

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Výběr nových pracovníků – klasické a moderní  
metody, pravidla a rizika**

**New Employee Recruitment – classical and modern  
methods, rules and risks**

**Aneta Špírková**

**Plzeň 2022**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Výběr nových pracovníků – klasické a moderní metody, pravidla a rizika“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 18. dubna 2022

v. r. Aneta Špírková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Mgr. et Mgr. Petře Špačkové, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, připomínky a čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Škoda Transportation a. s. za odborné konzultace, poskytnuté informace k vypracování této práce a možnost přihlížet průběhu pohovorů.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Recruitment.....</b>	<b>8</b>
1.1 Vývoj recruitmentu .....	8
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	10
<b>2 Získávání a výběr zaměstnanců.....</b>	<b>12</b>
2.1 Získávání pracovníků .....	12
2.1.1 Definování požadavků .....	13
2.1.2 Formulace nabídky zaměstnání .....	18
2.1.3 Předběžný výběr uchazečů.....	19
2.2 Výběr zaměstnanců .....	19
2.3 Metody výběru zaměstnanců.....	20
2.3.1 Klasické metody výběru zaměstnanců.....	21
2.3.2 Moderní metody výběru zaměstnanců .....	25
<b>3 Pravidla a rizika výběru zaměstnanců.....</b>	<b>28</b>
3.1 Pravidla výběru .....	28
3.2 Rizika výběru zaměstnanců.....	29
<b>4 Charakteristika vybraného podniku.....</b>	<b>30</b>
4.1 Historie společnosti .....	31
4.2 Organizační struktura .....	32
4.3 Údaje z Obchodního rejstříku .....	34
<b>5 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti .....</b>	<b>35</b>
<b>6 Proces výběru zaměstnanců ve společnosti .....</b>	<b>37</b>
6.1 Předvýběr uchazečů .....	37
6.2 Výsledky předvýběru .....	37

6.3	První kolo pohovoru.....	38
6.4	Druhé kolo pohovoru .....	39
6.5	Další metody výběru zaměstnanců.....	39
<b>7</b>	<b>Polostrukturovaný rozhovor.....</b>	<b>40</b>
7.1	Cíl rozhovoru .....	40
7.2	Respondent.....	40
7.3	Výsledky výzkumného šetření - rozhovor .....	40
<b>8</b>	<b>Zúčastněné pozorování.....</b>	<b>44</b>
8.1	Cíl zúčastněného pozorování .....	44
8.2	Pohovor č. 1 .....	44
8.3	Pohovor č. 2 .....	45
8.4	Pohovor č. 3 .....	46
<b>9</b>	<b>Zhodnocení a návrh opatření.....</b>	<b>48</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>56</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	



# Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců je nedílnou součástí správného fungování každého podniku a zároveň se pro podnik jedná o jednu z klíčových aktivit. Je důležité vybrat správné pracovníky, kteří se budou chtít efektivně podílet na chodu celé organizace. Protože se jedná o konkurenční výhodu, je potřeba věnovat výběru nových zaměstnanců zvláštní pozornost.

Tématem bakalářské práce je „*Výběr nových pracovníků – klasické a moderní metody, pravidla a rizika*“. Výzkumná část práce byla provedena ve společnosti Škoda Transportation, a. s., která sídlí v Plzni.

Cílem této práce je zanalyzovat proces výběru zaměstnanců ve tomto podniku, zjištěný stav zhodnotit a navrhnout případná opatření, která by vedla ke zlepšení procesu. K dosažení vytyčeného cíle bude nejprve potřeba vymezit nejdůležitější pojmy týkající se získávání a výběru zaměstnanců. Dále bude provedena analýza rozhovoru s vedoucím pracovníkem náborového oddělení a uskutečněno zúčastněné pozorování.

Práce je členěna do dvou částí. První část se věnuje teoretickému vymezení získávání a výběru zaměstnanců. Nejprve je stručně představen historický vývoj recruitmentu, tedy nábory zaměstnanců. Následující kapitola je věnována získávání a výběru zaměstnanců a jejich metodám. Poslední kapitola teoretické části se zabývá pravidly a riziky při výběru zaměstnanců. Tyto kapitoly byly zpracovány na základě příslušné odborné literatury.

V praktické části je nejprve charakterizována společnost Škoda Transportation, a. s. V dalších kapitolách je popsán proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, zjištěný na základě provedeného výzkumu. Výzkumná část byla uskutečněna prostřednictvím rozhovoru s vedoucím pracovníkem recruitment oddělení a zúčastněným pozorováním a v této práci analyzujeme získané informace. V poslední kapitole je zhodnocen celý výběrový proces ve vybraném podniku a jsou zde představeny návrhy pro zlepšení.

# 1 Recruitment

Recruitment zahrnuje činnosti od identifikace, získávání rozhovorů, výběr až po přijetí nových zaměstnanců. (SmartRecruiters.com, n.d.)

## 1.1 Vývoj recruitmentu

Slovo recruitment pochází z latinského slova *requiere*, což znamená hledat. Počátek recruitmentu můžeme zasadit již do dob dávných kultur, například římské nebo egyptské kultury. První zmínky o náborářích sahají až do roku 55 př. n. l., kdy vznikl program pro doporučování uchazečů. (Tegze, 2019) Vojenský nábor je nejstarší formou náboru a existují o něm důkazy u Egypťanů, Římanů a v císařské Číně. (Loiuse, 2020)

Metody recruitmentu aplikoval již Julius Caesar, když nabízel svým vojákům velkorysou peněžitou odměnu za každého nového a bojeschopného muže, kterého přivedou k jeho legiím. Z toho je patrné, že nejen peníze byly silnou motivací, ale především již tenkrát byl kladen důraz na kvalitní výběr uchazečů. (Tegze, 2019)

Když se přesuneme v čase do dob méně vzdálených, můžeme nalézt první osobu, která napsala první skutečný profesionální životopis. Touto osobou byl Leonardo da Vinci, který v roce 1482 hledal pracovní příležitosti v Miláně, a tak poslal svůj životopis, Ludovicovi Sforzovi, milánskému regentovi, ve kterém popisoval mnoho svých dovedností. (Louise, 2020)

První personální agenturu založil v roce 1650 Henry Robinson. Robinson přišel s nápadem, že by měla fungovat "Office of Addresses and Encounters" (česky Kancelář adres a setkání), kterým se snažil propojit uchazeče o zaměstnání se zaměstnavateli. Toto přesvědčení ovšem britský parlament zamítl, i přesto je jasné, že Robinson pochopil, že personální práce je důležitá a předurčil tak podobu dnešních personálních agentur. (Tegze, 2019)

### Období druhé světové války

Jak již bylo uvedeno výše první personální agenturu se snažil vést Henry Robinson v 17. století. Ovšem myšlenka personálních agentur se fakticky ujala až během druhé světové války, kdy bylo potřeba obsazovat prázdná pracovní místa, která zůstala po lidech, kteří nastoupili do války a ozbrojených sil. Proto mnohdy začaly ženy obsazovat



pracovní místa po mužích. (Louise, 2020) Dle (Tegze, 2019) se jedná především o vstup USA do války, což přineslo velké změny.

Během války i na jejím konci nutnost zaplňovat prázdná místa neustupovala, ba stále rostla, protože bylo nutné natrvalo obsadit místa po lidech, kteří se bohužel z boje již nevrátili.

V této době byl nábor trochu odlišný od dnešní doby. Byly uveřejňovány jednoduché popisy inzerátů v novinách nebo na vývěsné desce. Personální agenturám se začalo dařit a propojovat uchazeče se správnými odvětvími, dokonce vyzývaly vojáky, aby sepsali své životopisy a usnadnily, tak jejich návrat do běžného života v podobně jistoty zaměstnání. (Louise, 2020)

### **50. až 70. léta**

Během padesátých let až do konce sedmdesátých let nedošlo k žádné výrazné změně ve výběru a získávání zaměstnanců. I když jednou proměnou bylo, že firmy začaly personální práce outsourcovat, a tak nepotřebovaly vlastní personální oddělení. Personální agentury musely aktivně hledat pracovníky pro firmy, které si k nim zadaly požadavek. Nabídky pracovních míst byly vyvěšovány na veřejné desky nebo uveřejňovány do novin. V této době byl největším pomocníkem recruitera pevný telefon. (Tegze, 2019)

### **80. léta – První počítače**

S objevením prvních počítačů nastala velká změna v získávání nových zaměstnanců. Bylo patrné, že psacím strojům již odzvonilo a informace se časem přestanou evidovat v papírové podobě, ale začnou se uchovávat elektronicky. (Tegze, 2019)

V této době došlo k využívání prvních laserových tiskáren, které se staly velmi populární. Také byly vytvořeny programy, které usnadnily recruiterům práci, mezi které patří Word a Excel. Hlavní přínos v této éře byla úspora času. (Louise, 2020)

### **90. léta – Internetová revoluce**

*V devadesátých letech jsme s rozvojem internetu zavedli systémy a databáze pro sledování uchazečů, které náborářům umožnily snadno spravovat data o uchazečích a různé fáze náborového procesu.* (Louise, 2020) Rozvoj internetu umožnil uchazečům procházet pracovní místa online v jakýkoliv čas kdekoliv na světě. Ve svých začátcích byl přístup

na internet ještě omezený, tak bylo posílání faxů a dopisů ještě aktuální, ovšem postupem let začalo vše přecházet na elektronickou komunikaci. (Tegze, 2019)

## **21. století**

Na začátku nového tisíciletí bylo stále zřejmější, že internetová a online komunikace a výběr nových pracovníků pomocí internetu stále sílí.

V posledních letech hrají významnou roli, v oslovování potenciálních uchazečů, sociální sítě. Na přelomu roku 2013 a 2014 přestali recruiteři brát portály, nabízející pracovní místa, jako hlavní nástroj pro vyhledávání zaměstnanců, ale začali se zaměřovat převážně na sociální sítě. Především se jedná o profesní sociální síť LinkedIn, dále sem patří Twitter či Facebook, které slouží pro získávání důležitých informací a zároveň pro osobnější kontakt s uchazečem.

Velkým hitem výběru pracovníků posledních let jsou technologie spojené s umělou inteligencí (A. I.) Umělá inteligence A. I. vytváří nejlepší algoritmy pro vyhledávání lidí podle klíčových slov. Ovšem stále jsou uchazeči najímáni lidmi, a proto i když uchazeč nemá vysokou šanci na úspěch, recruiter v něm může vidět potenciál a na pracovní pozici ho obsadit. Dokud umělá inteligence nebude mít schopnosti empatie a rozpoznat potenciál, tak zůstane recruiter nenahraditelnou součástí organizace. (Tegze, 2019)

## **1.2 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je jedním z předních faktorů, které určují úspěšnost firmy je schopnost zorganizovat a využít lidské zdroje tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Proto je potřeba pohlížet na řízení lidských zdrojů jako na strategicky klíčovou oblast.

Řízení lidských zdrojů je záležitostí každého vedoucího pracovníka, kteří sice mohou využít útvaru personalistiky, ale svou úlohu na ně přenést nemohou (Veber a kol., 2000).

*„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 45).*

Z výše uvedené definice vyplývá, že oblast řízení lidských zdrojů se zabývá mnoha činnostmi ve vztahu k lidem a zaměstnávání. Tato práce se zaměřuje pouze na určitou oblast ze všech činností. Konkrétně na výběr nových pracovníků, který je úzce provázaný se získáváním pracovníků.

Dle (Veber a kol., 2000) přináší praktické využívání řízení lidských zdrojů důkazy o tom, že velmi úspěšné organizace se od méně úspěšných odlišují způsobem formování lidského potenciálu a vybízejí ho k maximálnímu možnému výkonu a k pozitivnímu vztahu k organizaci.

## 2 Získávání a výběr zaměstnanců

*„Cílem získávání a výběru pracovníků je získat takové množství, strukturu a kvalitu zaměstnanců, které uspokojí podnikové potřeby lidských zdrojů“* (Taušl Procházková a kol., 2017, s. 240).

Získáváním zaměstnanců rozumíme proces, při kterém se vyhledávají a oslovují lidé, které daná organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců můžeme považovat za proces, kterým rozhodujeme o tom, kteří zaměstnanci by měli být přijati (Armstrong & Taylor, 2015).

Proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje následující kroky (dle Armstrong & Taylor, 2015):

1. definování požadavků,
2. oslovování uchazečů,
3. vyřizování žádostí uchazečů,
4. vedení pohovorů s uchazeči,
5. testování uchazečů,
6. posuzování uchazečů,
7. získávání referencí,
8. kontrolování žádostí uchazečů,
9. potvrzení nabídky zaměstnání,
10. sledování nového zaměstnance.

### 2.1 Získávání pracovníků

Cílem je získat dostatečné množství adeptů na volnou pozici. Nejdůležitější je pro tuto fázi rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů (Taušl Procházková a kol., 2017).

Existují dva zdroje pro získávání pracovníků. První zdroj vybírá pracovníky z interního (vnitřního) prostředí, který představují žadatelé ze stávajících zaměstnanců, kteří se mohou stát uchazečem díky organizačním změnám nebo kariérnímu růstu. A druhý zdroj vybírá uchazeče z vnějšího prostředí (trhu práce).

Pro organizaci je výhodnější vnitřní uchazeč, a to kvůli úspoře času nutnému ke zapracování na danou pozici a sžitím s organizací. Výhodou vnitřních zdrojů je, že se uchazeči orientují v prostředí organizace, cena výběru je nižší a organizace má spolehlivé informace o zaměstnanci. Nevýhodou může být, že stávající zaměstnanci přinášejí méně nových nápadů, výběr je ovlivněn politikou organizace, a také může být ovlivněna současná pracovní náplň zaměstnance. (Vajner, 2007)

Pokud není vnitřní uchazeč vhodný, jsou uchazeči získáváni z vnějších zdrojů, mezi které můžeme zařadit volné síly na pracovním trhu, absolventi, nebo zaměstnanci, kteří plánují opustit stávající zaměstnání (Taušl Procházková a kol., 2017). Výhodou výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů je, že kandidáti přinášejí nové myšlenky a nápady do podniku, mohou mít širší zkušenosti a dovednosti. Jako nevýhody můžeme vnímat to, že máme méně spolehlivé informace o uchazeči, a tím může být riziko špatného výběru vyšší. Dále také je výběr nákladný a zdlouhavý a je potřeba delší doba na zorientování nového zaměstnance v podniku. (Vajner, 2007)

*„Podstatou získávání zaměstnanců je navázat komunikaci mezi zaměstnavatelem, který poptává práci a potenciálním zaměstnancem, který práci nabízí za účelem informování potenciálních uchazečů o zaměstnání o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání a shromáždění důležitých údajů o způsobilosti potenciálních uchazečů o zaměstnání vykonat požadovanou práci“.* Výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet vhodných uchazečů, kteří splňují náležité požadavky. Vhodné kandidáty lze potom pozvat k výběru zaměstnanců. (Šikýř, 2016).

### **2.1.1 Definování požadavků**

Požadavky na potencionální zaměstnance by měly být definovány v programu získávání zaměstnanců, který by měl být odvozen z personálního plánu. Personalistou je pro každou pozici v organizaci sestaven popis konkrétního pracovního místa, tzv. Job profile, který obsahuje náležitosti, které je potřeba na dané místo. Například se může jednat o pracovní povinnost, požadované vzdělání a kvalifikaci, mzdové ohodnocení a podobně (Taušl Procházková a kol., 2017).

#### **2.1.1.1 Popisy pracovních míst**

Popis pracovního místa vymezuje účel pracovního místa, vztah nadřízenosti a podřízenosti a oblasti výsledků pracovního místa. Často se popis pracovního místa

doplňuje informacemi o pracovních podmínkách (mzda, zaměstnanecké výhody apod.), zvláštních požadavcích (pracovní cesty, apod.) a o příležitostech ke vzdělání, rozvoji a kariéře. Takto připravený popis pracovního místa je výchozím bodem pro zpracování specifikace požadavků na zaměstnance. (Armstrong & Taylor, 2015)

#### 2.1.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance

Požadavky na zaměstnance se odvíjejí podle popisu a specifikaci volného pracovního místa. Dle (Koubek, 2011) můžeme členit požadavky na:

**Nezbytné požadavky**, které jsou nezbytně nutné pro výkon práce a zahrnují předpoklady pro výkon práce (např. dosažen vzdělání).

**Žádoucí požadavky**, které nejsou nezbytně nutné, ale mohou přispívat k dobrému pracovnímu výkonu (např. praxe).

**Vítané požadavky**, které zvyšují využitelnost zaměstnance v organizaci (např. znalost cizího jazyka)

**Okrajové požadavky** jsou takové požadavky, které nejsou nezbytně nutné a je možné je zajistit jinak.

Při nabídce zaměstnání se většinou uvádějí nezbytné a některé žádoucí požadavky. Při předběžném výběru zaměstnance se zpravidla zaměřujeme na nezbytné požadavky, ostatní požadavky často rozhodují až při samotném výběru nejvhodnějšího kandidáta.

Specifikace požadavků může zahrnovat tyto položky (dle Armstrong & Taylor, 2015):

**Znalosti** – co musí kandidát vědět, aby mohl práci vykonávat.

**Dovednosti a schopnosti** – co musí být kandidát schopen dělat, aby mohl práci vykonávat.

**Schopnosti chování** – chování, které je požadované k úspěšnému vykonávání dané práce. Požadované schopnosti chování by měly korespondovat s organizační kulturou.

**Odborná příprava a výcvik** – požadované vzdělání nebo odpovídající výcvik, které by uchazeč měl mít.

**Praxe** – určitá délka praxe, která by umožnila předpovědět úspěch kandidáta při výkonu zaměstnání.

**Specifické požadavky** – jakékoliv jiné požadavky kladené na zaměstnance.

**Zvláštní požadavky** – měnící se výkon zaměstnání, flexibilita k pracovní cestě, obtížný pracovní režim apod.

V praxi není vhodné přehánět požadavky na zaměstnance. Stanovíme-li příliš vysoké požadavky, můžeme mít problém přilákat potenciální zaměstnance nebo podněcujeme vybrané uchazeče k nespokojenosti, když zjistí, že jejich potenciál není plně využit. Naopak i příliš nízké požadavky mohou být problém, ale to se příliš často nestává.

### 2.1.1.3 Metody získávání zaměstnanců

Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup při oslovení a přilákání potenciálních uchazečů. Výběr metody závisí na mnoho faktorech. Většinou se vyplatí využít kombinaci metod získávání z vnitřních i vnějších zdrojů.

Při získávání zaměstnanců z **vnitřních zdrojů** se využívá:

- inzerce na intranetu, vývěsce nebo nástěnce;
- rozeslání nabídky elektronickou poštou;
- doporučení současného zaměstnance;
- přímé oslovení vhodného zaměstnance z podniku.

Získávání z **vnějších zdrojů** používá tyto metody:

- inzerce na internetu, v televizi nebo v tisku;
- spolupráce s úřadem práce, s personálními agenturami nebo školami;
- přímé oslovení vhodného kandidáta mimo organizaci.

### Online recruitment

Moderní metodou získávání zaměstnanců je e-recruitment neboli elektronické získávání zaměstnanců (Šikýř, 2016). K uveřejňování volných pracovních míst slouží internet. „Uchazeči se mohou ucházet o zaměstnání online a mohou pomocí e-mailu odesílat zaměstnavatelům nebo zprostředkovatelským agenturám své žádosti o zaměstnání a životopisy“ (Armstrong & Taylor, 2015). Využívají se hlavně webové stránky organizací, pracovní servery nebo zprostředkovatelské agentury. V dnešní době se hodně

rozšířilo i používání sociálních médií. Výhodou online recruitmentu je široká působnost oslovení potenciálních uchazečů. Také je levnější a rychlejší než tradiční inzerování a poskytuje podrobnější popis pracovních míst. Nevýhodou může být velké množství irelevantních žádostí o pracovní místo, nebo to, že mnoho uchazečů stále preferují jiné způsoby hledání zaměstnání (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Sociální média**

Dle Armstrong & Taylor, 2015 je využívání sociálních médií takové využívání, které používá, k vyhledávání uchazečů a získávání informací o nich, Web 2.0. Nejčastěji se jedná o sociální sítě jako je LinkedIn nebo Facebook. Problematika získávání a výběru pomoci sociálních médií bude popsána podrobněji v kapitole 2. 2.

### **Inzerování**

Jedná se o nejobvyklejší metodu oslovování uchazečů. Inzerát by měl oslovit a přilákat dostatečný počet uchazečů. Nejdůležitější je titulky inzerátu, který by měl mít výstižný název pracovního místa. Pro upoutání by měl inzerát obsahovat výši mzdy a zaměstnanecké výhody. Uvedení základní charakteristiky pracovního místa, stručný popis rozsahu a povahy činností, které umožní uchazeči udělat si obrázek o pracovním místě. Rovněž je důležité mít na paměti antidiskriminační legislativu, která říká, že je nezákonné znevýhodňovat v inzerátech určité pohlaví, věkovou skupinu nebo etnickou příslušnost. Nevýhodou je, že inzerování v poslední době ustupuje moderním metodám (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Zprostředkovatelské agentury**

Armstrong & Taylor (2015) uvádí, že se agentury většinou zaměřují na získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací. S tímto tvrzením bychom mohli polemizovat, protože stejně tak zprostředkovatelské agentury využívají výrobní firmy např. na nábor dělnických profesí. Uchazeči jsou zaregistrováni v zprostředkovatelských agenturách. Ovšem získávání zaměstnanců prostřednictvím agentur je poměrně drahé, protože agentury si mohou účtovat odměnu od patnácti procent z prvního ročního výdělku. Aby se snížilo riziko doporučení nevhodného uchazeče, tak



by měly být agentury podrobně informovány o tom, co se od nich očekává. Nevýhodou je, že uchazeči nemusí vyhovovat a databáze může být nedostatečná.

## **Úřady práce**

Úřady práce se obvykle používají při hledání manuálních nebo administrativních pracovníků. *„Nejlepší cestou, pro úspěšnou spolupráci s úřadem práce, je osobní kontakt s úřednicí, která pochopí jakého zaměstnance hledáte. Dejte si pozor na pracovníky, kteří u vás v podstatě pracovat nechtějí, jen jsou „nuceni“ se pohovorů účastnit“* (Aprofes.cz, 2015). Výhodou jsou nulové náklady a evidence uchazečů (Armstrong & Taylor, 2015).

## **Vzdělávací instituce**

Některá pracovní místa je možné obsadit absolventy škol nebo dalších vzdělávacích institucí. Pro některé organizace mohou být hlavním zdrojem získávání pracovníků. Výhodou je příliv nových talentů, ale zároveň kampaně zaměřené na absolventy mohou být příliš drahé (Armstrong & Taylor, 2015).

### **2.1.1.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání**

„Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci a umožňují realizovat jak předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak výběr nejvhodnějších uchazečů o zaměstnání“ (Šikýř, 2016). Většinou se jedná o tyto dokumenty:

- životopis,
- žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání,
- kopie vysvědčení diplomů, certifikátů,
- pracovní posudky,
- reference.

Nejčastěji používané dokumenty jsou životopisy s informací, díky kterým mohou zaměstnavatelé posuzovat uchazečovu způsobilost pro výkon požadované práce. Organizace často požadují tzv. strukturovaný životopis, kde jsou údaje řazeny logicky a chronologicky do určitého celku.

**Obr. 1: Příklad struktury životopisu**

<b>ŽIVOTOPIS</b>
<b>Základní osobní údaje</b>
Jméno, příjmení, titul Adresa, telefon, e-mail
<b>Údaje o dosaženém vzdělání</b>
Od – Do, seříděno od nejaktuálnějšího Škola, obor, způsob ukončení
<b>Údaje o dosavadní praxi</b>
Od – Do, seříděno od nejaktuálnějšího Zaměstnavatel, pracovní místo, pracovní náplň
<b>Údaje o specifických znalostech a dovednostech</b>
Jazyky, počítače, řidičské oprávnění apod.
<b>Datum, podpis</b>

Zdroj: upraveno podle (Šikýř, 2016)

### 2.1.2 Formulace nabídky zaměstnání

Dle Koubka (2011) má formulace nabídky zaměstnání velký význam pro získávání pracovníků. Měla by mít určité náležitosti, aby nedocházelo ke snížení odezvy ze strany uchazeče. Shrnuje jednak údaje o pracovním místě, o požadavcích pracovního místa na zaměstnance.

Dle Šikýře (2016) by smysluplně formulovaná nabídka zaměstnání měla obsahovat údaje jako je název pracovního místa, charakteristika práce a organizace, místo výkonu

práce, požadavky na zaměstnance, podmínky výkonu práce, dokumenty požadované od uchazečů nebo pokyny pro uchazeče o zaměstnání.

### **2.1.3 Předběžný výběr uchazečů**

Dle Koubka (2011) během předvýběru uchazečů vybíráme takové uchazeče, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do samostatného výběrového procesu. Zpravidla se provádí na základě dokumentů, které jsou od uchazeče požadovány, které jsou dále porovnávány s požadavky na pracovní místo. Je také možné místo požadování dokumentů uspořádat předběžný výběrový pohovor.

Uchazeči jsou řazeni podle vhodnosti do tří skupin (dle Koubek, 2011):

**Velmi vhodní**, kteří jsou v každém případě pozváni k dalšímu výběru pracovníků.

**Vhodní**, kteří jsou zařazeni do výběrového procesu v případě, že je nedostačující počet velmi vhodných uchazečů.

**Nevhodní**, kterým pošleme odmítavý zdvořilý dopis s poděkováním za jejich zájem.

#### **2.1.3.1 Sestavení seznamu uchazečů**

Sestavení seznamu vhodných uchazečů je závěrečným krokem získávání pracovníků. Za ideální počet uchazečů, kteří mají být pozváni k výběrovému procesu, se pohybuje okolo pěti až deseti uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování vedoucí pozice je vhodnější mít větší počet uchazečů (Koubek, 2011). Seznam nevhodných uchazečů obsahuje jména uchazečů, kteří projevíli zájem, ale nesplňují požadavky. Takových uchazečů se můžeme dotázat, zda chtějí být v budoucnu osloveni s nabídkou jiné pracovní pozice (Šikýř, 2016).

## **2.2 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je druhou etapou při obsazování volných pracovních míst. Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání nejlépe splňuje požadavky. Samotný výběr je prováděn pomocí kritérií a vhodných metod pro výběr zaměstnanců.

Při posuzování jednotlivých uchazečů je vhodné používat tzv. pozitivní přístup. Pozitivní přístup znamená, že o uchazečích zjišťujeme požadavky, které splňují, díky tomu můžeme získat schopné a motivované zaměstnance. Pozitivní přístup je základem

úspěšné personální práce, kdy usilujeme o nejlepší využití individuálních schopností a motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce.

Organizace stanovuje nezbytné a ostatní požadavky na zaměstnance jako kritéria pro výběr zaměstnance. Z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení zaměstnance v organizaci je důležité, aby nejvhodnější uchazeč o zaměstnání prokázal odbornou způsobilost pro výkon svého povolání, ale i potřebný rozvojový potenciál pro funkční postup v organizaci.

### **2.3 Metody výběru zaměstnanců**

V této podkapitole budou představeny nejpoužívanější a nejrozšířenější metody výběru zaměstnanců. Zároveň zde budou představeny klasické a moderní metody ve výběru pracovníků.

*„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazeče o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.“* (Šikýř, 2016, str. 390)

Metoda, kterou se organizace rozhodne používat, závisí na zdroji, ze kterého chce získávat pracovníky, na situaci na trhu práce, na finančních možnostech podniku, druhu pozice a časovém horizontu, kdy je pozici nutno obsadit (Taušl Procházková a kol., 2017).

Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců patří:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assesment centra,
- zkoumání referencí.

Mezi moderní metody patří metody, které k výběru pracovníků využívají informační technologie. Moderním metodám v současnosti vévodí výběr pracovníků prostřednictvím sociálních sítí (Tegze, 2019).

Posuzování a zkoumání způsobilosti kandidátů o zaměstnání na základě platných a spolehlivých metod je předpokladem pro úspěšný výběr pracovníka. . Metoda výběru je platná, neboli validní, jestliže umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce.

A spolehlivá metoda je to tehdy, když při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky (Šikýř, 2016)

### 2.3.1 Klasické metody výběru zaměstnanců

Mezi nejčastější klasické metody výběru zaměstnanců patří pohovor, testování uchazečů a assesment centra.

#### 2.3.1.1 Pohovory

Pohovor, nebo též výběrový pohovor je nejběžnější metodou, kterou lze vybírat nové zaměstnance (Armstrong & Taylor, 2015). Tato fáze se vztahuje na kandidáty, kteří úspěšně prošli prvním kolem výběru na základě hodnocení a životopisu a splňují stanovené požadavky (Matějka & Vidlař, 2007). Jde o osobní setkání odpovědných zástupců zaměstnavatele (např. manažer nebo personalista) s vhodným kandidátem. Právě manažer by měl rozhodovat o přijetí, nebo odmítnutí uchazeče.

Pohovor umožňuje navázání úzkého vztahu mezi tazatelem a uchazečem a je považován za nejvhodnější metodu, protože poskytuje komplexní posouzení způsobilosti i potenciál rozvoje vhodných uchazečů. (Šikýř, 2016)

Pohovory obvykle bývají ve složení jeden tazatel a jeden uchazeč, ale lze využít i více tazatelů, tzv. komisi, která zabrání předpojatosti a subjektivitě. Pohovory mohou být strukturované nebo nestrukturované (Armstrong & Taylor, 2015).

#### *Strukturované pohovory*

Strukturovaný pohovor je založený na předem připravených a naplánovaných otázkách. Všem pozvaným uchazečům se postupně položí stejné otázky a jejich odpovědi jsou hodnoceny na základě modelových odpovědí. Celý pohovor zabere 30 – 90 minut (Šikýř, 2016). Kladené otázky mají zkontrolovat a doplnit údaje o uchazeči, které uvedl do životopisu nebo dotazníku tak, aby bylo možné posoudit uchazečovi znalosti, schopnosti a dovednosti. Rovněž může obsahovat otázky zaměřené na řešení konkrétní situace, kdy je uchazeč požádán, aby sdělil, jak by situaci vyřešil.

Dle Koubka (2011) patří mezi **výhody** strukturovaného pohovoru to, že je považován za efektivnější a spolehlivější, protože snižuje možnost opomenutí skutečností, které jsou

důležité pro posouzení uchazeče. Dále se redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazeči a dává stejnou možnost uchazečům, a tím umožňuje jejich srovnatelnost.

Jednou z **nevýhod** strukturovaného pohovoru je náročnější příprava a obtížnější posouzení osobnosti uchazeče.

### *Nestrukturované pohovory*

Během nestrukturovaného pohovoru jsou uchazeči pokládány otázky, které odpovídají tomu, co tazatel hledá, ale bez konkrétního cíle (Armstrong & Taylor, 2015).

Dle Koubka (2011) patří mezi **výhody** nestrukturovaného pohovoru umožnění zjištění zajímavých informací o uchazeči a lze lépe posoudit jeho osobnost.

Oproti strukturovanému pohovoru má nestrukturovaný více **nevýhod**. Není tolik spolehlivý, umožňuje více subjektivní přístup k uchazeči, často lze sklouznout k příliš osobním otázkám, které přímo nesouvisí s požadavky a dále nedává stejnou šanci všem uchazečům.

### *Fáze přijímacího pohovoru*

První fází pohovoru je „**Zahájení pohovoru**“, které začíná pozdravem a běžnou konverzací (tzv. small talk). Účelem je zbavit uchazeče nervozity. Druhou fází jsou „**Informace o společnosti a pracovní pozici**“, kdy si může uchazeč ověřit a doplnit všechny doposud získané informace o společnosti a pozici. Další fází je „**Otázky na uchazeče**“, což je nejdůležitější fáze celého pohovoru. V této fázi jsou na uchazeče kladeny otázky o jeho minulosti, vzdělání, znalostech a předchozích pracovních zkušenostech. Čtvrtá fáze „**Vyjasnění zbylých otázek uchazeče**“ dává opět prostor uchazeči, který má možnost zeptat se na doplňující otázky. Je vhodné mít připravené inteligentní dotazy, abyste vzbudili dojem, že jste dávali pozor. Poslední fází je „**Konec pohovoru**“, kdy uchazeč poděkuje za pozvání na pohovor, vyjádří přetrvávající zájem o danou pozici a rozloučí se (Pocklington a kol., 2008)

#### **2.3.1.2 Testování uchazečů a výběrové testy**

Další možnou metodou, kterou lze využít při výběru zaměstnanců, je testování uchazečů. Výběrové testy využívají k získání informací o schopnostech, inteligenci, charakteristikách osobnosti nebo vědomostech.

*„Psychologické testy představují nástroje měření, proto se často označují jako psychometrické testy, které měří inteligenci nebo osobnost. Základem psychometrických testů jsou systematické a standardizované postupy, které měří rozdíly v individuálních charakteristikách, což umožňuje poznat jednotlivé uchazeče“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 1207-1208).*

Testy se často využívají jako metoda při velkém množství uchazečů, kdy ostatní metody neposkytují dostatek informací. Bývají často součástí assessment centra, kterému bude věnována samostatná podkapitola této práce. Klíčovými charakteristikami dobrého testu jsou reliabilita (spolehlivost) a validita (platnost) (Armstrong & Taylor, 2015).

Dle Dvořákové a kol. (2012) lze při výběru uplatnit tyto testy:

- **testy osobnosti**, jejichž účelem je zjistit, zda uchazeč nejeví známky rizikového faktoru, který by mohl negativně ovlivnit pracovní výkon, např. reakce na nepříjemné jednání klienta,
- **testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti**, tzv. testy inteligence, které se snaží změřit duševní nebo smyslové dispozice. Většina testů je vyplňována tužkou do předem připravených formulářů. Obvykle je cílem předpovědět budoucí pracovní výkon,
- **testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti**, kterými mohou být kancelářské dovednosti, manuální zručnost. Hodnotí se např. koordinace očí a rukou, smysly či mechanické vlastnosti.

### ***Testy inteligence***

Testy inteligence jsou užitečné zejména, když inteligence je klíčovým faktorem a neexistuje jiná spolehlivější metoda jak ji měřit (Armstrong & Taylor, 2015). Patří mezi tzv. výkonové testy, které se zaměřují na schopnost jedince řešit problémy. Šnýdrová (2019) uvádí, že testy inteligence lze dělit na jednodimenziální, které jsou zaměřeny na postižení jediné schopnosti nebo složky inteligence a na komplexní testy inteligence, které se často skládají z několika subtestů.

### ***Testy osobnosti***

*„Testy osobnosti jsou standardizované testy, které slouží k posuzování vnitřních charakteristik a rysů osobnosti na základě vnějších projevů osobnosti“ (Šnýdrová, 2019, str. 43). Mohou poskytnout zajímavé doplňující informace o adeptovi*

bez předpojatosti, která se vyskytuje během pohovorů. Testy osobnosti by měly být vypracovány renomovaným psychologem nebo specializovanou agenturou na základě rozsáhlého výzkumu (Armstrong & Taylor, 2015).

Existuje mnoho různých druhů testů osobnosti. Dle Kociánové (2010) se testy osobnosti dělí na projektivní testy, objektivní testy osobnosti, dotazníky nebo posuzovací stupnice)

### ***Testy schopností***

Dle Armstronga & Taylora (2015) testy schopností zkoumají, jaké vědomosti jsou uchazeči schopni uplatňovat, jakou práci mohou vykonávat nebo jakých výsledků mohou dosahovat. Tyto testy měří:

- **verbální schopnosti** – interpretovat a vyvozovat závěry z ústního a písemného projevu;
- **numerické schopnosti** – získávat závěry z číselných údajů;
- **prostorové schopnosti** – chápat a interpretovat prostorové vztahy mezi objekty;
- **mechanické schopnosti** – rozumět běžným fyzikálním zákonům.

### *Interpretace výsledků testu*

Výsledky lze interpretovat pomocí norem nebo skóre kritérií. U norem skóre, kterého uchazeč dosáhl, nemá smysl. Je nutné ho porovnat s normou referenční skupiny. Skóre kritérií je lepší, protože se využívá vztah mezi skóre testu a znalostí toho, k čemu je test určen (Armstrong & Taylor, 2015).

#### **2.3.1.3 Assessment centra**

Poslední metodou, která bude uvedena v této kapitole, je assessment centrum. Metoda assessment centra se využívá při výběru, tak i mobilitě, povyšování, příp. i vzdělávání a rozvoji manažerů (Dvořáková a kol., 2012). Slovo assessment pochází z angličtiny a lze ho přeložit jako odhad nebo ohodnocení. Pro pojem se využívá také zkratka AC. Assessment centra můžeme chápat jako skupinově orientovaný a standardizovaný počet úkolů, které slouží pro hodnocení uchazeče. Metoda AC spočívá v posuzování skupiny lidí týmem pozorovatelů. Každé cvičení je vytvořeno tak, aby co nejefektivněji zkoumalo znalosti, zkušenosti, schopnosti a osobnosti. Obvykle jde o jednodenní program, ale u velkých nadnárodních společností se uspořádává i vícedenní AC (Pechová & Šišová, 2016).



**Výhodou AC** je komplexní pohled na kandidáty, realnost situace, vyšší spolehlivost a platnost. Další výhodou je zajímavost pro účastníky, pozorovatele a management. Lze modelovat situaci podle potřeby (Vajner, 2007).

**Nevýhodou AC** je značná náročnost na přípravu a vyšší náklady na realizaci. Je nutné jasně vymezit, jak bude s výsledky naloženo (Vajner, 2007).

Z metody AC vychází metoda development centre (DC), které slouží k posouzení odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu zaměstnanců v rámci personálního rozvoje (Šikýř, 2016).

### 2.3.2 Moderní metody výběru zaměstnanců

Moderními metodami můžeme chápat ty metody, které se vyvinuly a rozšířily v posledních letech. Jedná se zejména o metody, které k výběru zaměstnanců využívají informační technologie, např. počítač nebo internet. Recruteři po celém světě začali kolem roku 2013 brát jako hlavní nástroj při online výběru zaměstnanců sociální sítě, které jsou nejbohatším zdrojem informací o uchazečích. Nejpoužívanější je sociální síť LinkedIn, které se budou dále v této práci více věnovat. Dalšími možnými prostředky pro osobnější kontakt je Facebook či Twitter (Tegze, 2019).

#### 2.3.2.1 Výběr pracovníkům prostřednictvím sítě LinkedIn

*„LinkedIn je celosvětově největší profesní síť na internetu. LinkedIn lze použít k nalezení správné práce nebo stáže, propojit a posílit profesionální vztahy, a naučit se dovednosti, které jsou potřeba k úspěšné kariéře“* (LinkedIn.com, 2020).

Prvním krokem při online výběru je **sourcing**, což je proces aktivního vyhledávání potenciálních uchazečů a informací o nich. Takovéto vyhledávání probíhá pomocí vyhledávacích dotazů, které nám najdou vhodné uchazeče. Dle (Tegze, 2019) LinkedIn v současné době podporuje tyto vyhledávací operátory:

- **Firstname** – vyhledává uchazeče na základě křestního jména.
- **Lastname** – vyhledávání uchazeče na základě příjmení.
- **Title** – vyhledávání uchazeče na základě současné role.
- **Company** – vyhledávání uchazeče podle současné firmy.
- **School** – vyhledávání uchazeče podle škol, které absolvoval.

### ***Profil na LinkedIn***

Základním nástrojem každého recruitera je právě LinkedIn, proto by si ho ti, kteří ho ještě nemají, měli co nejdříve vytvořit. Každý recruiter totiž tráví na LinkedInu velkou část své pracovní doby, a tak je nutné, aby jejich profil byl co nejzajímavější. Profil by měl obsahovat dostatečné množství zajímavých informací, doporučení od ostatních nebo sdílení zajímavých odkazů. Důležitá je také profilová fotografie, která by měla působit profesionálním dojmem. Profil recruitera by měl být něčím zapamatovatelný a unikátní, protože cílem je oslovit uchazeče (Tegze, 2019).

### ***Zveřejňování nabídek pracovních příležitostí***

Při zveřejňování pracovních nabídek by měl recruiter připojit také možnost zobrazení jeho profilu spolu s nabídkou. Ze zkušenosti vyplývá, že takovéto nabídky jsou považovány za věrohodnější (Tegze, 2019).

### ***Posílání emailů a zpráv***

Personalista hledá pro svoji firmu ty nejlepší možné kandidáty a experty ve svém oboru. Takoví uchazeči jsou velmi žádaní a jsou si toho vědomi, proto je není snadné zaujmout, obzvláště prostřednictvím emailu či krátké zprávy. První oslovení těchto pasivních talentů je specifická dovednost, kterou neovládá každý recruiter.

Nejčastějšími lidmi, kteří se na LinkedInu oslovují, jsou pracovníci z oboru informačních technologií, marketingu a telekomunikací. Přímou společností LinkedIn nabízí pro personalisty školení, nebo existují návodné publikace (Šebeta, 2021).

#### **2.3.2.2 Výběr pracovníků prostřednictvím sítě Facebook**

Facebook roste každým rokem, v roce 2021 využívalo měsíčně Facebook 2,7 miliard aktivních uživatelů (lerstudio.cz, 2021). Facebook obsahuje více informací o uživateli, než je tomu v případě LinkedInu, proto je personalisty využívána právě jako zdroj vyhledávání informací (Šebata, 2021).

#### **2.3.2.3 Online pohovor**

K velkým změnám z posledních let patří přesouvání vedení pohovorů s uchazeči do online prostředí. I když většina personalistů stále preferuje osobní pohovor, protože díky němu může lépe poznat chování uchazeče, tak online pohovor s sebou nese určité výhody. Velmi důležité je zvolit vhodnou platformu, kterou při pohovoru využijeme. Nejčastěji

se používá Skype, Google Meet, Microsoft Teams či Zoom. Mezi výhody můžeme zařadit, že zjištění dovedností kandidáta je srovnatelné s klasickým pohovorem. Další výhodou je určitá úspora času a online forma pohovoru může působit méně formálně a navodit přátelštější atmosféru (Šebata, 2021).

#### **2.3.2.4 Gamifikace**

*„Gamifikace je původně technikou marketingu, která implementuje herní prvky do firemních procesů. Cílem gamifikace je zvýšit zájem o nějaké téma tak, že určité procesy učiní více zábavnými“ (hrnews.cz, 2017).*

Gamifikace může být využívána i při výběru zaměstnanců a jedná se o odpověď na dobu, ve které žijeme, tj. v době zážitkové ekonomiky. Dobře s tímto nápadem pracovala například společnost Heineken, která si pro uchazeče připravila situaci v podobě infarktu jednoho z manažerů, aby tak poznala přirozené chování kandidáta. V České republice společnost Kentico vytvořila marketingovo-náborovou hru Greeky Brno, která sloužila k výběru uchazečů. Gamifikace může mít i podobu online hry, příkladem může být hra My Marriott Hotel, kde si uchazeči vyzkoušeli chod hotelu a nejlepší z nich se dostali do nejužšího výběru (LinkedIn.com, 2016).

## 3 Pravidla a rizika výběru zaměstnanců

### 3.1 Pravidla výběru

Společnost by měla při výběru nových zaměstnanců postupovat eticky. Při praktickém použití metod psychologie práce a organizace nastává mnoho situací, v nichž se můžeme ptát po etických pravidlech, která by chránila ty, na něž se tyto metody zaměřují – na uchazeče o pracovní místo, a na zaměstnance společnosti.

Pravidla výběru nových zaměstnanců (dle tresconsulting.cz, bez datumu):

- Snažit se dát šanci všem uchazečům, kteří mají šanci uspět.
- Průběžně informovat uchazeče o tom, co se děje s jejich žádostí a jak probíhá výběrové řízení.
- Používat metody výběru tak, aby odpovídaly náročnosti obsazované pozice.
- Snažit šetřit čas uchazečů.
- Všechny uchazeče informovat o přijetí či nepřijetí v dohodnutých termínech.
- V případě použití psychodiagnostiky či Assessment Centra nabídnout zpětnou vazbu.
- Poskytnout srozumitelný psychologický posudek.

V této kapitole bych ještě ráda uvedla 7 klíčových faktorů úspěšného výběru zaměstnanců (dle LinkedIn.com, 2020):

1. **Vycizelovaná náplň práce** – odpovědět si na otázky týkající se náplně pracovní pozice, zda je srozumitelná i pro lidi mimo obor. Důležité jsou i informace o struktuře ve společnosti.
2. **Osobnostní ladění** – při výběrovém řízení je důležité vybírat pracovníka, který by nejlépe zapadl do týmu.
3. **Firemní mravy** – je potřeba znát a respektovat psaná i nepsaná pravidla společnosti.
4. **Sourcing** – dobrý personalista se vyzná v aktuální situaci na trhu práce. Zná a umí využívat pracovní servery a sociální sítě.
5. **Včera bylo pozdě** – zásadním faktorem při výběru je jeho rychlost, protože neobsazené místo je z ekonomického hlediska nevýhodné.

6. **Profesionální vizitka** – profesionální chování je důležité pro první kontakt, podávání informací i dávání zpětné vazby.
7. **Míč na straně kandidáta** – v posledních letech se otočila situace a zaměstnavatel již není tím, kdo si může vybírat, proto se osvědčilo nechat volný prostor uchazečům. Díky tomu si zaměstnavatel ověří skutečnou motivaci kandidáta.

### 3.2 Rizika výběru zaměstnanců

Výběr nových zaměstnanců s sebou přináší i určitá rizika. Ve srovnání s jinými riziky bývá personálním rizikům věnována menší pozornost. Cílem personálního risk managementu je přistupovat k analýze a prevenci se stejnou pozorností jako k řešení jiných rizik. Základem ošetření personálních rizik je určit jejich prvotní příčinu. Při určení je proto třeba brát v úvahu všechny okolnosti, které chování zaměstnanců v určitých situacích ovlivňují (CAFINews.cz, 2016).

Existuje mnoho rizik spojených s náborem zaměstnanců, například falešné údaje a listiny uchazeče nebo nedbalé výběrové řízení. Některé pracovní pozice vyžadují určitý stupeň vzdělání, proto je důležité před výběrem ověřit, zda ho uchazeč skutečně dosáhl, protože není výjimkou, že uchazeč záměrně lže ve svém životopisu (ShareAble.com, 2020).

Další hrozbou nebo rizikem může být fluktuace. Dle Vnoučkové (2013) rozumíme fluktuací odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda později bude jeho místo obsazeno. Někdy opouští zaměstnanci společnost z pochopitelných důvodů, kterými mohou být stěhování nebo atraktivnější nabídka nového zaměstnání. Jindy však musí společnost čelit prudké fluktuaci zapříčiněné výběrem nesprávné osoby na danou pozici. Pro malé podniky může být náhlá ztráta pracovníků značná zátěž (ShareAble.com, 2020).

Personální rizika by měla být součástí plánu rizik podniku a měla by být připravena opatření, jak jim čelit.

## 4 Charakteristika vybraného podniku

Společnost Škoda Transportation, a. s. se sídlem v Plzni je s více než 160 letou existencí, jedna z nejvýznamnějších evropských společností, zabývajících se oblastí dopravního inženýrství. V roce 2020 uplynulo 100 let od výroby první lokomotivy, která vyjela na železnici (skoda.cz, 2022b). Škoda Transportation a. s. je mateřská společnost, která řídí dalších 27 dceřiných společností v České republice i v zahraničí, například ve Finsku, Maďarsku, nebo Německu (ppf.eu, 2022).

**Obr. 2:** Logo společnosti Škoda Transportation a. s.



Zdroj: skoda.cz, 2022

V roce 2009 rozhodl jediný společník obchodní společnosti o změně právní formy podnikání ze společnosti s ručením omezeným na současnou akciovou společnost. Základní kapitál činí 3 150 000 000 Kč, který je rozdělen na jednu kmenovou akcii na jméno v zaknihované podobě v částce 3 134 100 000 Kč a na druhou kmenovou akcii na jméno v zaknihované podobě znějící na částku 15 900 000 Kč (justice.cz, 2022).

Mezi hlavní produkty, které společnosti vyrábí, patří nízkopodlažní tramvaje, trolejbusy, elektrické lokomotivy, příměstské vlakové jednotky, elektrické motory nebo pohody pro dopravní systémy. Zabývají se vývojem v digitalizaci, informačních technologiích a technologiích pro dopravní prostředky. Díky vysokým investicím do výzkumu a vývoje má skupina široké portfolio moderních dopravních prostředků, které splňují vysoké evropské standardy. Po dobu existence společnosti se jejich produkty dostaly do více než 50 zemí světa. I po celé České republice je možné se svézt jejich dopravními prostředky.

Skupina zaměstnává více než pět a půl tisíce pracovníků, z toho v Plzni jich pracuje okolo 2 500 zaměstnanců. Ve výrobě potom pracuje zhruba tisíc lidí (skoda.cz, 2022b).

Po vstupu skupiny PPF v roce 2018 se naskytl jedinečná příležitost k novým investicím do areálu, digitalizace, ale i pro nábor nových zaměstnanců a jejich další vzdělávání. Podařilo se jim tak udržet tradiční českou výrobu a získat mnoho nových zakázek (skoda.cz, 2022b)

Společnost Škoda Transportation rovněž klade důraz na ochranu životního prostředí a svoji činnost staví na řešení ekologických aspektů výroby. Od roku 2010 je společnost certifikovaná podle mezinárodní normy a certifikát pravidelně obhájuje. Neustále se snaží minimalizovat dopady jejich činnosti na přírodu a plní různé legislativní požadavky (emise do ovzduší, množství vyprodukovaného odpadu, kvalita vypouštění odpadních vod či množství spotřebované energie) (skoda.cz, 2022c).

## **4.1 Historie společnosti**

Historie Škodových závodů sahá do roku 1859, kdy v Plzni založil hrabě Valdštejn-Vartenberk pobočku své slévárny a strojírný. V roce 1866 nastupuje na post hlavního inženýra Ing. Emil Škoda, strojírenský odborník, který v roce 1869 kupuje celou továrnu. V 80. letech 19. století zakládá na svou dobu moderní ocelárnu. Od roku 1899 se expandující Škodovy závody staly akciovou společností a ještě před vypuknutím první světové války byly největší zbrojovkou v tehdejším Rakousko-Uhersku. Za zmínku stojí, že v té době byly ocelové odlitky exportovány pro elektrárnu na Niagarských vodopádech nebo pro zdymadla v Suezském průplavu.

Během válečných let ovládala společnost podíly v jiných tuzemských i zahraničních podnicích. V roce 1917 pracovalo v Plzni více než 35 000 zaměstnanců. Po válce byl podnik za složitých ekonomických podmínek změněn na mnohooborový koncern. V roce 1920 byla dokončena první parní lokomotiva. To znamenalo proniknutí na zahraniční trhy nejen v Evropě, ale i Africe, Asii a Jižní Americe.

V roce 1923 došlo k zapsání proslulého loga, okřídleného šípu v kruhu, do obchodního rejstříku jako ochranná známka. Na konci 30. let se koncern Škody stal majitelem Avie a rozšířil se do leteckého průmyslu.

Během okupace za druhé světové války byly Škodovy závody začleněny do říšskoněmeckého průmyslového hospodářství. V dubnu 1945 byla během bombardování zničena velká část závodu, jednalo se téměř o 70 % areálu. Po válce byl koncern Škoda

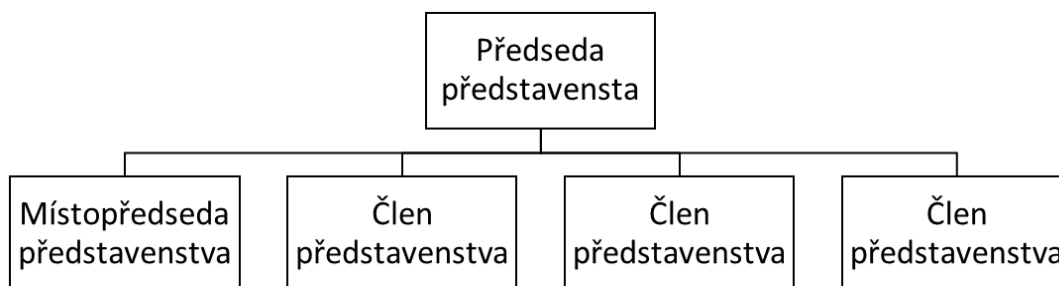
zestátněn a postupně byly odděleny části koncernu, jako např. automobilka v Mladé Boleslavi.

Po roce 1989 nastalo období transformace, kde společnost přešla ze státního podniku na formu akciové společnosti, hledá nové trhy a diverzifikuje své výrobní programy. Současný název Škoda TRANSPORTATION, a. s. nese společnost od roku 2009. V roce 2018 dokončila skupina PPF akvizici 100 % podílu. V roce 2020 byl zahájen projekt Nová Vagonka, kdy došlo k miliardové investici k rozšíření areálu. O rok později byla Nová Vagonka otevřena jako největší obráběcí centrum v Evropě (škoda.cz, 2022a).

## 4.2 Organizační struktura

Společnost Škoda Transportation, a. s. má liniiovou organizační strukturu. Představenstvo tvoří pět členů, kdy za společnost jednají dva členové společně do částky nepřesahující 5 000 000 Kč. Schéma představenstva je zobrazeno na následujícím obrázku č. 2.

*Obr. 3: Organizační struktura představenstva*



Zdroj: vlastní zpracování dle interního dokumentu (Škoda Transportation, a. s., 2022)

Předseda představenstva je rovněž prezidentem celé skupiny Škoda Transportation, kterému podléhají všechny úseky společnosti. Jedná se o následující útvary:

- Výroba, která je dále členěna na skupinové plánování výroby;
- strategie;
- digitalizace a IT;
- technika, která se dělí na výzkum a vývoj a techniku;
- operation, zahrnující operativní nákup, kvalita, logistika, výroba, technologie, plánování;
- business development;
- investice a správa majetku;

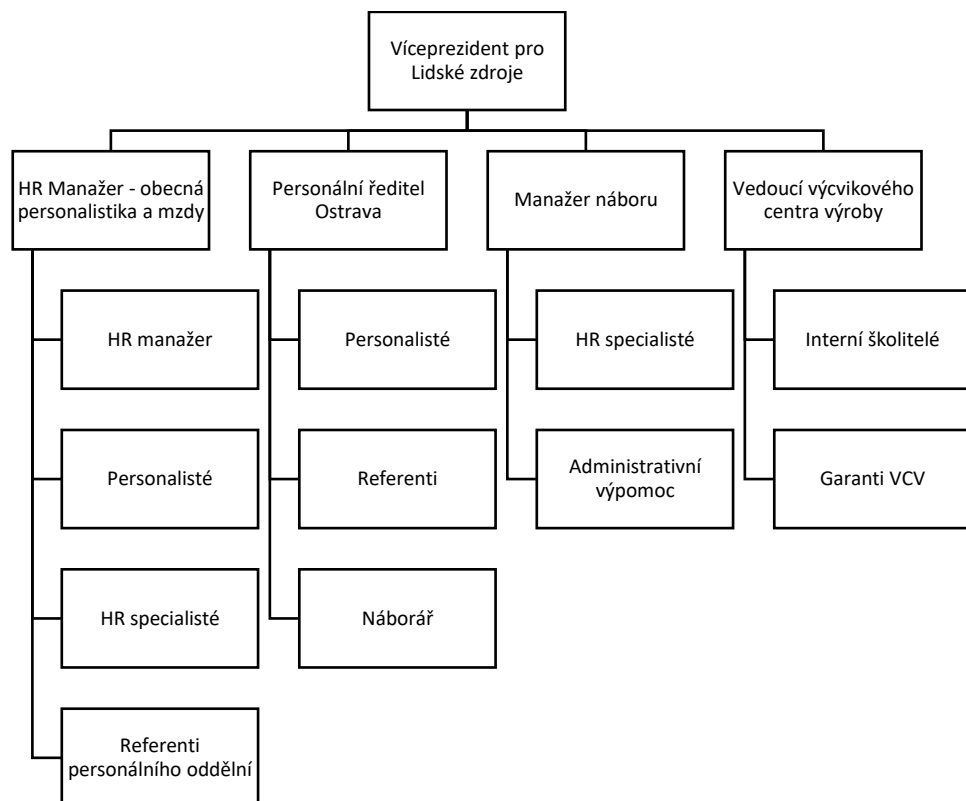


- právní věci;
- servis, členící se na servis Ostrava, servis a full service Praha;
- obchod;
- nákup;
- lidské zdroje;
- ekonomika a finance;
- kvalita;
- korporátní komunikace a marketing;
- a realizace, která zahrnuje plánování a samotnou realizaci.

Jednotlivé útvary jsou dále členěny na další úseky, celkovou organizační strukturu společnosti je možné nalézt v příloze (Příloha A).

Recruitment oddělení, kde byla práce zpracovávána, spadá do útvaru lidských zdrojů, která podléhá viceprezidentovi pro lidské zdroje. Na tomto oddělení pracuje 9 pracovníků, kteří podléhají manažerovi náboru. Organizační strukturu oddělení lidských zdrojů je možné si prohlédnout na následujícím obrázku.

**Obr. 4:** Organizační struktura oddělení Lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování dle interního dokumentu (Škoda Transportation, a. s., 2022)

### 4.3 Údaje z Obchodního rejstříku

V následující upravené tabulce jsou zobrazeny nejdůležitější údaje o společnosti z Obchodního rejstříku.

**Tabulka č. 1 - Údaje z Obchodního rejstříku**

Datum vzniku a zápisu:	1. březen 1995
Spisová značka:	B 1491/KSPL Krajský soud v Plzni
Obchodní firma:	ŠKODA TRANSPORTATION a. s.
Sídlo:	Emila Škody 2922/1, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň
Identifikační číslo:	62623753
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"><li>• provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení</li><li>• provádění zkoušek drážních vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových</li><li>• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</li><li>• obráběčství</li><li>• zámečnictví, nástrojářství</li><li>• výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení</li><li>• činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence</li><li>• opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů</li><li>• opravy silničních vozidel</li></ul>
Základní kapitál	3 150 000 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (dle kurzy.cz, 2022)

## 5 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti

Škoda Transportation a. s. je velkou společností, která má vlastní oddělení pro získávání a výběr nových zaměstnanců, tj. recruitment oddělení. Každý pracovník má přidělené oddělení a s ním příslušné pozice, které se snaží obsazovat, a na které vede pohovory s uchazeči, ovšem rozhodující slovo ve výběru do druhého kola pohovoru má vedoucí pracovník recruitment oddělení, tj. manažer nábory.

První fází při nábory nových zaměstnanců je získávání zaměstnanců. Nejprve je nutné posoudit, z jakých zdrojů bude pracovní místo obsazeno. Pokud vedoucí pracovník shledá, že nějaký ze stávajících zaměstnanců je vhodný na danou pozici, snaží se společnost toto místo obsadit z vnitřních zdrojů, aby tím umožnili kariérní růst zaměstnance a motivovali ho k lepším pracovním výkonům.

V případě, že pracovní místo nelze obsadit z vnitřních zdrojů (tj. stávajícími zaměstnanci), hledá společnost uchazeče na trhu práce, tj. z vnějších zdrojů. Nejprve se uskuteční schůzka s vedoucím pracovníkem, který chce danou pozici obsadit. Na této schůzce si vyjasní, co od uchazeče očekávají, jaké požadavky na danou pozici budou potřeba, kvalifikaci a praxi.

Obvykle se pro získávání zaměstnanců sestavují personální plány, které jsou ve společnosti obsaženy v rámci jejich business plánu. Jelikož se jedná o velkou společnost, ve které se nachází stejně nazvané pozice jen na jiných odděleních, tak si sestavují tzv. job profile, která profilují pracovní místa a jejich specifikace. Profilování pracovní pozice probíhá v návaznosti na uskutečněnou schůzku s vedoucím pracovníkem. Sestavení profilu probíhá prostřednictvím systému PPF Group, který je společný pro všechny společnosti skupiny Škoda, kdy se vyplní všechny náležitosti pracovní pozice, požadavky a očekávání.

Pro společnost jsou důležité samozřejmě kvalifikační předpoklady jako vzdělání a praxe, ale velký důraz je kladen na sociální kompetence uchazeče, hlavně na komunikaci, aby zapadl do společnosti a na týmovost.

Po vytvoření profilu pozice se sestavuje inzerát v rámci systému PPF Group, který se následně propíše na kariérní stránky společnosti. Současně se vytvoří inzerát na platformě Teamio, který uveřejňuje nabídky na pracovní portály, jako například Jobs.cz apod. Poté HR specialisté čekají na odpovědi uchazečů. V případě, že se na danou pozici nikdo

nehlásí, může dojít k vyhledávání uchazečů na LinkedIn nebo se v některých případech upravují požadavky na pracovní pozici.

V teoretické části byly popsány metody získávání zaměstnanců, z nichž, jak již bylo uvedeno, nejpoužívanější metodou ve společnosti Škoda Transportation, a. s. je uveřejňování nových nabídek na pracovní portály. Pro oslovení technickohospodářských pracovníků se využívá sociální síť LinkedIn, protože na tato místa jsou uchazeči vybíráni primárně na oslovení.

Příliš nevyužívanou metodou je uveřejňování pracovních nabídek v tisku, protože se prostřednictvím této metody hlásí minimum uchazečů a není příliš efektivní. Zmínka o nábore nových zaměstnanců se v tisku objevuje pouze jako součást PR článků o společnosti.

Dalšími metodami využívanými pro oslovení uchazečů jsou příspěvky na všech sociálních sítích, letáky, billboardy nebo rádiová reklama.

## **6 Proces výběru zaměstnanců ve společnosti**

Na fázi získávání zaměstnanců navazuje samotný výběr z uchazečů. V procesu výběru zaměstnanců dochází nejprve k předvýběru uchazečů, kteří jsou dále pozváni k prvnímu kolu pohovoru. Úspěšní uchazeči z prvního kola jsou pozváni do druhého kola pohovoru. Při obsazování administrativních pozic se využívá metoda assessment centra. Na konci celého procesu získávání a výběru nových zaměstnanců se stává z úspěšného uchazeče o místo, nový pracovník společnosti.

### **6.1 Předvýběr uchazečů**

Pokud má uchazeč o dané místo zájem, tak prvním nutným krokem je online registrace k výběrovému řízení, jehož součástí je nahrání životopisu. Registrace se provádí zejména kvůli souhlasu pro GDPR ohledně zpracování osobních údajů, ale také se tím sestavuje seznam uchazečů v systému PPF Group, do kterého mají přístup všichni pracovníci náborového oddělení a vedoucí pracovníci a dále s ním pracují.

Poté probíhá předvýběr uchazečů na základě získaných údajů z životopisů uchazečů, které se porovnávají s nutnými předpoklady pro výkon pracovní pozice. Životopisy posílají uchazeči výhradně elektronicky rovnou s odpovědí na pracovní nabídku, velmi výjimečně se používá tištěná verze.

Forma životopisu ani jeho náležitosti nejsou společností dány. Musí obsahovat všechny důležité informace o uchazeči, pracovních zkušenostech, kvalifikaci a další náležitosti. V případě, že se na danou pozici hlásí větší množství uchazečů, může i vzhled a forma životopisu rozhodnout v uchazečův prospěch nebo neprospěch.

Další dokumenty nejsou při výběrovém procesu nutné dokládat. Kopii o nejvyšším dosaženém vzdělání, případně další dokumenty související s pracovním místem, na které se hlásí, se předkládají až v případě, že je uchazeč v rámci výběrového procesu vybrán na dané místo.

### **6.2 Výsledky předvýběru**

Po prostudování životopisů je sestaven seznam uchazečů, kteří splňují základní požadavky pracovního místa. Vhodní uchazeči jsou pozváni k prvnímu kolu pohovoru. Uchazeči, kteří nesplňují potřebné požadavky, jsou kontaktováni prostřednictvím emailu

a vyrozumění o jejich nevhodnosti na pracovní pozici, rovněž se poděkuje za zájem pracovat ve společnosti.

Podle zájmu o pozici nebo počtu volných obsazovaných míst se můžou k prvnímu kolu pohovoru pozvat všichni uchazeči, kteří na nabídku zareagovali. Naopak při větším zájmu dochází k důkladnému selektování uchazečů podle různých kritérií. Většinou se k prvnímu kolu pohovoru zve 5 – 9 uchazečů.

Někdy se stává, že se pozvaný uchazeč bez omluvy nedostaví na domluvený pohovor. V takovém případě se HR specialista kandidátovi volá a snaží se zjistit příčinu nedostavení k pohovoru, zda o pracovní pozici uchazeč ztratil zájem nebo došlo k nepředvídatelné události, např. problémy v dopravě.

### **6.3 První kolo pohovoru**

Vhodní kandidáti jsou pozváni k prvnímu kolu pohovoru, kterého se účastní jeden pracovník recruitment oddělení a uchazeč. Na samotný pohovor má pracovník vyčleněnou hodinu, přičemž pohovor obvykle trvá 30 – 45 minut. Uchazeči jsou pokládány otázky týkající se cílů, kterých by chtěl dosáhnout, kariérního směřování nebo očekávání. Pracovníka dále zajímá vzdělání uchazeče, předchozí pracovní zkušenosti, sociální kompetence nebo jazykové vybavení uchazeče. Poté pracovník náborového oddělení stručně představí fungování společnosti, výrokové portfolio a samotnou pracovní pozici. Následuje prostor pro uchazečovy dotazy.

Během pohovoru si HR specialista doplňuje informace do kandidátovo životopisu, a tím vytvoří jeho profil, který následně prezentuje vedoucímu pracovníkovi. Poté dochází ke konzultaci profilu uchazeče ohledně výběru do druhého kola pohovoru. Každá pozice je specifická, proto nelze zobecňovat kritéria, která rozhodují o výběru do druhého kola.

Na každou pracovní pozici je určené rozmezí finančního ohodnocení, které se odvíjí od zkušeností a kvalifikace uchazeče, proto se vždy pracovník náborového oddělení ptá, jak si uchazeč cení své práce.

Na závěr pracovník uchazeče informuje, do kdy se ozve s výsledkem pohovoru. Každý i neúspěšný uchazeč je vyrozuměn minimálně prostřednictvím emailové komunikace, ale pracovníci společnosti se snaží každého osobně obvolat.

## **6.4 Druhé kolo pohovoru**

Úspěšní uchazeči, kteří uspěli v prvním kole pohovoru, jsou pozváni ke druhému kolu pohovoru. U druhého kola pohovoru bývají dva až čtyři členové. Jedná se opět o zástupce pracovníka recruitment oddělení, dále se účastní osoba, která chce, aby se daná pozice obsadila, případně se mohou účastnit další pracovníci. Do druhého kola jsou většinou vybráni 2 nebo 3 uchazeči, kteří zaujali v prvním kole.

Druhé kolo probíhá obdobným způsobem jako kolo první. HR specialista požádá uchazeče, aby se odprezentoval vedoucímu pracovníkovi, který mu poté pokládá doplňující dotazy.

Poté, co proběhne druhé kolo se všemi uchazeči, kteří k němu byli pozváni, dochází k diskusi mezi účastníky pohovoru. Rozhodující slovo při výběru pracovníků mají HR specialisté nebo manažer nábory, ovšem ve většině případů se snaží nechat volbu na vedoucím pracovníkovi, pod kterého byl uchazeč zařazen.

Každý uchazeč dostane vyrozumění o výsledku pohovoru, většinou telefonicky. Některým neúspěšným kandidátům může být nabídnuta pozice, na kterou by se hodili více.

## **6.5 Další metody výběru zaměstnanců**

Další metodou, která je ve společnosti využívána, je metoda assessment centra. Assessment centrum používají při výběru administrativních pracovníků, protože na tyto pozice se hlásí větší množství uchazečů. Na pozice, o které se uchází menší počet kandidátů, se tato metoda nevyplatí používat. V rámci assessment centra probíhají skupinové práce, osobní práce, case studies nebo hodnotící pohovory.

Výjimečně jsou používány osobností testy jako doplňková metoda výběru zaměstnanců.

Modernější metodou, kterou společnost využívá při výběru zaměstnanců, je oslovování uživatelů sociální sítě LinkedIn. Touto metodou jsou obsazovány zejména pozice technickohospodářských pracovníků. Rovněž se tato metoda využívá v případě, že se na pracovní nabídku nikdo nehlásí. Výhodou je, že na síti LinkedIn probíhá vyhledávání podle zadaných parametrů, tudíž lze vyhledat správného pracovníka, kterého společnost potřebuje.

## 7 Polostrukturovaný rozhovor

Za účelem zjištění procesu výběru zaměstnanců ve společnosti byl proveden rozhovor s vedoucím pracovníkem recruitment oddělení. Byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru, aby nemuselo být dodrženo přesné pořadí připravených otázek a autor mohl pokládat doplňující dotazy dle respondentovo odpovědí.

Rozhovor byl proveden podle předem připravených otázek, které měl vedoucí pracovník recruitment oddělení předem k dispozici, aby se se základními otázkami mohl seznámit. Podklad připravený pro vedení rozhovoru je k nahlédnutí v příloze (Příloha B).

### 7.1 Cíl rozhovoru

Cílem rozhovoru bylo zjistit jakým způsobem probíhá výběrový proces zaměstnanců ve společnosti Škoda Transportation, a. s., aby mohl být tento proces zhodnocen a případně navrženo případné opatření pro jeho zlepšení.

### 7.2 Respondent

Pro tento rozhovor byl vybrán vedoucí pracovník náborového oddělení, kterému bylo položeno několik otázek, za účelem zjištění informací o výběrovém procesu.

### 7.3 Výsledky výzkumného šetření - rozhovor

Rozhovor proběhl po předchozí domluvě s vedoucím pracovníkem recruitment oddělení.

#### **Otázka č. 1: Kdo zajišťuje výběrový proces ve Vaší společnosti?**

*Výběrový proces mají na starosti pracovníci recruitment oddělení. Na tomto oddělení pracuje 9 lidí, kdy každý z nich se vede své vlastní pohovory. Já zastřešuji celý proces za recruitment oddělení a vedu převážně pohovory na technické pozice a pozice z vyššího a top managementu. Rovněž provádím kontrolu ohledně pohovorů nad mnou podřízeným pracovníkům a můžu mít rozhodující slovo ve výběrovém procesu.*

#### **Otázka č. 2: Kdo se účastní výběrového procesu (Kolik členů, jaká pozice)?**

*Ve společnosti probíhá vždy dvoukolový systém výběrového procesu. Prvního kola pohovoru se zpravidla účastní jeden člen recruitment oddělení. U druhého kola pohovoru bývají dva až čtyři členové. Jedná se opět o zástupce pracovníka recruitment oddělení,*



*dále se účastní osoba, která chce, aby se daná pozice obsadila, případně se mohou účastnit další pracovníci.*

**Otázka č. 3: Řídí se výběrový proces podle nějakého personálního plánu?**

*Každá společnost by měla mít nastavený business plán, ve kterém by mělo být uvedeno kolik a jaké pozice se budou obsazovat. U nás ve společnosti chceme do konce roku zvýšit počet pracovníků výroby ze zhruba 1 000 pracovníků na cca 1 500 pracovníků.*

**Otázka č. 4: Sestavujete, popřípadě kdo sestavuje tzv. Job profile?**

*Ano, profilujeme si pozice, protože máme mnoho stejně nazvaných pozic v různých odděleních a v každém jsou potřeba specifické požadavky na pracovníka.*

**Otázka č. 5: Jaké máte požadavky na potenciálního pracovníka?**

*Požadavky jsou různé podle pozice, kterou obsazujeme, ale dalo by se říct, že požadujeme základní požadavky. Pro nás je důležité, aby pracovník zapadl do firmy a do kolektivu, zbytek jsme ho schopni doučit. Samozřejmě jsou nutné nějaké kvalifikační předpoklady jako je vzdělání nebo praxe, ale velmi důležité jsou i osobnostní předpoklady, týmovost a hlavně komunikace.*

**Otázka č. 6: Jaké metody využíváte pro oslovení a přilákání potenciálních uchazečů?**

*Nejběžněji jsou samozřejmě umísťovány pracovní nabídky na různé pracovní portály. Pro oslovení technicko-hospodářských pracovníků používáme hlavně LinkedIn, protože tyto pozice jsou obsazovány převážně na oslovení. Dále využíváme rádiové reklamy, billboardy, příspěvky na všech sociálních sítích, v tramvajích máme uveřejněné letáčky s nabídkou práce nebo online kampaně. V tisku naopak tyto inzertní kampaně příliš nefungují, proto se nabídka práce v tisku objevuje pouze v rámci PR článku o společnosti, kde bývá zmíněno, že přibíráme nové zaměstnance.*

**Otázka č. 7: Jaké údaje zmiňujete v nabídce práce?**

*V nabídce práce se snažíme co nejobsáhleji popsat pracovní pozici, aby uchazeč přesně věděl, o jaké místo se chce ucházet, jaká je pracovní náplň, nebo co se od něj očekává. Dále zmiňujeme nejzajímavější benefity, jako jsou pět týdnů dovolené, sickday dny, nebo příspěvek na stravování. Naopak zpravidla nezmiňujeme mzdu a snažíme se, aby nabídka obsahovala, co možná nejméně kvalifikačních předpokladů, resp. jen ty skutečně důležité,*

*aby neodrazovala případného uchazeče, který by nesplňoval některý z požadavků, a přitom by tento požadavek nemusel být vůbec klíčový.*

**Otázka č. 8: V případě, že kandidát neuspěje, poskytujete mu zpětnou vazbu?**

*Určitě. Všichni uchazeči musí dostat zpětnou vazbu. Minimálně prostřednictvím emailu se obracíme na všechny uchazeče. Vyrozumění prostřednictvím emailu používáme především pro uchazeče, kteří nejsou pozváni ani k prvnímu kolu pohovoru. U uchazečů, kteří se účastnili prvního kola pohovoru, se snažíme dávat zpětnou vazbu telefonicky, ovšem ne vždy je v našich možnostech obvolat všechny. U neúspěšných kandidátů z druhého kola probíhá vždy vyrozumění telefonicky a jsou objasněny důvody, proč nebyl uchazeč vybrán.*

**Otázka č. 9: Jaké metody výběru zaměstnanců využíváte?**

*Nejčastěji je využívána metoda pohovoru, jak již bylo zmíněno, dvoukolový systém pohovoru. Na některé pozice využíváme assessment centrum. U výrobních pozic provádíme přezkoušení dovedností uchazeče. Výjimečně využíváme osobnostní testy jako doplňkovou metodu výběrového procesu.*

**Otázka č. 10: Využíváte k výběru pracovníků metodu Assessment centra, případně na jaké pozice?**

*Ano, využíváme. Nejčastěji se využívá na administrativní pozice, protože se na ně hlásí velké množství uchazečů, proto je důležité umět z nich dobře vybrat. Někdy se také používá při výběru Junior obchodníků nebo na soft skills pozice. U ostatních pozic nebývá takové množství kandidátů, aby se assessment centrum vyplatilo.*

**Otázka č. 11: Využíváte k výběru zaměstnanců i moderní metody, jako například výběr pracovníků prostřednictvím sociálních sítí, např. LinkedIn?**

*Určitě se snažíme využívat i moderní metody. LinkedIn je využíván převážně pro výběr technicko-hospodářských pracovníků, kteří jsou vybíráni právě metodou oslovení s nabídkou pracovní pozice. Dále mohu jmenovat například platformu GitHub, kterou také využíváme.*

**Otázka č. 12: Slyšel jste někdy pojem Gamifikace? Neuvažovali jste, že byste ji zapojili do výběrového procesu?**

*Pojem gamifikace jsem slyšel, ale v současné době neuvažujeme o zapojení do výběrového procesu a ani do budoucna pro normální pohovory nad tím neuvažujeme. Mohu zmínit jiné moderní přístupy, které jsou zde využívány, a tím je virtuální realita a augmentovaná realita, toto vám nikdo jiný v rámci republiky neřekne. Také mohu zmínit, že u nás byl poprvé využit chatbot v náborovém procesu.*

**Otázka č. 13: Jaká jsou podle Vás největší rizika při výběrovém procesu?**

*Toto je velmi těžké zodpovědět, ale pravděpodobně největší riziko při výběrovém procesu je, že provedeme špatný výběr zaměstnance.*

**Otázka č. 14: Projevil se nějaký důsledek pandemie koronaviru na výběrovém procesu? Například zvýšený zájem potenciálních pracovníků.**

*Právě naopak se snížil zájem uchazečů o pracovní pozice, a ani po pandemii nepřišlo výrazné zvýšení zájmu. Lidé se v této nejisté době báli a bojí měnit pracovní pozice. Samozřejmě největší změnou, kterou pandemie způsobila, bylo přesunutí výběrových procesů do online prostředí.*

**Otázka č. 15: Pokud je to možné obsazujete některé pozice z interních zdrojů?**

*Určitě, snažíme se posouvat stávající zaměstnance v kariérním žebříčku a pokud to jde, snažíme se nabízené místo obsadit právě jimi.*

**Otázka č. 16: Jak často pořádáte výběrové procesy?**

*Výběrové procesy jsou v současné době hojně pořádané, protože v současné situaci jsou některé konkurenční podniky donuceny k většímu propouštění zaměstnanců a my o tyto pracovníky máme zájem. Proto se často stává, že během dne má každý zaměstnanec recruitment oddělení až osm pohovorů.*

**Otázka č. 17: Jaká je fluktuace ve Vaší společnosti?**

*Fluktuace na agenturních zaměstnancích je celkem vysoká. Ovšem v jádru společnosti je fluktuace naopak velmi nízká až bych řekl stálá. Celková fluktuace před covidem činila zhruba 4 – 5 %, což není tak vysoké v porovnání s jinými společnostmi, které mívají fluktuaci až okolo 40 %. Po covidu vzrostla fluktuace na cca 8 %.*

## **8 Zúčastněné pozorování**

Další metodou, navazující na polostrukturovaný rozhovor a použitou pro výzkumnou část této práce, bylo provedeno zúčastněné pozorování. Jedná se o takové pozorování, kdy pozorovatel je součástí pozorované situace (Vysekalová a kol., 2012).

Pozorování se uskutečnilo v průběhu několika dní během měsíce března v prostorách recruitment oddělení společnosti Škoda Transportation, a. s. v Plzni. Autorka této práce se přímo zúčastnila výběrového procesu nových zaměstnanců, konkrétně tří pohovorů a ve dvou případech se jednalo o první kolo pohovoru. U posledního pohovoru se jednalo o specifický případ pohovoru, kdy proběhlo pouze jedno kolo. Prvního kola pohovoru se účastnil vedoucí pracovník recruitment oddělení, případně ještě další pracovník recruitment oddělení, autorka práce a uchazeč. Pohovoru č. 3 se účastnila HR specialistka, dva pracovníci, pod které dané místo spadá, autorka a uchazeč. Na každého uchazeče má pracovník oddělení vyhrazenou jednu hodinu, přičemž v průměru trvá pohovor zhruba 30 – 45 minut.

### **8.1 Cíl zúčastněného pozorování**

Cílem zúčastněného pozorování bylo porovnat skutečný průběh výběrového procesu ve společnosti Škoda Transportation, a. s. s tím, jak ho popsal vedoucí pracovník náborového oddělení, a získat doplňující informace o průběhu pohovorů.

### **8.2 Pohovor č. 1**

První pohovor se týkal výběru nového pracovníka na pozici vedoucího výroby. Jedná se o významnou pozici v rámci výrobního úseku, která spočívá v dohlížení nad výrobním procesem a nepřímým vedením přibližně 250 pracovníků. Tento pohovor trval zhruba 35 minut.

Uchazečem byl muž ve středních letech, který přišel oblečen velmi neformálně, přestože se jednalo o již zmíněnou, v celku významnou pozici. Z jeho projevu byla patrná nervozita, která se projevovala přílišnou gestikulací a skákáním do řeči vedoucímu pracovníkovi recruitment oddělení.

Nejprve se vedoucí pracovník s uchazečem posadili ke kulatému stolu, na čemž si vedoucí pracovník zakládá, aby nikdy u stolu nebyl privilegovaný a všichni si byli rovni.

Následně si vedoucí pracovník otevřel uchazečův životopis, aby si dle něho mohl pokládat otázky a mohl si do něj dělat poznámky, poté položil uchazeči několik otázek týkajících se profesního směřování a cílení v dnešní době. Dále pracovníka zajímal důvod, proč se uchazeč rozhodl dodělat si vysokoškolské vzdělání a jaké měl téma kvalifikační práce a v neposlední řadě rovněž jazykové schopnosti, které ovšem nejsou považovány za podmínku, nýbrž výhodu. Po zodpovězení těchto otázek měl kandidát prostor na povídání o svých předchozích pracovních zkušenostech, vedoucí pracovník kladl doplňující otázky k informacím, které se dozvěděl, např. kolik lidí pod uchazeče v minulém zaměstnání spadalo nebo jakou měl zodpovědnost.

Protože se jedná o vyšší vedoucí pozici, byla představena uchazeči modelová situace, týkající se vyšší úrazovosti ve výrobě. Vedoucí recruitment oddělení chtěl zjistit postup a návrhy, jakým způsobem by uchazeč zmíněný problém řešil.

Následně vedoucí recruitment oddělení představil ve stručnosti celou společnost Škoda Transportation, a. s., její výrobní portfolio a zmínil nejdůležitější a nejzajímavější projekty, které v současné době společnost má. Rovněž popsal uchazeči pracovní pozici, na kterou se hlásí a benefity spojené s pracovním místem. Poté se vedoucí pracovník zeptal, jaké má uchazeč očekávání finančního ohodnocení této pozice.

Na závěr následoval prostor pro uchazečovy dotazy, kterých několik položil. Před rozloučením vedoucí pracovník konstatoval, že prokonzultuje uchazečův profil se členy útvaru, kteří mají zájem danou pozici obsadit a zhruba odhadl, kdy se uchazeči ozve s výsledkem pohovoru a případným pozváním ke druhému kolu.

Při zhodnocení pohovoru č. 1 autorku práce překvapilo neformální oblečení uchazeče, protože se domnívala, že v dnešní době je mezi lidmi již rozšířeno povědomí o odívání se na pracovní pohovor, neboť se v tomto případě jednalo o vedoucí pozici. Naopak musíme vyzdvihnout uchazečovo zdravé sebevědomí, které během pohovoru projevoval.

### **8.3 Pohovor č. 2**

Druhý pohovor, kterého se autorka zúčastnila, byl na pozici technologa na předem neurčeném oddělení. Tento pohovor trval přibližně 40 minut.

Uchazečem byl muž okolo 40ti let, který přišel rovněž neformálně oblečen, ovšem tato pozice není tak významná, aby vyžadovala striktní formální oblečení. Tento uchazeč byl na pohovor pozván v rámci náboru nových pracovníků z jiné výrobní plzeňské

společnosti, ve které dochází ke značnému propouštění v důsledku aktuální situace ve světě. Oproti prvnímu uchazeči působil tento pán velmi klidným dojmem a nebyla z něj pociťována nervozita.

Jelikož tento uchazeč neodpovídal na nabídku práce prostřednictvím pracovního portálu, neměl vedoucí pracovník jeho životopis v online verzi, ale byl mu předán v papírové podobě na místě. Nejprve si ho v krátkosti prostudoval a požádal, zda si smí životopis ponechat.

Poté probíhal pohovor obdobným způsobem jako v případě pohovoru č. 1. Vedoucího pracovníka zajímalo, co v dnešní době chce uchazeč dělat a co je pro něho zajímavé. I v tomto případě se jednalo o muže, který si doplňoval vysokoškolské vzdělání v pozdějším věku, a také zde se ptal vedoucí recruitment oddělení na důvody, které ho k tomu vedly.

Pozici, na kterou se uchazeč hlásil, vykonává v stávajícím zaměstnání, tudíž s sebou přinesl na ukázkou svoji práci, v podobě konstrukčních a technologických návodů, kterou si vedoucí pracovník prohlédl. Dále následovalo představení společnosti, pozice a otázka na očekávané finanční ohodnocení pracovní pozice.

Po zhodnocení pohovoru č. 2 autorku opět překvapilo neformální oblečení. Naopak musíme vyzdvihnout uchazečův projev, ve kterém bylo vidět zapálení pro daný obor a pozici. Rovněž autorka oceňuje přinesení návodů, které uchazeč vytvořil na své stávající pozici, aby si vedoucí pracovník mohl sám udělat obrázek o jeho kvalitách.

#### **8.4 Pohovor č. 3**

Třetí pohovor se týkal obsazení pozice zkušební technik, který má na starosti softwarové programování výrobků. Nejednalo se o klasický pohovor, protože se šlo o pracovníka, který pracuje v konkurenční společnosti, která je nucena propouštět velké množství zaměstnanců, o které má Škoda Transportation a. s. zájem. U těchto pracovníků probíhá pouze jedno kolo pohovoru. Celý pohovor vedla HR specialista a účastnili se ho další dva pracovníci z příslušného oddělení, pod které by uchazeč spadal. Pohovor trval zhruba 25 minut.

Uchazečem byl mladší muž okolo 35ti let, který byl také neformálně oblečen. Třetí uchazeč nepůsobil nervózně, nijak přehnaně negestikuloval a mluvil klidně a věcně.

Během pohovoru panovala veselá nálada, která byla způsobena volnějším přístupem vedoucích pracovníků. Pohovor v tomto případě vedl spíše pracovník, pod kterým by byl uchazeč zařazen.

Nejprve chtěl tento pracovník přiblížit, co obnáší pracovní náplň ve stávajícím zaměstnání, aby mohl posoudit, zda má uchazeč potřebné zkušenosti pro práci na této pozici. Rovněž ho zajímalo vzdělání a jazykové kompetence, protože se jedná o pozici, na které je vyžadován cizí jazyk.

Poté bylo potřeba zjistit, zda je uchazeč aktivním řidičem, protože s výkonem povolání souvisí časté cestování nejen v tuzemsku, ale i v rámci celého světa. S tím souvisely i další dotazy, které směřovaly na ochotu a možnosti jezdit na služební cesty, nebo pracovat na vícesměnný provoz.

Jako u předchozích pohovorů, tak i zde padl dotaz, jaké si uchazeč představuje platové ohodnocení. Dále mu byly představeny benefity, které jsou spojeny s touto pozicí.

Vedoucí pracovník ve stručnosti shrnul, co obnáší pracovní pozice, jednotlivé zakázky, na kterých momentálně pracují a další důležité informace.

Na závěr se s uchazečem domluvili, kdy je schopný nastoupit a do kdy se mu ozvou s vyrozuměním. Jak již bylo uvedeno, jednalo se o specifický pohovor, takže po pohovoru v zasedací místnosti následovala prohlídka pracovního úseku, kde by uchazeč pracoval.

Po zhodnocení pohovoru č. 3 autorku překvapila dobrá nálada panující během pohovoru, nebylo zde cítit žádné napětí nebo nervozita. Uchazeč opět zvolil neformální oblečení, ale jelikož se nejednalo o pozici, která by obnášela potřebu dobře reprezentovat, tak autorka práce shledává, že to není zásadní problém. Dále vyzdvihuje uchazečovy dobré komunikační schopnosti a otevřenost. Na druhou stranu si autorka představovala, že pohovor více povede HR specialista, která za celou dobu položila uchazeči jediný dotaz.

## 9 Zhodnocení a návrh opatření

Společnost Škoda Transportation a. s. je velkou společností, která má v rámci oblasti lidských zdrojů vyčleněné samostatné oddělení, která se zabývá náborem a obsazováním volných pracovních pozic. Každý pracovník na oddělení má přiřazenou oblast, pro kterou vybírá nové zaměstnance, např. jeden pracovník má na starosti pracovníky pro výrobu, další pracovník vybírá pro administrativu. Vedoucí pracovník, tj. manažer náboru má na starosti pracovníky pro vědu a výzkum ve výrobě.

Z toho vyplývá, že si společnost uvědomuje, jak důležitou součástí dobrého chodu podniku je výběr správných zaměstnanců, tudíž hledat zde nedostatky je velmi obtížné.

Při výběrovém procesu je první fází získávání zaměstnanců. Společnost si nejprve sestavuje tzv. Job profile, který vytvoří HR specialista společně s vedoucím pracovníkem, pod kterého bude nový pracovník spadat. Poté je uveřejněna pracovní nabídka na kariérních stránkách společnosti nebo na pracovních portálech. V některých případech se využívá moderní metoda získávání pracovníků na LinkedIn.

Naopak dle zkušeností manažera náboru inzerování v tisku není efektivní, protože jde o poměrně nákladnou záležitost, která není účinná, respektive zájem uchazečů na základě přečteného inzerátu v tisku je minimální, a proto ve společnosti takováto kampaň téměř neprobíhá.

Pokud má uchazeč o pracovní pozici zájem, musí se registrovat na kariérních stránkách, kde o sobě vyplní nejdůležitější údaje a přiloží svůj životopis. Toto slouží ke zpřehlednění počtu kandidátů, informací o nich a současně, tím uchazeč dává svolení ke zpracování osobních údajů. Z toho vyplývá, že se společnost pomocí elektronizace snaží udržet krok s moderní dobou a přenáší počáteční kroky v procesu výběru zaměstnanců do online prostředí.

Jeden z mála nedostatků shledává autorka u předvýběru uchazečů, který je prováděn pouze na základě životopisů, které mohou být podhodnocené, kdy se uchazeč nechce příliš prezentovat svými dovednostmi, nebo naopak silně nadhodnocené, kdy si své údaje v životopise upraví, podle potřeby. Tyto skutečnosti mohou být odhaleny až při samotném pohovoru, kdy vyjde najevo, že uchazeč uvedenými znalostmi vůbec nedisponuje. Z rozhovoru s pracovníkem společnosti vyplynulo, že se nezdá, kdy stává, že si uchazeči své životopisy vylepšují, aby působily lépe. Proto by bylo vhodné



vyžadovat další příslušné dokumenty, kterými by mohly být údaje v životopise doloženy (např. doklad o dosaženém vzdělání).

Nejpoužívanější metodou samotného výběru zaměstnanců je pohovor. Ve společnosti je nastavený dvoukolový systém pohovorů. Dalšími metodami, které společnost využívá, jsou assessment centra při výběru na administrativní pozice nebo výjimečně osobnostní testy jako doplňková metoda.

První kolo pohovoru vede vždy jeden pracovník náborového oddělení, druhého kola se účastní vedoucí pracovníci příslušných útvarů. Jak již bylo v práci zmíněno při výběru se klade důraz nejen na kvalifikační schopnosti uchazeče, ale i na sociální kompetence jako je komunikace nebo týmovost. Kvalifikační schopnosti jsou celkem snadno ověřitelné, kdežto sociální kompetence jsou velmi individuální. Stejně jako vnímání jednotlivých HR specialistů se může lišit. Proto by bylo dle autorky vhodné sjednotit hodnocení sociálních kompetencí pomocí připraveného škálování, které by mohlo být pojato jako známkování ve škole od 1 do 5. Každé ohodnocení by mělo předem definované vlastnosti, které musí uchazeč splňovat, aby mohl být ohodnocený příslušnou známkou. HR specialista by také přizpůsobil vedení pohovoru tak, aby se pokusil odhalit uchazečovy sociální kompetence. Dále by bylo dobré více specifikovat jednotlivé požadavky, např. co znamená, aby zapadl do kolektivu a podle čeho poznají, že uchazeč skutečně do kolektivu zapadne.

Po zhodnocení teoretických východisek, rozhovoru s vedoucím pracovníkem a zúčastněného pozorování lze konstatovat, že výběrový proces ve společnosti Škoda Transportation a. s. je nastavený správným způsobem a nevyskytují se v něm, až na malé drobnosti, které zde byly uvedené, žádné nedostatky.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Škoda Transportation a. s., aby bylo možné navrhnout případná zlepšení pro zkvalitnění výběrového procesu. Ke splnění tohoto cíle bylo nejprve nutné:

- na základě odborné literatury vymezit základní pojmy z oblasti získávání a výběru zaměstnanců,
- uskutečnit rozhovor s vedoucím pracovníkem recruitment oddělení,
- zúčastnit se pohovorů jako pozorovatel.

Poznatky získané při studování odborné literatury byly využity při analyzování výběrového procesu ve společnosti a na jejich základě bylo postaveno zhodnocení a následně navržené zlepšení.

Cílem rozhovoru a zúčastněného pozorování bylo poznat a porovnat výběrový proces s teoretickými východisky. Rozhovor byl zvolen polostrukturovaně.

Jelikož se jedná o velkou společnost, která má vlastní oddělení věnující se získávání a výběru nových zaměstnanců, není snadné nalézt mnoho nedostatků. Jedním nedostatkem, který byl objeven, je provádění předvýběru pouze na základě životopisů. Druhým nedostatkem je nejednotnost hodnocení při výběru zaměstnanců během pohovoru.

Z toho důvodu doporučila autorka, aby při předvýběru zaměstnanců posuzovali HR specialisté uchazeče nejen na základě životopisů, ale i jiných dokumentů. Druhý nedostatek by vyřešila tvorbou škálovací stupnice, která by sjednotila hodnocení sociálních kompetencí uchazečů.

Cíl práce, který byl zanalyzování procesu výběru zaměstnanců ve vybraném podnik a návrh opatření pro jeho zefektivnění, byl dle autorky naplněn.

## Seznam použitých zdrojů

5 Recruitment Risks and How to Mitigate Them with Pre-Employment Screening (n. d.). Dostupné 6. 1. 2022 z <https://hires.shareable.com/blog/mitigate-recruitment-risk-with-employment-screening>

7 klíčových faktorů úspěšného výběru zaměstnanců (n. d.). Dostupné 4. 1. 2022 z <https://cz.linkedin.com/pulse/7-kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%BDch-faktor%C5%AF-%C3%BAsp%C4%9B%C5%A1n%C3%A9ho-v%C3%BDb%C4%9Bru-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF-eva-maty%C3%A1%C5%A1ov%C3%A1>

Aprofes.cz (2015). *Způsoby a zdroje výběru zaměstnanců*. <https://www.aprofes.cz/zdroje-vyberu-zamestnancu/>

Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>

Arnold, J., Burnes, B., Cooper, C., Patterson, F., Robertson, I., & Silvester, J. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Computer Press.

Co je LinkedIn a jak ho mohu používat? (n.d.). <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/111664/co-je-linkedin-a-jak-ho-mohu-pouzivat-?lang=cs>

Co může gamifikace nabídnout HR a jak vypadá v praxi (n.d.). <https://cz.linkedin.com/pulse/co-m%C5%AF%C5%BEE-gamifikace-nab%C3%ADdnout-hr-jak-vypad%C3%A1-v-praxi-lea-mentl%C3%ADkov%C3%A1>

Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. BECK.

Etika nábora a výběru nových zaměstnanců (n. d.). <http://tresconsulting.cz/etika-naboru-a-vyberu-novych-zamestnancu/>

Gamifikace je více než jen hra (n.d.). <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/gamifikace-je-vice-nez-jen-hra-id-3148546>

Jak omezit personální rizika (n.d.). <https://news.cafin.cz/clanek/jak-omezit-personalni-rizika>

Justice.cz. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. 2022. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?navez=%C5%A1koda+transportation](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?navez=%C5%A1koda+transportation)

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.

Kolik lidí používá sociální média v roce 2021? (n. d.) <https://lerstudio.cz/statistiky-vyuziti-socialnich-siti-kolik-lidi-pouziva-socialni-media-v-roce-2021>

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-678/>

Kurzy.cz (2022). Dostupné 18. 3. 2022 z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/62623753/skoda-transportation-as/>

Louise, A. (2020). *The History of Recruitment. Part One*. harveyJOHN. <https://www.harveyjohn.com/media-hub/the-history-of-recruitment-part-one-252885/>

- Louise, A. (2020). *The History of Recruitment. Part Two. Modern Times*. harveyJOHN. <https://www.harveyjohn.com/media-hub/the-history-of-recruitment-part-two-modern-times-253578/>
- Matějka, M. & Vidlař, P. (2007). *Vše o přijímacím pohovoru – jak poznat druhou stranu*. GradaPublishing.
- Pechová, J. & Šišová, V. (2016). *Assessment cetrum*. Management Press.
- Pocklington, J., Schulz, P. & Zettl, E. (2008). *Přijímací pohovor v angličtině*. Grada Publishing.
- PPF Group (ppf.eu) (n. d.). *Naše společnosti – Škoda Transportation*. Dostupné 21. 3. 2022 z <https://www.ppf.eu/nase-spolecnosti/skoda-transportation>
- Seitl, M. (2015). *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- SmartRecruiters.com (n.d.). *What is Recruitment?* Dostupné 14. 10. 2021 z <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/recruitment/>
- Šebata, O. (2021). *Nové trendy získávání a výběru pracovníků v oboru informačních technologií*. [Bakalářská práce, AMBIS vysoká škola, a. s.].
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Grada Publishing. <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>
- Škoda Transportation a. s. (skoda.cz) (2022). Funkční schéma. Interní dokument podniku Škoda Transportation, a. s. se sídlem v Plzni.
- Škoda Transportation a. s. (skoda.cz) (n. d.a). *Historie*. Dostupné 23.3. 2022 z <https://www.skoda.cz/stranka/historie>
- Škoda Transportation a.s. (skoda.cz) (2022). *Fotografie*. Dostupné 14. 4. 2022 z <https://www.skoda.cz/newsroom/ke-stazeni/fotografie>
- Škoda Transportation, a. s. (skoda.cz) (n. d.b). *O nás*. Dostupné 23.3. 2022 z <https://www.skoda.cz/stranka/o-nas>
- Škoda Transportation, a. s. (skoda.cz) (n.d.c). *Ekologie ve Škoda Transportation*. Dostupné 23. 3. 2022 z <https://www.skoda.cz/stranka/ekologie-ve-skoda-transportation>
- Šnýdrová, I. (2019). *Psychologie*. Vysoká škola ekonomie a managementu. <https://books.google.cz/books?id=gCNJEAAAQBAJ&pg=PA36&dq=%C5%A1n%C3%BDdrov%C3%A1+psychologie&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjBn7f5pvX2AhWD7r sIHYq8CugQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=%C5%A1n%C3%BDdrov%C3%A1%20psychologie&f=false>
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Grada Publishing.
- Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing.
- Veber, J., Dědina, J., Hružová, H., Fotr, J., Gordon-Smith, R., Kleibl, J., Koselka, F., Kořenář, V., Kotoučová, J., Kovář, F., Littová, J., Malý, M., Němec, P., Nesterak, J., Obrmanová, E., Pavel, K., Pernice, P., Pichanič, M., Pour, J., ... Vodáček, L. (2000). *Management – základy, prosperita, globalizace*. Management Press.

Vnoučková, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Adart s. r. o.  
[https://books.google.cz/books?id=B9XfDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=vnou%C4%8Dkov%C3%A1+fluktuace&hl=cs&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=vnou%C4%8Dkov%C3%A1%20fluktuace&f=false](https://books.google.cz/books?id=B9XfDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=vnou%C4%8Dkov%C3%A1+fluktuace&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=vnou%C4%8Dkov%C3%A1%20fluktuace&f=false)

Vysekalová, J. a kol. (2012). *Psychologie reklamy* (4.vyd.). Grada Publishing.  
[https://books.google.cz/books?id=1CBgAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=vysekalov%C3%A1+psychologie+reklamy&hl=cs&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=vysekalov%C3%A1%20psychologie%20reklamy&f=false](https://books.google.cz/books?id=1CBgAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=vysekalov%C3%A1+psychologie+reklamy&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=vysekalov%C3%A1%20psychologie%20reklamy&f=false)

## **Seznam tabulek**

<b>Tabulka č. 1 - Údaje z Obchodního rejstříku .....</b>	<b>34</b>
--	-----------

## Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Příklad struktury životopisu .....</i>	18
<i>Obr. 2: Logo společnosti Škoda Transportation a. s. ....</i>	30
<i>Obr. 3: Organizační struktura představenstva .....</i>	32
<i>Obr. 4: Organizační struktura oddělení Lidských zdrojů.....</i>	33

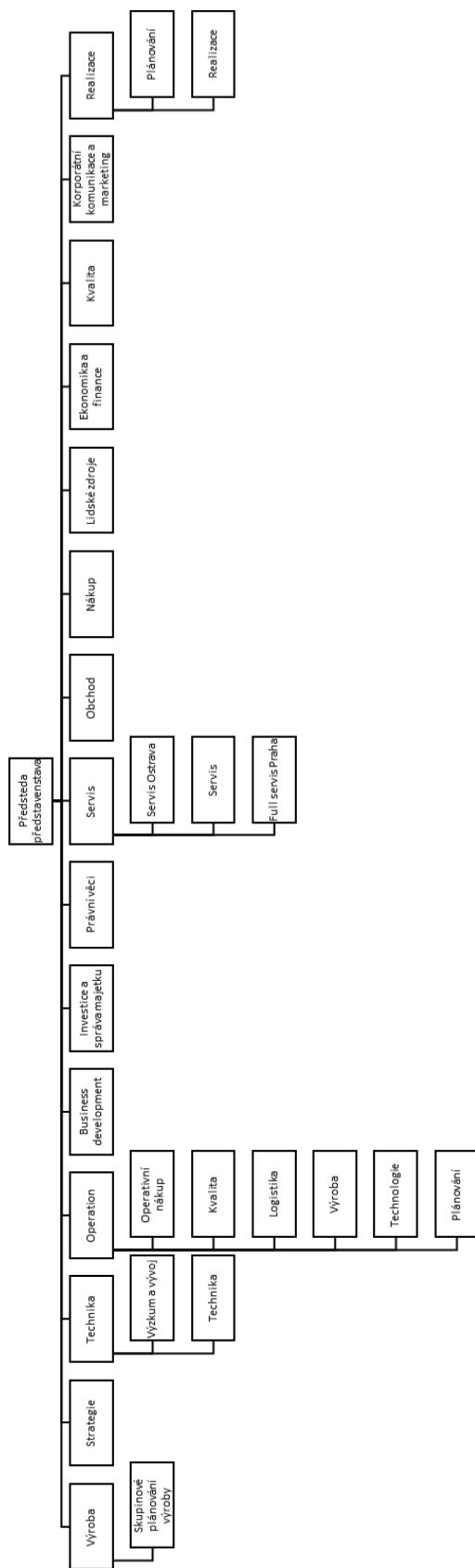
## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Organizační struktura společnosti Škoda Transportation, a. s.

**Příloha B:** Podklad pro rozhovor s manažerem náboru



## Příloha A: Organizační struktura společnosti Škoda Transportation, a. s.



## **Příloha B: Podklad pro rozhovor s manažerem náboru**

### Seznam otázek ke strukturovanému pohovoru

- Kdo zajišťuje výběrový proces ve Vaší společnosti?
- Kdo se účastní výběrového procesu (Kolik členů, jaká pozice)?
- Řídí se výběrový proces podle nějakého personálního plánu? Sestavujete popřípadě kdo sestavuje tzv. Job profile?
- Jaké máte požadavky na potenciálního pracovníka?
- Jaké metody využíváte pro oslovení a přilákání potenciálních uchazečů?
- Jaké údaje zmiňujete v nabídce práce?
- V případě, že kandidát neuspěje, poskytujete mu i přesto zpětnou vazbu?
- Jaké metody výběru zaměstnanců využíváte?
- Jak probíhá proces výběru zaměstnanců ve Vaší společnosti?
- Využíváte k výběru zaměstnanců i moderní metody, jako například výběr pracovníků prostřednictvím sociálních sítí, např. LinkedIn?
- Využíváte k výběru pracovníků metodu Assessment centra, případně na jaké pozice?
- Slyšel jste někdy pojem Gamifikace? Neuvažovali jste, že byste ji zapojili do výběrového procesu?
- Jaká jsou podle Vás největší rizika při výběrovém procesu?
- Projevil se nějaký důsledek na výběrovém procesu kvůli pandemii koronaviru? Například zvýšený zájem potenciálních pracovníků.
- Pokud je to možné obsazujete některé pozice z interních zdrojů?
- Jaká je fluktuace ve Vaší společnosti?

## **Abstrakt**

Špírková, A. (2022). *Výběr nových zaměstnanců – klasické a moderní metody, pravidla a rizika* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, Škoda Transportation a. s., metody výběru, pohovor

Předložená bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem nových zaměstnanců, které je považováno za jednu z klíčových činností správného řízení podniku. Žádný podnik by nemohl fungovat bez kvalifikovaných pracovníků. Nejprve byla definována teoretická část tématu. Navazuje charakteristika zvolené organizace včetně historického vývoje a organizační struktury společnosti. Cílem práce bylo provést analýzu výběrového procesu ve společnosti Škoda Transportation a. s. Pro analýzu byla použita metoda pohovoru s vedoucím pracovníkem náborového oddělení a účast při výběru nového zaměstnance během pohovoru. Výstupem analýzy bylo zjištění, že výběrový proces ve společnosti je vyhovující s malými nedostatky. Proto autorka práce navrhla několik opatření, které zlepší získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti.

## **Abstract**

Špírková, A. (2022). *New Employee Recruitment – classical and modern methods, rules and risks* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** Recruitment, selection of employees, Škoda Transportation a. s., methods of selection, interview

The presented bachelor thesis deal with the recruitment and selection of new employees, which is considered one of the key activities of business management. No company could operate without qualified staff. First the thesis defines the theoretical part of the topic. Follows the description of characteristics of the selected organization, including the historical development and the company's organizational structure. The main aim of the thesis was to perform an analysis of the selection process in the company Škoda Transportation a. s. For the analysis was used the method of interview with the recruitment manager and participation in the interview with the candidates. The outcome of the analysis was the finding that the selection process in the company is satisfactory with small shortcomings. The author of the thesis proposed several measures that will improve the recruitment and selection of employees in the company.