přátele na Facebooku, zjišťují si informace o daném člověku i u společných přátel.

Pohovory ve firmě jsou vždy neformální a na začátku nabízejí uchazečům tykání, aby se cítili příjemně a nebyli tolik nervózní. Často se jedná o studenty z Jihočeské univerzity a z Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Na začátku pohovoru je zajímavá uchazečův obor ve škole, proč si vybrali právě tuto školu a daný obor, zda jim škola přinesla nějaké nové zkušenosti a znalosti a zda je studium vysoké školy bavilo. Poté následují otázky zaměřené na firmu, proč si vybrali právě je, odkud se o firmě dozvěděli. Zajímá je, zda něco o firmě vědí, aby zjistili, jak moc si o nich vyhledávali informace, a tudíž jak velký zájem o práci u nich mají.

Pohovoru se účastní vždy oba jednatele a tyto pohovory provádějí vždy v pondělí, kdy mají porady a jsou v Českých Budějovicích přítomni oba, protože se jinak v průběhu týdne pohybují mezi Českými Budějovicemi a Prahou. Po každém pohovoru si spolu sednou a každý řekne svůj názor na uchazeče. Projednávají, jak by zapadal do týmu a zda ho zařadí do dalšího výběrového kola. Typicky pořádají dvě výběrová kola a ve druhém kole vyberou z užšího výběru nejlepšího uchazeče.

Dále firmu zajímá životopis, ze kterého si vždy vyberou jen základní informace a reference, které si ověřují z více zdrojů.

Ve firmě naopak nepoužívají osobní dotazníky pro uchazeče, výběrové testy či assessment centra.

#### **4.1.4 Vlastnosti uchazeče**

Největší váhu při výběru dávají chování daného uchazeče na pohovoru a tomu, jak na ně působí. Vhodný uchazeč musí být optimistický a je důležité, aby zapadal do týmu. Pokud na ně od začátku působí někdo pesimisticky či negativně a mají pocit, že s tím daným člověkem budou problémy, do dalšího výběrového kola ho nezařadí. Důležitou vlastností je samostatnost, aby nemuseli řešit každou maličkost, kterou by daný člověk měl sám vědět a měl by si s ní umět poradit. Uchazeč musí být pracovitý, aby nad ním nemuseli pořád stát a hlídat ho, zda dělá svou práci nebo místo toho hledá osobní věci na internetu. Velký důraz kladou na to, aby měl týmového ducha, dokázal spolupracovat v týmu a byl k firmě loajální. Uchazeč dále musí mít alespoň střední školu, která je zakončena maturitou. Pokud má uchazeč vyšší vzdělání, je to samozřejmě plus, ale firma po nových zaměstnancích požaduje pouze střední školu s maturitou.

Většinou preferují přidanou hodnotu, která není pro práci sice podstatná, ale jeví se pozitivně, je to něco, co je navíc. Typickým příkladem je člověk, který řekne, že rád peče a čas od času přinese něco dobrého na radu, či se může jednat o uchazeče, který umí jiný cizí jazyk, než je angličtina, například když někdo umí ruštinu, může jim pomoci při překladu internetových stránek do ruského jazyka.

#### **4.1.5 Využívání sociálních sítí**

Firma má dvě internetové stránky. První stránky larx.cz jsou jen udržovací. Tyto stránky téměř nikdy neaktualizují a nepřidávají tam nové informace. Druhými stránkami jsou uhlikovefolie.cz. Považují je za hlavní a aktualizují je každý týden. Tyto stránky slouží jak pro výpočet ceny za firemní služby a výrobky, tak k hledání informací o firmě, avšak nevyužívají je pro hledání nových zaměstnanců.

Mají své vlastní účty na Instagramu a Facebooku, ale podobně jako tomu je na jejich internetových stránkách, využívají je jen pro informování svých zákazníků o novinkách a aktualizacích, a nové zaměstnance přes ně nehledají.

Jak již bylo dříve zmíněno, sociální sítě využívají jen pro hledání informací o uživateli, od kterých získali životopisy, a rozhodují se, zda budou uchazeči pozváni na pohovor a jaké otázky jim budou kladeny.

Účet na LinkedIn nemají založený a v tuto chvíli neuvažují o jeho založení.

Sociální sítě nevyužívají pro aktivní hledání nových zaměstnanců a zveřejňování nových nabídek o práci, ale jen pro hledání informací, pro již vybrané a přihlášené uchazeče, kteří se zajímají o dané pracovní místo.

#### **4.1.6 Dotazníkové šetření z pohledu zaměstnanců**

Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům společnosti a jeho návratnost byla 100 %. Přesné znění dotazníkových otázek se nachází v příloze číslo 2. V dotazníku byla otázka zaměřená na dobu, po kterou jsou zaměstnanci ve firmě zaměstnání, díky čemuž lze zjistit, zda zaměstnanci firmy patří k lidem, kteří jsou stálí a loajální vůči jedné firmě, či k těm, kteří práci často střídají. Dle výsledků dotazníkového šetření lze říci, že zaměstnanci si váží svého zaměstnání ve firmě a nestřídají každou chvíli své zaměstnání, protože zde všichni pracují déle než 4 roky.

Zaměstnanci před nástupem do zaměstnání byli pozváni na pohovor, na kterém byli sami s oběma jednatelemi. Další uchazeče při pohovoru nepotkali. Na pohovoru se otázky týkaly získané praxe, studia na škole, schopností a toho, jak lze ve firmě tyto uchazečovy schopnosti využít. Všichni odpovídající se shodli, že na pohovoru nepadla žádná diskriminující otázka a oba jednatele se těmito otázkám vyhýbali velmi obezřetně. Zaměstnanci na pohovor vzpomínají v dobrém. Ze začátku byli nervózní, ale díky neformálnímu přístupu k pohovoru od obou jednatelů, kteří se snažili být přátelští, se uvolnili. Žádný z pohovorů ve firmě netrval déle než 30 minut a jednatele dali uchazečům dostatek času k vlastním otázkám, které je o firmě a práci v ní zajímaly. Firma po uchazečích požaduje životopis a motivační dopis.

Při nástupu do firmy měli zaměstnanci dostatečné informace potřebné pro vykonávání dané práce a informace o firmě, díky čemuž měli dostatečnou představu o tom, co od nich bude požadováno a co vše spadá do jejich náplně práce. Ve firmě mají zaměstnanci možnost rozvoje seberealizace a povýšení. Jako jeden z příkladů lze uvést zaměstnance, který v současnosti zastává pozici IT elektromontážního technika a do budoucna se může vypracovat do role manažera logistiky a obchodu. Díky tomu

mají zaměstnanci větší motivaci k tomu, aby ve firmě zůstávali, protože jejich rozvoj a vidina povýšení je dostatečně motivuje k práci pro danou firmu a chodí do práce rádi.

Další otázka se zaměřovala na to, proč si vybrali pracovat právě pro firmu Larx s. r. o. a co je přesvědčilo, že tato firma je pro ně ta pravá a nemají hledat novou práci. Základní analýzou teorie se dospělo k tomu, že zaměstnanci mají volnou pracovní dobu, ve které si udělají práci, kterou si na ten daný den naplánovali, a ve chvíli, kdy ji dokončí, mohou odejít. Ve firmě také nemají přesně stanovenou normu práce, kolik toho mají udělat, díky čemuž jim jednatele nechávají volné ruce. Ve firmě dle zaměstnanců panuje pohoda a mají klid pro práci, pracují v dobrém kolektivu o menším počtu zaměstnanců, na které se za všech okolností mohou spolehnout a vždy si vzájemně pomohou. Jak již bylo zmíněno, mají svobodu, ať už v pracovní době, nebo v práci, kterou ten daný den budou vykonávat. Mají stanoveny, co vše má být hotovo, a oni sami si stanoví, kdy a jaký den budou jednotlivé činnosti vykonávat, aby vše stihli do daného termínu.

Poslední otázka směřovala do oblasti zdrojů, kde byla otázka kladená na informace, jak se o firmě zaměstnanci dozvěděli a odkud zjistili, že hledají nové pracovníky. Někteří zaměstnanci se o firmě dozvěděli díky studiu na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity, kdy našli danou firmu v nabídce povinných praxí a přihlásili se na ni. Další odpovědí bylo, že si sami našli firmu na internetu a poté firmu sami oslovili, zda nehledají nového zaměstnance, že by o práci v dané firmě měli zájem.

#### **4.1.7 Dotace na zaměstnance**

Dříve byl ve firmě přijat na praxi student vysoké školy, se kterým byla firma velmi spokojená. Poté, co ukončil své vzdělání, si na něj firma vzala dotaci na roční program Záruky pro mladé v Jihočeském kraji. Zaměstnanec na začátku musel absolvovat 2 kurzy, aby mohl být následně zařazen do seznamu zaměstnanců, o které si později může firma sama zažádat. První kurz trval 3 dny a byl zaměřený hlavně na oblast motivace k práci a psaní životopisu. Druhý kurz byl zaměřen na oblast IT a trval celkem 14 dní. Oba kurzy byly podmínkou pro to, aby mohl být zaměstnán na dotaci. Zaměstnanec si o těchto kurzech myslí, že mu nic nového nedaly, a předpokládá, že je to z toho důvodu, že jsou cíleny spíše na starší ročníky.



Jednatelé na něj v průběhu roku museli psát pravidelné reporty, jak si zaměstnanec ve firmě vede, zda jsou s ním spokojeni a jestli plní svou práci správně či s ním mají nějaké problémy. Dále posílali každý měsíc výkazy.

Tato možnost jim letos v únoru skončila a zaměstnance přijali na hlavní pracovní poměr bez toho, aby se znovu musel ucházet o místo a projít si pohovorem.

Zmíněná dotace však nebyla první, kterou firma řešila, proto s ní již měli jednatelé zkušenosti z minulých let.

## **4.2 Průzkum z pohledu uchazeče**

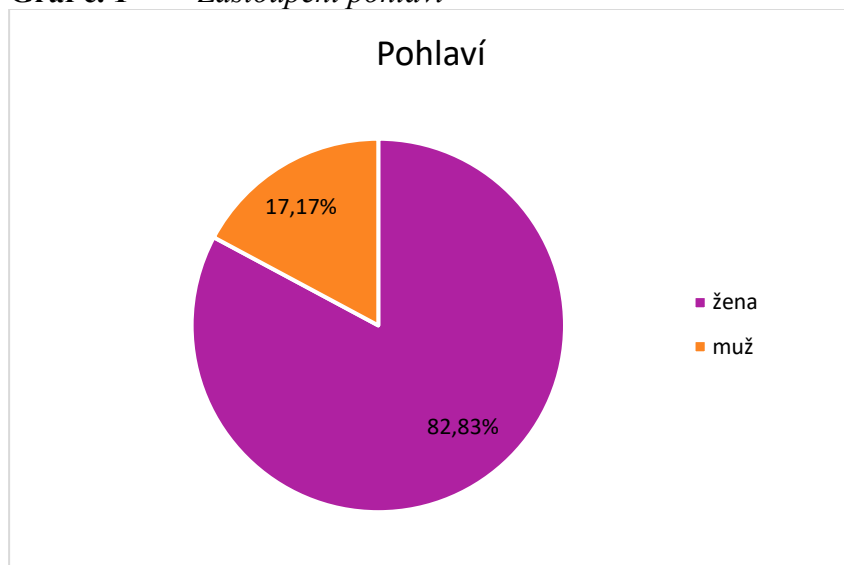
### **4.2.1 Dotazníkové šetření**

Z důvodu, že zaměstnanci byli v malém počtu, výzkum byl obohacen o názor a pohled z veřejnosti. Proto proběhla analýza značky zaměstnavatele a zkoumání názoru potenciálních uchazečů z cílové skupiny studentů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity, která je klíčovým zdrojem uchazečů pro firmu. Cílem bylo získat údaje pro adaptaci strategie získávání a výběru dle chování cílových potenciálních uchazečů. Z tohoto důvodu byl vytvořen krátký dotazník o deseti otázkách, který se zabýval především tím, jak lidé hledají práci, na co se soustředí nejvíce před pohovorem a co je pro ně jako uchazeče rozhodujícím kritériem při hledání nového zaměstnání. Dále se zabýval tím, zda někdy slyšeli název firmy Larx s. r. o., která byla vybrána pro bakalářskou práci, jestli vědí, čím se přesně firma zabývá, a zda by případně měli o práci v této firmě zájem či nikoliv. Tento dotazník byl zcela anonymní a jeho přesné znění se nachází v příloze číslo 3.

Dotazník byl odeslán spolužákům, kteří studují na Jihočeské univerzitě a vložen do skupiny přímo založené pro Ekonomickou fakultu Jihočeské univerzity. Na dotazník zareagovalo celkem 99 uživatelů.

Na úvod byly položeny otázky, které sloužily k poznání odpovídajících. První otázka se soustředila na pohlaví respondentů. V průměru na dotazník odpovědělo více žen než mužů.

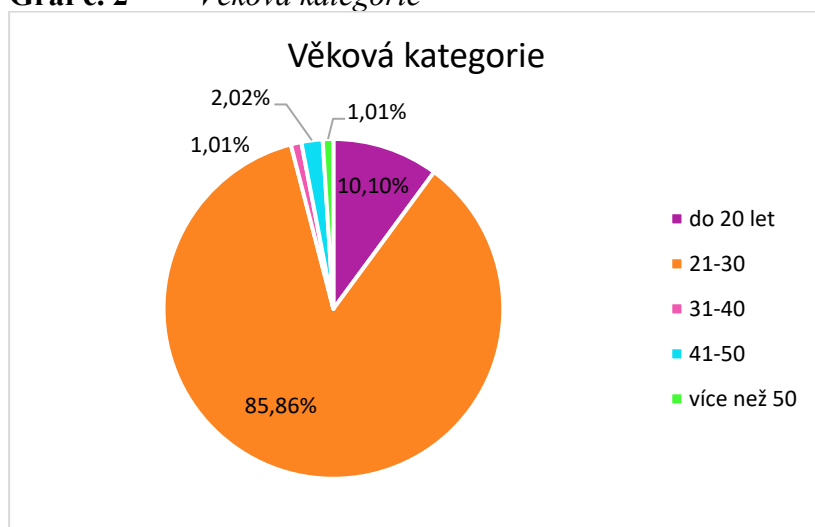
**Graf č. 1** Zastoupení pohlaví



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Při následující otázce se zjišťovalo, do jaké věkové kategorie patří, což bylo základem pro odhad, zda spadají do věkové kategorie studujících či pracujících. Jelikož byl dotazník sdílen hlavně mezi studenty třetích ročníků a do skupiny pro studenty, očekávaný výsledek byl, že většina lidí bude patřit do druhé kategorie, tedy do kategorie 21-30 let, což se z většiny potvrdilo. Tuto kategorii zastupuje 85 vyplňujících. Druhé největší zastoupení v počtu 10 lidí spadá do věkové kategorie do 20 let.

**Graf č. 2** Věková kategorie

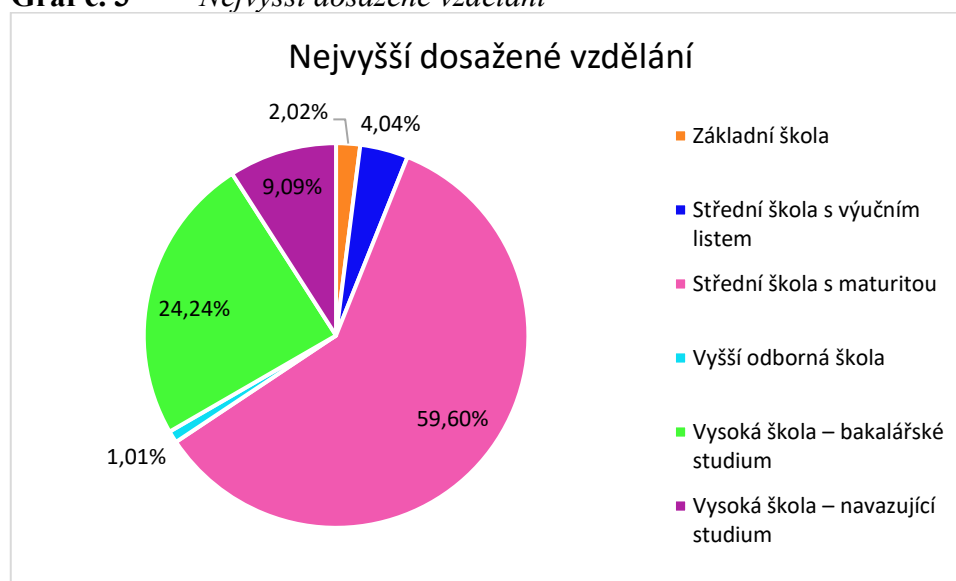


*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Třetí otázka se zaměřovala na nejvyšší dosažené vzdělání, díky čemuž lze určit, kolik odpovídajících lidí splňuje podmínky pro získání práce ve firmě Larx s. r. o. Při této otázce bylo očekáváno, že největší zastoupení bude mít střední škola s maturitou, jelikož dotazník se nejvíce sdílel mezi spolužáky, kteří studují bakalářské studium. Dále bylo předpokládáno, že kategorie se základní školou a střední školou s výučním listem bude v malém, ne-li nulovém zastoupení. Dle domněnky měla největší zastoupení střední škola s maturitou, kterou zvolilo 59 odpovídajících, na druhém místě skončila možnost vysoká škola – bakalářské studium s 24 odpověďmi.

Díky odpovědím z této otázky se zjistilo, že 6,06 % odpovídajících se nemůže ucházet o místo ve firmě Larx s. r. o., jelikož nemají získané dostatečné vzdělání, které je pro tuto práci potřeba.

**Graf č. 3** Nejvyšší dosažené vzdělání

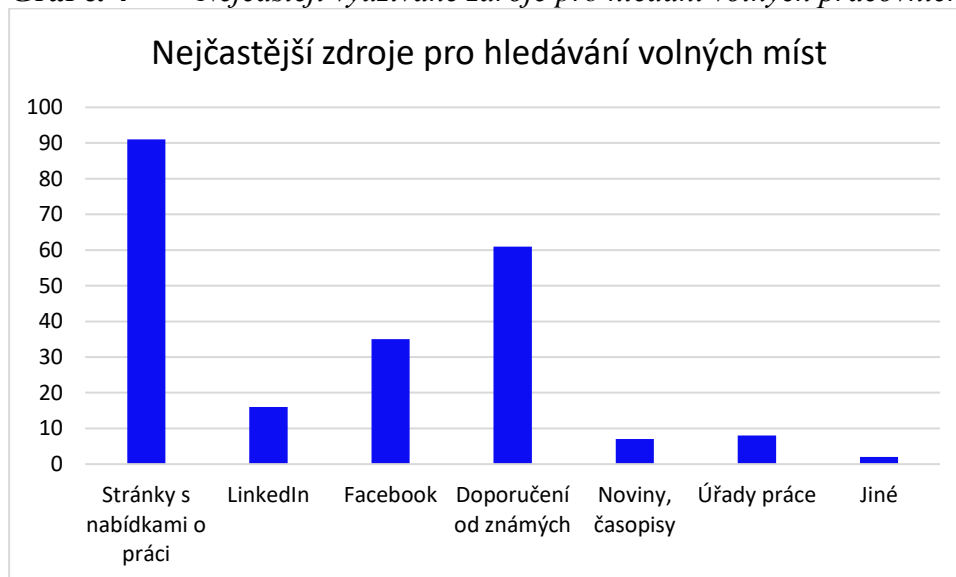


*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Čtvrtá otázka se zaměřila na nejčastější zdroje vyhledávání, které dotazovaní používají k vyhledávání nových pracovních pozic. V této otázce mohli odpovídající zvolit více možností najednou. Možnost internetových stránek zvolilo 91 dotazovaných, jako druhý nejvíce využívaný zdroj s 61 hlasy je doporučení od známých a dále Facebook s 35 hlasy. Zde byla také varianta jiné, kam mohli odpovídající napsat další možnosti, kde hledají nové nabídky práce. Zde byly získány 2 odpovědi,

kde jako další možnost zvolili zlaté stránky a informování se přímo ve firmě, zda nehledají nové zaměstnance.

**Graf č. 4** Nejčastěji využívané zdroje pro hledání volných pracovních míst



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

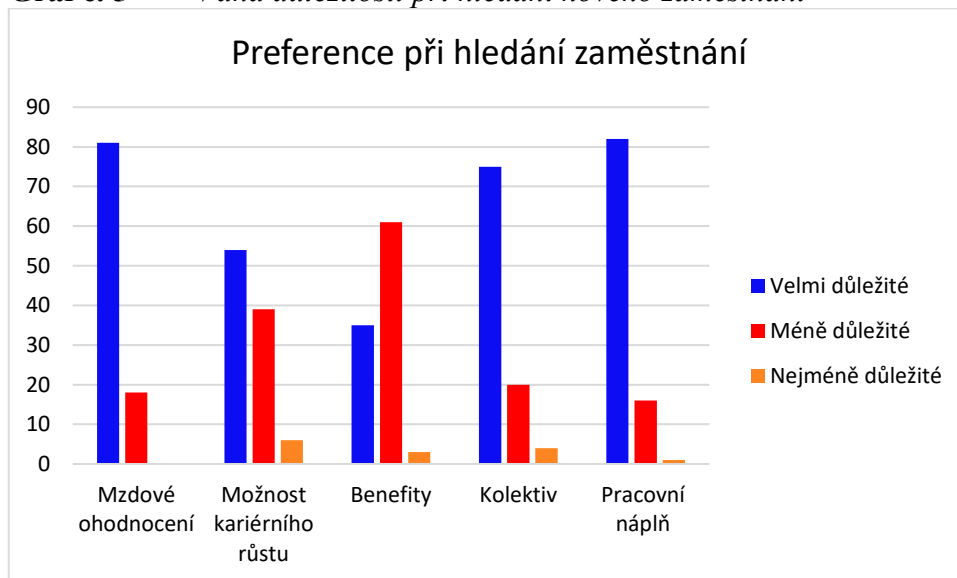
Pátá otázka byla zaměřena na důležitost pěti vybraných kritérií při hledání nového zaměstnání. Jako kritéria byla zvolena: mzdové ohodnocení, možnost kariérního růstu, benefity, kolektiv a pracovní náplň. Respondenti měli za úkol ke každému kritériu přiřadit důležitost daného kritéria. Na výběr byly tři možnosti: velmi důležité, méně důležité a nejméně důležité. U této otázky bylo základní očekávání, že největší váhu všichni dají mzdovému ohodnocení, dobrému kolektivu a pracovní náplni, aby je daná práce bavila. U těchto tří kritérií byl očekáván plný počet u varianty velmi důležité. Překvapující bylo, že 20 lidí zvolilo kritérium kolektiv za méně důležité a 4 dokonce za nejméně důležité. Toto kritérium firma zohledňuje nejvíce a při rozhodování o novém zaměstnanci má největší vliv.

Pracovní náplň zvolilo 82 lidí za velmi důležité, čímž z dotazníku vyšlo, že tomuto kritériu přikládají větší váhu než samotnému mzdovému ohodnocení, které se umístilo těsně za pracovní náplní s 81 hlasy. Na třetím místě v možnosti velmi důležité se objevil kolektiv se 75 hlasy.

Více než polovina odpovídajících zvolila možnost benefitů za méně důležitou a více než jedna třetina odpovídajících tuto možnost zvolila za velmi důležitou. 3 odpovídající zvolili tuto možnost za nejméně důležitou.

U možnosti kariérního růstu hlasovala více než polovina odpovídajících pro možnost velmi důležitá a více než třetina za méně důležitá. Variantu nejméně důležitě u této možnosti zvolilo 6 odpovídajících.

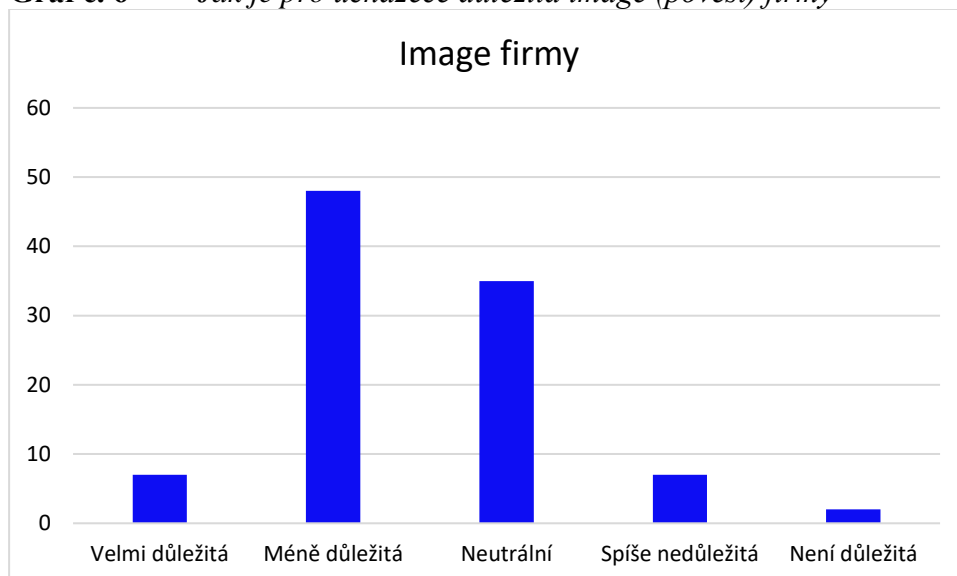
**Graf č. 5** *Váha důležitosti při hledání nového zaměstnání*



*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Šestá otázka se zabývala přímo image firmy. Při této otázce byla zvýšena volba kritéria na možnosti: velmi důležitá, méně důležitá, neutrální, spíše nedůležitá a není důležitá. U této otázky bylo očekáváno, že hodně lidí zvolí možnost velmi důležitá, protože podle toho, jak okolí hodnotí firmu, ve které daný člověk pracuje, často hodnotí i toho zaměstnance samotného, proto se u této možnosti očekávalo nejvíce hlasů. Nakonec nejvíce hlasů získala možnost méně důležitá se 48 hlasy, kousek za ní odpovídající zvolili, že považují pověst firmy za neutrální. Tato možnost získala 35 hlasů. Na třetím a čtvrtém místě se se 7 hlasy umístily možnosti velmi důležitá a spíše nedůležitá. Těmto variantám odpovídající dali stejný počet hlasů.

**Graf č. 6** Jak je pro uchazeče důležitá image (pověst) firmy

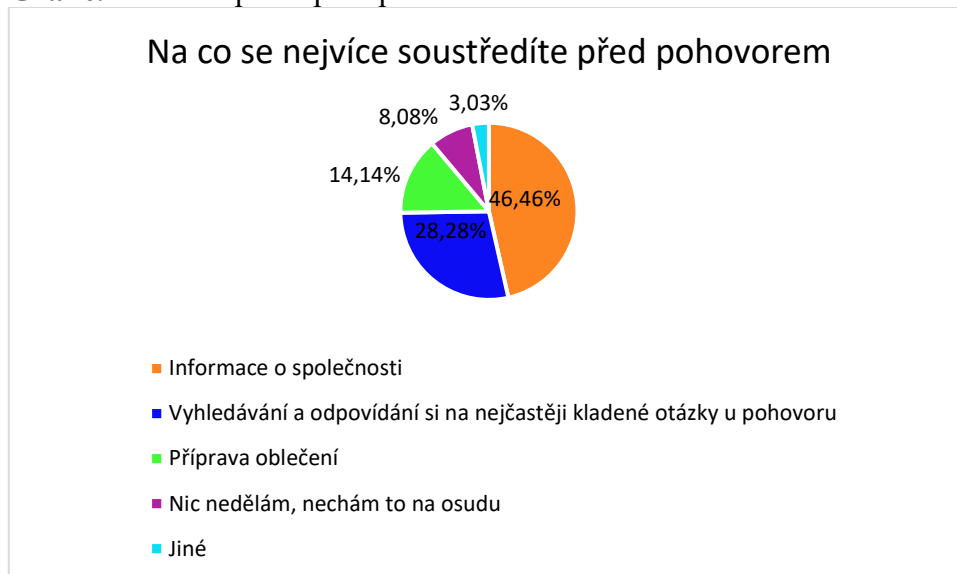


*Zdroj: Zpracováno autorkou*

Sedmá otázka se zabývala přípravou na pohovor a na co se odpovídající soustředí. 46,46 % hlasů získala možnost, že si hledají informace o společnosti. Firma Larx s. r. o. na tuto možnost klade velký důraz, protože firmě ukazuje, že uchazeč má o práci zájem. Na druhé pozici s 28,28 % se umístilo vyhledávání si nejčastějších otázek, které se na pohovoru vyskytují, a příprava odpovědí na ně. Toto kritérium je také velmi podstatné, avšak je důležité, aby si lidé nenastudovali učebnicové odpovědi, které poté při pohovoru působí strojeně a ne příliš důvěryhodně.

Stejně jako tomu bylo u čtvrté otázky i zde byla možnost pro jiné. Na tuto možnost odpověděli 3 lidé a za nejzajímavější odpověď zde autorka považuje přípravu sebe prezentace.

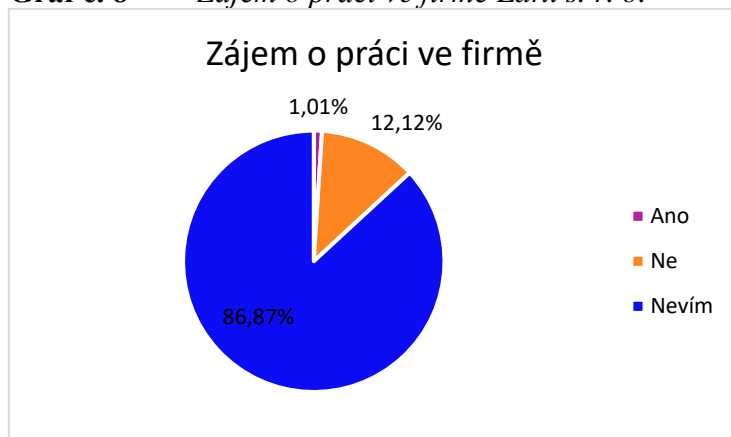
**Graf č. 7** Příprava před pohovorem



Poslední 3 otázky se zabývaly přímo firmou Larx s. r. o., aby se zjistilo, zda o ní mají lidé trochu zdání a zda vědí, čím přesně se firma zabývá. Jako první byla položena otázka, zda název Larx s. r. o. někdy slyšeli. Obrovským překvapením bylo, že jen 3 lidé znali název firmy Larx s. r. o. a z toho 2 věděli, čím se firma přesně zabývá. Firma se přitom nachází asi minutu chůze od koleje K1 v kampusu Jihočeské univerzity a většina studentů kolem ní chodí alespoň jednou týdně, proto bylo očekáváno, že tento název bude znát více odpovídajících.

Poslední otázka zjišťovala, zda by měli respondenti zájem pracovat ve firmě. Zájem o práci ve firmě byl minimální, spíše lidé odpovídali, že nevědí, zda by o práci ve firmě měli zájem či odpověděli záporně.

**Graf č. 8** Zájem o práci ve firmě Larx s. r. o.



Zdroj: Zpracováno autorem

#### 4.2.2 Shrnutí dotazníkového šetření z pohledu uchazeče

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že odpovídající se zaměřují na hledání nového zaměstnání hlavně na internetových stránkách, Facebooku a LinkedInu. Dále na ně mají vliv jejich známí, kteří jim práci doporučí, proto je pro firmu důležitá image (employer brand) u jejich zaměstnanců, protože pokud ji veřejnost i zaměstnanci budou vnímat jako dobrého zaměstnavatele, tak o ní budou vyprávět známým. Důležité je, aby o nich měli představu jako o firmě, která má dobré platy, má ve svém kolektivu skvělé lidi, mezi kterými si budou připadat noví zaměstnanci dobře a budou spokojení.

Největší vliv na hledání nového zaměstnání pro většinu uchazečů má vysoké mzdové ohodnocení, dobrý kolektiv, ve kterém se budou cítit dobře, a hledají práci, ve které je činnost bude naplňovat. Méně důležitá je pro ně výše benefitů. Možnost seberealizace a kariérního růstu je pro většinu lidí důležitá.

Téměř polovina odpovídajících si před pohovorem vyhledává a zjišťuje informace o firmě, aby věděli, čím se firma zabývá. Díky tomu se mohou připravit na případné otázky, které by je bez této přípravy zaskočily. Více než jedna čtvrtina odpovídajících se zaměřuje na často kladené otázky a připravuje si na ně odpovědi. Dle autorčina názoru je dobré si projít tyto otázky, aby uchazeč nebyl při pohovoru zaskočen, ale není dobré učit se učebnicové příklady. Je dobré si také připravit odpověď na diskriminační otázky, které by budoucího zaměstnavatele neměly zajímat. Uchazeč si na tyto otázky musí předem připravit slušnou odpověď.

Nakonec bylo zjištěno, že o firmě Larx s. r. o. nemají odpovídající žádné informace, vůbec firmu neznají ani nikdy neslyšeli její název, proto je důležité, aby o sobě firma dávala více vědět. Toto zjištění si lze vysvětlit z pohledu toho, že většina odpovídajících byli studenti, kteří ještě nemají vlastní bydlení a firma Larx s. r. o. nabízí služby hlavně lidem, kteří vlastní dům či byt, proto o firmě nemají zatím odpovídající informace a nevědí, čím se firma zabývá.



### 4.3 SWOT analýza získávání a výběru zaměstnanců firmy Larx s. r. o.

Tabulka č. 2 SWOT analýza firmy

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Interní zdroje</b>	Certifikace Dobrý kolektiv Příležitost profesního růstu Ochrana životního prostředí Dostatečná informovanost nových zaměstnanců o pracovní náplni Nízká fluktuace Volná pracovní doba Spolupráce s vysokými školami Loajalita zaměstnanců	Využívání pro hledání nových zaměstnanců pouze vnitřních zdrojů Nepřítomnost pracovníka odpovědného za personální řízení Není zavedena žádná značka zaměstnavatele Nevyužívání sociálních sítí pro získávání zaměstnanců Nedostatečná informovanost o nabídce nových pracovních míst
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Externí zdroje</b>	Spolupráce s Úřady práce Komunikace se zákazníky a potenciálními zaměstnanci Budování většího povědomí o firmě Reklama Nové metody výběru zaměstnanců Využití vnějších zdrojů získávání zaměstnanců Zveřejňování nových pracovních nabídek na webových stránkách	Nedostatečná reklama Nové firmy vstupující na trh Covid-19 Ztráta klientů

Zdroj: Zpracováno autorkou

Mezi silné stránky firmy Larx s. r. o. patří příležitost kariérního růstu, kdy zaměstnanci vědí, kam se ze své pozice mohou vypracovat a jsou motivováni k lepším výkonům. Firma dále šetří životní prostředí, což je velkým plusem v očích nových potenciálních zaměstnanců. Protože ve firmě pracuje malé množství zaměstnanců, panuje v ní uvolněná až domácí atmosféra, a z tohoto důvodu nemají stávající zaměstnanci potřebu odcházet a jsou věrní firmě. Mezi silné stránky také patří volná pracovní doba, která je vhodná pro studenty či maminky na mateřské. Firma má oproti konkurenci výhodu, že spolupracuje se dvěma vysokými školami, které jí posílají studenty na praxi, a firma si pomocí této příležitosti může najít nové zaměstnance, protože v období několika týdnů zjistí, jak daný student/ka pracuje a zda by se hodil/a do jejich týmu.

Mezi slabé stránky by se dalo zařadit, že firma nemá zaveden koncept značky zaměstnavatele, což je dáno jejími zdroji a možnostmi. Malé podniky nemají dostatek

finančních zdrojů a většinou ani zaměstnance s potřebnými kompetencemi pro tvorbu značky zaměstnavatele. Celé personální řízení se soustředí jen na klíčové personální činnosti, kam patří i proces získávání a výběru zaměstnanců. Firma také využívá pouze vnitřní zdroje pro získávání zaměstnanců, tudíž přichází o spoustu kvalifikovaných lidí zvenčí. Na pohovorech jsou přítomni vždy jednatelé a nemají žádného vyškoleného personalistu, který by mohl pozvednout pohovory na novou úroveň a mohl by jim pomoci při hledání vhodných uchazečů a zaměstnanců. V případě rozšíření firmy a zvýšení počtu zaměstnanců by si firma měla zkušeného personalistu najmout či by tím mohla pověřit firmu, která se procesem získávání a výběru přímo zabývá (outsourcing).

Do příležitostí by se dala zařadit spolupráce s Úřady práce, díky čemuž by firma mohla získat nové zaměstnance z vnějších zdrojů, kteří by do firmy přinesli nové nápady. Firma by měla získat větší podvědomí o ní samotné u většího segmentu lidí. Také by mohla rozšířit své metody získávání zaměstnanců, což by jí ulehčilo hledání vhodných zaměstnanců.

V dnešní době lze za největší hrozbu považovat pandemii Covid-19, která ovlivnila celý svět. Lidé i firmy nemají dostatek finančních prostředků a dochází k propouštění stávajících zaměstnanců. To způsobuje, že lidé nemají práci, tudíž ani dostatek peněžních prostředků, a proto nechtějí investovat do věcí, které nutně nepotřebují. Z toho důvodu lidé nevyužívají služeb firmy Larx s. r. o. tolik, jako tomu bylo před pandemií, což má za následek nedostatek peněžních prostředků pro najmutí nových zaměstnanců. Firmu by také mohla ohrozit nová konkurenční firma s podobnými službami a výrobky a zároveň s větší reklamou a podporou od většího segmentu lidí. V tomto případě by firma mohla ztratit stávající klienty a mohla by přijít o zisky.

## 5 Diskuse a návrhy řešení

Doporučené návrhy, které jsou obsaženy v následující kapitole, vycházejí ze SWOT analýzy. Firma Larx s. r. o. v současné době využívá jen vnitřní zdroje, a z tohoto důvodu má omezené zdroje při výběru zaměstnanců. Firma by proto mohla začít využívat i vnější zdroje s ohledem na náklady celého procesu, díky čemuž může získat nové zaměstnance, kteří do firmy přinesou nové nápady a návrhy, které by současné zaměstnance možná nenapadly. Také by firma mohla využívat nové metody výběru zaměstnanců, díky tomu by na pohovoru měla jen vhodné uchazeče, ze kterých by mohla vybírat jen podle toho, jak na ně osobně působí a jaké má reference a životopis.

### 5.1 Assessment centrum a development centrum

V případě rozšiřování a růstu firmy by mohla firma začít využívat metodu assessment center, která jí pomůže odhalit, zda uchazeči dokážou spolupracovat s jinými lidmi, jak se při tom chovají a zda zapadnou do týmu. Toto kritérium je pro firmu velmi důležité a rozhodující, protože ve chvíli, kdy daný člověk nezapadá do týmu, ho do dalšího výběrového kola nepustí či ho později nevyberou. Tuto metodu by mohla firma využívat v posledním výběrovém kole, aby se zjistilo, kteří uchazeči jsou schopni spolupracovat a dobře vycházet s jinými zaměstnanci. To jí pomůže v posledním kroku výběru nejlepšího uchazeče, kterého následně ve firmě zaměstnají. Do této metody by se mohli zapojit i již stávající zaměstnanci, se kterými by daný uchazeč při jeho výběru spolupracoval a díky tomu by se zjistilo, jak by jim spolupráce se stávajícími zaměstnanci fungovala a zda by nevznikaly nějaké rozepře.

Tato metoda je však velmi nákladná, náročná a firma by si musela opatřit zkušeného personalistu. Firma by si tuto metodu dokázala udělat sama, ale v tuto chvíli nelze jasně říci, zda má pro realizaci dostatečné kapacity, jak lidské, tak finanční. Z důvodu, že tato metoda stojí hodně peněz a je náročná ohledně času, by tato metoda mohla být využita v budoucnu, kdyby se firma rozšiřovala a potřebovala by vybrat větší množství nových zaměstnanců. V současné situaci by se firmě tato metoda nevyplatila, protože má malé množství uchazečů, kteří mají zájem o práci v ní.

Jelikož firma v současné době využívá jen vnitřní zdroje získávání zaměstnanců, mohla by začít využívat metodu development centra, která jí pomůže odhalit, který ze stávajících zaměstnanců se nejlépe hodí pro novou pozici a je vhodným kandidátem pro povýšení na tuto pozici. Díky této metodě odhalí, zda má daný zaměstnanec nejlepší předpoklady a schopnosti pro tuto novou pozici a zda ji dokáže bez problémů splnit.

## **5.2 Výběrové testy**

Firma by mohla v budoucnu přemýšlet o rozšíření svých metod výběru zaměstnanců o výběrové testy, které jí pomohou zjistit, zda jsou daní uchazeči vhodní pro vykonávání dané práce a jak se při práci chovají.

Pomocí testů osobnosti, testů schopností a testů způsobilosti mohou jednatelé odhalit, jak se uchazeč chová k ostatním, jaký je a co vše dokáže. S použitím těchto testů mohou prozkoumat pracovní chování, jejich specifické znalosti a jejich dovednosti, zda jsou dostatečné pro plnění práce na dané pozici. Tyto testy jim pomohou odhalit, zda jsou uchazeči schopni převést číselné údaje do výsledků, které později budou interpretovat, a zda umí vyvodit, co tyto údaje pro firmu znamenají, pochopí je a předají je dál svým nadřízeným v písemné podobě, ve které budou převedeny do textu, či je dokážou sami přednést. Dále jim pomohou zjistit, zda je daný uchazeč samostatný a zda dokáže samostatně plnit úkoly, které by měl sám umět ovládat.

S využitím těchto testů mohou na pohovor pozvat jen uchazeče, kteří požadavky pro práci splňují a nebudou mít na pohovoru velké množství uchazečů. To jim ušetří čas, který by věnovali pohovoru s nevhodnými uchazeči, které by do dalšího výběrového kola nevybrali.

V současné době pandemie by bylo vhodné, aby firma tyto testy posílala online formou dopředu všem uchazečům, kteří jsou přihlášení na pohovor. Po následném vyhodnocení těchto testů zkušeným odborníkem, by mohli pozvat na pohovor jen uchazeče, kteří jsou pro firmu nejlepšími kandidáty a mají požadované znalosti a kompetence.

### **5.3 Spolupráce s Úřady práce**

Firma by mohla navázat spolupráci s Úřadem práce, který by jí mohl nabídnout dostatečné množství vhodných uchazečů, ze kterých by mohla najít vhodného zaměstnance pro danou pracovní pozici. Jelikož firma Larx s. r. o. nepožaduje vysoké vzdělání, ale jen střední vzdělání s maturitou, mohla by zde najít dostatečné množství vhodných uchazečů, které by později pozvala na pohovor a vybrala z nich toho nejlepšího.

Na stránkách [uradprace.cz](http://uradprace.cz) jednatele mohou najít informace o jejich vzdělání, na jaký úvazek preferují pracovat, jaký plat si představují za vykonanou práci a u některých nabídek lze najít i přímo informace o daném uchazeči, které o sobě sám napsal. Dále si zde mohou rozkliknout životopis uchazeče, najít zde kontakt přímo na uchazeče i termín, od kterého může zájemce nastoupit.

Spolupráce je zcela zdarma, je spojena s minimálními zdroji a náklady, proto je pro firmu nejlepším řešením. Nestojí je žádné náklady a jen minimální čas.

### **5.4 Využití sociálních sítí**

Facebookové stránky firmy se využívají jen ke sdílení novinek a informací o firmě, stejně jako tomu je u webových stránek firmy, kde si navíc může zákazník spočítat cenu za jejich služby a výrobky. Facebookové stránky i webové stránky by přitom mohla firma využít i pro získávání zaměstnanců. Jedná se o méně nákladnou metodu procesu získávání v porovnání s tradičními metodami, mezi které lze zařadit zveřejnění nabídky v médiích, tiskovinách či na webových portálech. Jednatelé by zde mohli uveřejňovat informace o volných pracovních místech. Na svých webových stránkách by mohli přidat odkaz na stránku, která by byla určena přímo pro uchazeče. V této sekci by se nacházely všechny informace o volných pracovních místech, popisy daných pracovních míst, náplň práce, požadavky a informace o tom, co vše musí uchazeč splňovat, a informace o pohovorech.

Dále by si firma mohla založit vlastní účet na internetové stránce LinkedIn, která slouží právě pro hledání nových zaměstnanců. Tuto možnost firma dosud nevyužívá a mohla by jí pomoci. LinkedIn je stejně jako stránky, které jsou přímo zaměřené na hledání nových zaměstnanců, zcela zaměřená na vyhledání nových

zaměstnanců, proto je větší pravděpodobnost, že zde firma najde nové zaměstnance, než by tomu bylo na již zmíněném Facebooku či jejich webových stránkách. Firmě by pro začátek stačila verze, která je zdarma, a později, pokud by se firma více rozrostla, by mohla přejít na placenou verzi, která, jak je zmíněno v kapitole 2.5.2, je spíše pro majitele firem, kteří hledají nové kontakty, a pro personalisty, kteří se přímo zaměřují na hledání nových zaměstnanců do větších firem.

Jediné, co firma musí zařídit, je jeden ze zaměstnanců, který se bude o tyto účty a příspěvky na stránkách starat, aby firma byla na těchto účtech dostatečně aktivní, díky čemuž bude snadněji dohledatelná pro nové zaměstnance. Kvůli aktualizaci a péči o stránky si firma nemusí pořizovat nového zaměstnance, ale postačí k tomu již stávající zaměstnanec, který se o tyto stránky bude pečlivě starat, případně může zapojit více zaměstnanců, kteří se podle rozpisu budou o tuto činnost střídat.

Nabídky o volných pracovních místech by mohla firma zveřejňovat na internetových stránkách, které jsou zmíněny v kapitole 2.5 a jsou přímo určeny pro hledání nových zaměstnanců (jobs.cz, práce za rohem, práce.cz). Díky tomu by měla větší množství nových uchazečů, kteří by měli zájem o práci, a mohla by vybírat z většího množství uchazečů, což by jí mohlo pomoci najít toho pravého zaměstnance.

Sociální sítě jsou jako zdroj pro hledání nových zaměstnanců vhodné. Zaberou minimum času a jsou zcela zdarma, pokud si firma pro začátek pro svůj účet na LinkedIn zvolí základní verzi, která není placená.

## **5.5 Letáky**

Distribucí letáků by se informace o firmě Larx s. r. o. dostaly více do povědomí širokého okruhu obyvatel. Ti by pak věděli, čím se firma zabývá a co nabízí. Poté by o práci ve firmě mohlo mít zájem více uchazečů.

Letáky by mohli zaměstnanci roznést po školách absolventů vysokých škol i po středních školách zakončených maturitou v Českých Budějovicích, díky čemuž by se zaměřili na segment lidí, kteří by měli po absolvování školy dostatečné vzdělání pro práci ve společnosti. Na Jihočeské univerzitě by se mohly letáky umístit v akademické knihovně, v menze a budově děkanátu, kam chodí pravidelně studenti ekonomické fakulty na výuku.

Na leták je důležité napsat název firmy a adresu, kde se nachází. Také se zde musí nacházet informace o pracovní pozici, co vše bude po uchazečích požadováno a jaké předpoklady by měl mít vhodný člověk pro tuto práci. Měly by zde být napsány informace o pohovorech, kde se budou konat a datum jejich uskutečnění, a kontaktní údaje na odpovědného člověka, kterému se mohou ozvat v případě potřeby doplňujících informací, jež by uchazeče případně napadly.

Tato možnost firmu už stojí nějaké peníze, protože se letáky musí tisknout a v případě, že firma nemá ve firmě nikoho, kdo by dokázal vytvořit leták, který bude lákavý pro potenciální uchazeče, a musí si najmout někoho, kdo se v grafice vyzná, to bude firmu stát další peníze.

Firma by se také mohla zúčastnit veletrhu Jobday, který pořádá Jihočeská univerzita. Zde by mohla rozdat studentům své letáky, mohla by se jim sama představit, sdělit jim informace o činnosti a navázat s nimi kontakt. Díky tomu by více studentů mělo informace o firmě a firma by mohla poznat nové uchazeče, kteří by byli vhodní pro tuto práci.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému v kontextu současných trendů. Autorka se na tento problém podívala nejen z pohledu organizace, ale také z pohledu cílové skupiny podniku.

Pro podnik je vždy důležité, aby si zvolil schopné a dostatečně kvalifikované zaměstnance, kteří by mohli vykonávat danou práci. Každý podnik by výběru vhodných kandidátů měl věnovat dostatek času a měl by počítat i s vyššími náklady, protože mít vhodné pracovníky je v této době důležité. V případě, že firma bude mít dostatečně kvalifikované zaměstnance, může díky tomu překonat i konkurenci nebo se jí může alespoň vyrovnat. V případě, že firma bude mít schopnější zaměstnance, kteří budou svou práci umět lépe a rychleji než konkurence, znamená to, že si zákazníci zvolí ji a ne konkurenci. To platí i naopak, pokud konkurence bude práci vykonávat rychleji a bude flexibilnější, zákazníci si zvolí konkurenci a firma ztratí zisky, které by mohla mít. Z tohoto důvodu je důležité, aby firma měla dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří budou práci rádi vykonávat a bude je bavit, protože pak budou pracovat rychleji.

Je důležité, aby si firma vždy dopředu uvědomila, jakého pracovníka potřebuje, jaké musí mít schopnosti a jak se musí projevat na veřejnosti. V případě, že bude firma potřebovat tiskovou mluvčí, nemůže si do této pozice zvolit člověka, který je stydlivý a před větším publikem se ostýchá mluvit. Proto je pro firmu důležitá analýza pracovního místa, pomocí níž si může uvědomit, jaké požadavky na nového zaměstnance má mít, což jí pomůže při výběru.

Bakalářská práce je rozdělena do teoretické a praktické části.

V teoretické části se práce zabývala především znalostmi získanými z literatury, aby později tyto teoretické znalosti mohly být převedeny do praxe. Poznatky poté byly využity v analýze stávajících metod výběru zaměstnanců, při zkoumání zdrojů, které firma využívá, a nakonec byly využity v kapitole 5, kde byly převedeny do návrhů, které by firma mohla v budoucnu využívat a zavést.

V praktické části bylo využito dotazníků pro zaměstnance. Měly ověřit, zda se pohled, který na výběr a získávání zaměstnanců mají sami jednatelé, neliší od toho, jak tento proces vnímají zaměstnanci, kteří si tímto procesem sami prošli. Informace



o průběhu pohovoru z pohledu jednatelů byly získány pomocí otázek, které byly jednatelům zaslány pomocí e-mailů a posléze byly doplněny pomocí telefonických hovorů. Celý výzkum probíhal pomocí e-mailů, telefonních hovorů a dotazníkových šetření, jelikož v této době se jinak s jednatelem či zaměstnancem komunikovat nedalo.

Při pohovoru je důležité, aby zaměstnavatelé vždy předali zaměstnancům dostatek informací o pracovním místě a náplni práce, aby zaměstnanci věděli, co po nich bude v budoucnu požadováno. Firma Larx s. r. o. tyto informace vždy novým zaměstnancům sděluje, proto zaměstnanci vědí, co se od nich očekává.

Firma využívá vnitřní zdroje získávání, z čehož vyplývá, že firma nabízí zaměstnancům možnost kariérního růstu. Jedná se však o malý podnik, proto by firma v budoucnu měla využívat i vnější zdroje, díky čemuž nedojde k tomu, že v případě povýšení všech zaměstnanců na vyšší pozice, by neměla už nikoho, kdo by vykonával práci na nižších pozicích, protože pro stávající zaměstnance by to znamenalo snížení jejich kvalifikace a díky tomu i snížení platu. Z tohoto pohledu bylo doporučeno, aby firma začala využívat i vnější zdroje zaměstnanců, které by mohla obsadit na pozice uvolněné po povýšení současných zaměstnanců.

Aby informace a doporučení byla kompletní, byl dále využit i dotazník pro cílovou skupinu firmy, který byl zaměřen na informace o tom, kde nejčastěji hledají volné pracovní pozice a na co se před pohovorem soustředí. Pomocí výsledků z dotazníkového šetření bylo navrženo, aby firma využívala internetové stránky, které jsou přímo určeny pro hledání nových zaměstnanců (například jobs.cz, práce za rohem), protože dle výsledků dotazníkového šetření tento zdroj využívají lidé v současné době nejvíce.

V závěru lze říci, že firma pro získávání zaměstnanců v současnosti využívá vnitřní zdroje zaměstnanců, což jí prozatím stačí, ale v budoucnu, pokud jednatele budou chtít rozšířit svou působnost a budou chtít, aby se firma rozrostla, by měli začít využívat i vnější zdroje. Dále by firma mohla v budoucnu rozšířit metody, aby zdokonalila systém, který v současné době využívá. Stávající systém by totiž v případě rozšiřování a najímání většího počtu zaměstnanců nemusel stačit k tomu, aby najala dostatečně kvalifikované a schopné lidi, které by potřebovala.

A i když firma v současné době nemá dostatek finančních zdrojů a jedná se o malý podnik, je důležité, aby se uvedených trendů při výběru zaměstnanců držela a využívala je.

## 7 Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada.
- DeVito, J. A. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3. vyd., (přepřac.)). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.
- Stýblo, J. (2008). *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
- Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada.
- Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.
- Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada.

Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

Wolfe, I. S. (2017). *Recruiting in the age of Googlization: when the shift hits your plan*. Melbourne, Florida: Motivational Press.

Aktuálně.cz online. 2020. Dostupné z:

<https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/facebook/ri:wiki:1064/>

<https://www.uradprace.cz/web/cz/hledani-zajemcu-o-praci>

<https://www.uhlikovefolie.cz>

# I Summary

This work explores the trends of selection and recruitment of workers in a chosen company. The bachelor work explores concepts and methods described in literature. Special attention is paid to a selection method of recruitment through internet websites such as LinkedIn, Facebook, and Twitter or employer brand. This work is focused on the interviews, hire conditions and methods of recruitment.

In the next step the work describes the company itself and deals with an analysis of the system of recruitment and selection of employees through quantitative and qualitative research method and research which uses questionnaire with employers and employees.

This work also deals with a questionnaire survey from the perspective of the target group and its results are presented in the form of graphs and they are supplemented by verbal comments.

According to the research, the employees are satisfied with the system selection and recruitment of workers. But they do not have enough employees and they need at the least one other employees.

The final part includes proposed amendments to a recommendation in a selected area. The Bachelor work is focused on recruitment and personal selection in company Larx s. r. o.

## **Key words:**

Hire of workers, selection methods, interview, internet websites, questionnaire.

## II Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

Obr. č. 1	<i>Účastníci pohovoru</i> .....	23
Obr. č. 2	<i>Příklad figurální inteligence</i> .....	27
Obr. č. 3	<i>Křivka normálního rozdělení</i> .....	27
Obr. č. 4	<i>Logo organizace</i> .....	36

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1	<i>Rozdíl mezi generací X a Y</i> .....	13
Tabulka č. 2	<i>SWOT analýza firmy</i> .....	49

### Seznam grafů

Graf č. 1	<i>Zastoupení pohlaví</i> .....	42
Graf č. 2	<i>Věková kategorie</i> .....	42
Graf č. 3	<i>Nejvyšší dosažené vzdělání</i> .....	43
Graf č. 4	<i>Nejčastěji využívané zdroje pro hledání volných pracovních míst</i> .....	44
Graf č. 5	<i>Váha důležitosti při hledání nového zaměstnání</i> .....	45
Graf č. 6	<i>Jak je pro uchazeče důležitá image (pověst) firmy</i> .....	46
Graf č. 7	<i>Příprava před pohovorem</i> .....	47
Graf č. 8	<i>Zájem o práci ve firmě Larx s. r. o.</i> .....	47

### Seznam příloh

Příloha č. 1	<i>Otázky pro jednatele firmy</i> .....	63
Příloha č. 2	<i>Dotazník pro zaměstnance</i> .....	65
Příloha č. 3	<i>Dotazník pro cílovou skupinu</i> .....	68

## III Přílohy

**Příloha č. 1** Otázky pro jednatele firmy

**1. Kolik máte zaměstnanců?**

**2. Myslíte si, že potřebujete nového zaměstnance?**

- Ano
- Ne

**3. Pokud ano, jakou pozici by vykonával?**

**4. Jaké vlastnosti by měl mít uchazeč, který se hlásí na volnou pozici?**

**5. Jaké je potřebné nejvyšší dosažené vzdělání pro uchazeče?**

- Základní škola
- Střední škola s výučním listem
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola – bakalářské studium
- Vysoká škola – navazující studium

**6. Jaké zdroje využíváte pro získávání zaměstnanců**

- Vnitřní
- Vnější
- Oba

**7. Spolupracujete s nějakou organizací? Pokud ano, s jakou?**

- Ano
- Ne

**8. Jaký zdroj nejčastěji využíváte při hledání zaměstnanců?**

- Internetové stránky
- Doporučení od stávajících zaměstnanců
- Personální agentury, úřady práce
- Spolupráce s vysokou školou
- Jiné

**9. Jakou metodu využíváte pro získávání zaměstnanců?**

- Assessment centra
- Pohovory
- Výběrové testy
- Osobní dotazníky pro uchazeče
- Reference
- Životopis

**10. Jaké typy testů používáte při pohovoru?**

- Testy inteligence
- Testy osobnosti
- Testy schopností
- Testy způsobilosti
- Nepoužíváme testy

**11. jak často obnovujete Vaše webové stránky?**

**12. Používáte k hledání zaměstnanců Facebook?**

- Ano
- Ne



**13. Používáte k hledání zaměstnanců Linked-In?**

- Ano
- Ne

**14. Přemýšleli jste o založení účtu na Facebooku, pokud ho nemáte?**

- Ano
- Ne
- Máme ho

**15. Přemýšleli jste o založení účtu na Linked-In, pokud ho nemáte?**

- Ano
- Ne
- Máme ho

**16. Kolik výběrových kol vyhlašujete při výběru nového zaměstnance?**

- 1
- 2
- 3
- Více

**Příloha č. 2** Dotazník pro zaměstnance

**1. Jak dlouho ve firmě pracujete?**

- Méně než rok
- 1-3 roky
- 4-7 let

**2. Předtím, než jste začal/a pracovat v Larx s. r. o., byl/a jste zde na praxi?**

- Ano

- Ne

**3. Byl/a jste před získáním zaměstnání na pohovoru?**

- Ano
- Ne

**4. Pokud ano, jak pohovor probíhal? Pamatujete si, na co se obecně ptali? Padla podle Vašeho názoru otázka, která by padnou neměla nebo se jí zcela vyhýbali?**

**5. Jaký jste měl/a z pohovoru pocit?**

**6. Bylo na pohovoru více uchazečů?**

**7. Jak dlouho ústní pohovor probíhal?**

- Méně než 15 minut
- 15-30 minut
- 30-60 minut
- Déle než 60 minut

**8. Kolik výběrových kol jste podstoupil/a?**

- 1
- 2
- 3

**9. Když jste byl/a do firmy přijat/a, dozvěděl/a jste se všechny potřebné informace o vykonávané pozici a o firmě?**

- Ano
- Ne

**10. Jaké dokumenty po Vás při pohovoru požadovali? (např. životopis, motivační dopis, dokumenty o vzdělání, reference...)**

**11. Měl/a jste při pohovoru dostatek času na vlastní otázky?**

- Ano
- Ne

**12. Kde jste se o firmě a nabídce o práci v ní dozvěděl/a?**

**13. Líbí se Vám práce ve firmě nebo byste chtěl/a jinou práci?**

**14. Jakou pozici vykonáváte? Jste s ní spokojen/a, nebo byste chtěl/a v budoucnu zastávat ve firmě jinou pozici, popřípadě jakou.**

**15. Proč jste se rozhodl/a začít pracovat právě pro firmu Larx s. r. o.? Co Vás přesvědčilo o tom, že práce pro Larx s. r. o. je ta pravá, a že nemáte hledat jiné zaměstnání?**

### **Příloha č. 3** Dotazník pro cílovou skupinu

Dobrý den,

jmenuji se Andrea Poláková a jsem studentkou 3. ročníku Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který mi pomůže se psaním mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní a neměl by Vám zabrat déle než 3 minuty.

Děkuji všem, kteří věnovali čas tomuto dotazníku.

#### **1. Pohlaví**

- Žena
- Muž

#### **2. Věk**

- Do 20 let
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- Více než 50

#### **3. Nejvyšší dosažené vzdělání**

- Základní škola
- Střední škola s výučním listem
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola – bakalářské studium
- Vysoká škola – navazující studium

**4. Jaké zdroje nejčastěji využíváte při hledání nového zaměstnání?** (možnost více odpovědí)

- Stránky s nabídkami o práci (práce za rohem, jobs.cz...)
- LinkedIn
- Facebook
- Doporučení od známých
- Noviny, časopisy
- Úřady práce
- Jiné

**5. Vyberte, jak jsou pro Vás následující kritéria důležitá.** (u každého kritéria zvolte jednu variantu důležitosti)

	Velmi důležité	Méně důležité	Nejméně důležité
Mzdové ohodnocení			
Možnost kariérního růstu			
Benefity			
Kolektiv			
Pracovní náplň			

**6. Jak je pro Vás důležitá image firmy?**

- Velmi důležitá
- Méně důležitá
- Neutrální
- Spíše nedůležitá
- Není důležitá

**7. Na co se nejvíce soustředíte před pohovorem?**

- Informace o společnosti
- Vyhledávání a odpovídání si na nejčastěji kladené otázky u pohovoru
- Příprava oblečení
- Nic nedělám, nechám to na osudu
- Jiné

**8. Slyšel/a jste někdy název Larx s. r. o.?**

- Ano
- Ne

**9. Víte, čím se firma Larx s. r. o. zabývá?**

- Ano
- Ne

**10. Chtěl/a byste ve firmě pracovat?**

- Ano
- Ne
- Nevím