

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Metody získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Dr. Oetker, s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

06/2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Dominik Dolák / PKLZ 21

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 12. 3. 2021, Láňy

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je doporučit organizaci návrhy na zlepšení procesu v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Dílčími cíli pak jsou formulovat metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, identifikovat klíčové aktivity v procesu získávání a výběru zaměstnanců, definovat rozdílné metody získávání a výběru zaměstnanců v závislosti na obsazované pracovní pozici, rozpoznat využití moderních trendů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v organizaci a pozorovat možné změny procesu získávání zaměstnanců v čase i vlivem pandemie Covid-19.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část bakalářské práce vznikla na základě rozboru a komparace sekundárních zdrojů, dat a informací. Metodami poznání byly syntéza, indukce a dedukce. Jako zdroj sekundárních dat a informací byly použity odborné publikace, které se zabývají komplexní problematikou řízení lidských zdrojů, dále odborné publikace zaměřené na procesy a metody získávání a výběru zaměstnanců do podniku. Praktická část bakalářské práce vznikla na základě rozboru, komparace, shrnutí dat a informací, které byly získány z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum proběhl formou dotazníkového šetření, jako respondenti byli vybráni pracovníci, kteří byli do organizace přijati v roce 2020 a v roce 2021. Návratnost dotazníků činila 78 % a celkový počet respondentů byl 46. Kvalitativní výzkum proběhl formou dvou polostrukturovaných rozhovorů. Respondenti kvalitativního výzkumu byli personální manažer organizace a externí specialista na získávání zaměstnanců.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z kvalitativního a kvantitativního výzkumu vyplynulo, že organizace má velmi důkladně promyšlenou strategii získávání a výběru zaměstnanců. Oba výzkumy poskytly data ve shodných oblastech, tyto data byly následně vzájemně porovnány a v drtivé většině se shodovala. V případě zjištěného nedostatku byly organizaci dány doporučující návrhy na zlepšení. Dále byly dány doporučení v potenciálních případech, které mohou nastat.

4. Závěry a doporučení:

Organizaci bylo dáno klíčové doporučení ohledně počtu a typu hodnotitelů u výběrových pohovorů u všech typů pracovních pozic. Bylo by vhodné ustálit minimální počet 2 hodnotitelů v kombinaci nadřízeného pracovníka obsazovaného PM a pracovníka personálního oddělení s cílem maximalizovat objektivitu a odbornost odhadu uchazeče a predikce budoucího pracovního výkonu a chování. Toto doporučení vzniklo na základě výsledků kvantitativního výzkumu a následného statistického testování hypotéz. Následně bylo dáno doporučení kontrolovat dokumenty o vzdělání a praxi u uchazečů, aby bylo zabráněno možnému podvodu. Posledním doporučujícím návrhem bylo zvážit možnost uplatnění video-dotazníků v případě velkého počtu uchazečů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, trendy v získávání a výběru zaměstnanců, Dr. Oetker.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this bachelor's thesis is to recommend to the organization suggestions for improving the process in the area of recruitment and employees selection. The additional objectives are to formulate methods of recruitment and selection of employees in the company, identify key activities in the process of recruitment and selection of employees, define different methods of recruitment and selection of employees depending on the occupied position, recognize the use of modern trends in recruiting and selecting employees in the company and observe possible changes in the recruitment process over time and pandemic Covid-19.

2. Research methods:

The theoretical part of the bachelor thesis was created on the basis of analysis and comparison of secondary sources, data and information. The methods of cognition were synthesis, induction and deduction. As a source of secondary data and information, were used professional publications, which deal with complex issues of human resources management, as well as professional publications focused on the processes and methods of recruiting and selecting employees. The practical part of the bachelor thesis was created on the basis of analysis, comparison, summary of data and information that were obtained from the quantitative and qualitative research. Quantitative research took the form of a questionnaire survey, as respondents were selected workers who were accepted into the organization in 2020 and in 2021. The return of the questionnaires was 78 % and the total number of respondents was 46. Qualitative research took the form of two semi-structured interviews. The respondents to the qualitative research were the personnel manager of the organization and an external specialist in recruiting employees.

3. Result of research:

Qualitative and quantitative research has shown that the organization has a very well thought-out strategy for recruiting and selecting employees. Both researches provided data in the same areas, these data were then compared with each other and the vast majority agreed. In case of a identified deficiency, the organization was given recommendations for improvement. Recommendations were also made in potential cases that may occur.

4. Conclusions and recommendation:

The organization was given key recommendations regarding the number and type of evaluators in job interviews for all types of jobs. It would be appropriate to set a minimum number of 2 evaluators in combination with a supervisor worker and HR department employee in order to maximize the objectivity and expertise of the candidate's estimate and prediction of future work performance and behavior. This recommendation was based on the results of quantitative research and subsequent statistical testing of hypotheses. Subsequently, the applicants' education and training documents were inspected in order to prevent possible fraud. The last recommendation was to consider the possibility of applying video questionnaires in the case of a large number of applicants.

KEYWORDS

Recruitment, selection of employees, methods of recruitment, methods of selection of employees, human resources management, trends in recruitment and selection of employees, Dr. Oetker.

JEL CLASSIFICATION

J23 Labor Demand
J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity
J64 Unemployment: Models, Duration, Incidence, and Job Search
M51 Firm Employment Decisions; Promotions
O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Dominik Dolák
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 21
Název BP:	Metody získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Dr. Oetker, s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Získávání zaměstnanců2.2 Metody získávání zaměstnanců2.3 Výběr zaměstnanců2.4 Metody výběru zaměstnanců2.5 Trendy v získávání a výběru zaměstnanců2.6 Metodika práce3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakter organizace3.2 Získávání zaměstnanců ve společnosti3.3 Výběr zaměstnanců ve společnosti3.4 Vyhodnocení výzkumu3.5 Návrhy a doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• BĚLOHLÁVEK, F. <i>Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.• GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H., FONVILLE, A. <i>Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.• LISÁ, E. <i>Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4.• ŠIKÝŘ, M. <i>Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 11. 2020• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2021• Zpracování výsledků do 1. 3. 2021• Finální verze do 1. 5. 2021
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 15. 10. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA-
10393535
Datum: 2020.10.15 18:12:15
+02'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Získávání zaměstnanců	3
2.1.1 Definování požadavků	3
2.1.2 Analýza pracovního místa	4
2.2 Metody získávání zaměstnanců	6
2.2.1 Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	8
2.2.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	9
2.2.3 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	13
2.3 Výběr zaměstnanců	14
2.3.1 Vyřizování žádostí uchazečů	15
2.3.2 Definování kritérií výběru zaměstnanců	16
2.4 Metody výběru zaměstnanců	17
2.4.1 Hodnotitelské chyby	21
2.4.2 Potvrzení nabídky zaměstnání a přijímání nového zaměstnance	22
2.5 Trendy v získávání a výběru zaměstnanců	23
2.5.1 Trendy v získávání zaměstnanců	23
2.5.2 Trendy ve výběru zaměstnanců	24
2.6 Metodika práce	26
3 Praktická část práce	30
3.1 Charakter organizace	30
3.2 Získávání zaměstnanců ve společnosti	35
3.2.1 Získávání zaměstnanců vlastními silami	36
3.2.2 Získávání zaměstnanců ve spolupráci s externími agenturami	37
3.3 Výběr zaměstnanců ve společnosti	39
3.4 Vyhodnocení výzkumu	42
3.4.1 Kvantitativní výzkum	42
3.4.2 Kvalitativní výzkum	55
3.5 Návrhy a doporučení	59
4 Závěr	62
Literatura	64
Přílohy	I

Seznam použitých zkratk

AC – Assessment centrum
BP – Bakalářská práce
ČR – Česká republika
DC – Development centrum
ERQ – Emotional Regulation Questionnaire
H – Hypotéza
H ₀ – Nulová hypotéza
H ₁ – Alternativní hypotéza
HR – Human Resources
ICL – Dotazník interpersonální analýzy
LZ – Lidské zdroje
MBTI – Myers-Briggs Type Indicator
PM – Pracovní místo
SR – Slovenská republika
s.r.o. – Společnost s ručením omezeným
THP – Technicko-hospodářský pracovník (nevýrobní pracovník)
VŘ – Výběrové řízení
VŠCHT – Vysoká škola chemicko-technologická v Praze

Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení dle roku nástupu (n=46).....	42
Graf 2 Rozdělení dle věkových skupin (n=46)	42
Graf 3 Rozdělení dle pohlaví (n=46).....	42
Graf 4 Rozdělení dle země působení (n=46).....	43
Graf 5 Rozdělení dle pozic (n=46).....	43
Graf 6 Zdroj informací o pracovní pozici celkem (n=46).....	43
Graf 7 Zdroj informací o pracovní pozici dle pracovní pozice (n=46)	44
Graf 8 Důvod reakce na inzerát celkem (n=46)	46
Graf 9 Důvod reakce na inzerát dle pozice (n=46)	46
Graf 10 Životopis (n=46)	47
Graf 11 Motivační dopis (n=46).....	47
Graf 12 Dokumenty o vzdělání (n=46)	47
Graf 13 Dokumenty o praxi (n=46).....	47
Graf 14 Reference z předchozích zaměstnání (n=46)	48
Graf 15 Vztah mezi vzděláním a pozicí (n=46)	48
Graf 16 Typ pohovoru (n=46).....	50
Graf 17 Počet kol VŘ dle pozic (n=46).....	50
Graf 18 Metody výběru celkem (n=46).....	52
Graf 19 Metody výběru zaměstnanců dle pozic (n=46).....	52
Graf 20 Hodnotitelé výběrového pohovoru dle pozic (n=46).....	53
Graf 21 Patron (buddy) (n=46).....	55
Graf 22 Adaptace dle plánu (n=46).....	55
Graf 23 Podklady k práci (n=46).....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1 Postup a zdroje obsazování pracovních míst	7
Obrázek 2 Vyhodnocovací fáze dle Armstronga	15
Obrázek 3 Vyhodnocovací fáze dle Koubka	15
Obrázek 4 Rodokmen rodiny Oetker	31
Obrázek 5 Přehled významných osobností společnosti	32
Obrázek 6 Logo společnosti Dr. Oetker s.r.o.	33
Obrázek 7 Organigram společnosti Dr. Oetker CZ +SK	34
Obrázek 8 Organigram supply chain CZ +SK	34
Obrázek 9 Proces spolupráce organizace s externí specialistkou.....	38

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet přijatých pracovníků za posledních 5 let.....	35
Tabulka 2 Pozorované četnosti – zdroj informací (n=46).....	44
Tabulka 3 Pozorované četnosti sloučení – zdroj informací (n=46)	45
Tabulka 4 Teoretické četnosti sloučení – zdroj informací (n=46)	45
Tabulka 5 Výpočet hodnoty testového kritéria – zdroj informací (n=46).....	45
Tabulka 6 Pozorované četnosti – vzdělání (n=46)	49
Tabulka 7 Pozorované četnosti sloučení – vzdělání (n=46).....	49
Tabulka 8 Teoretické četnosti sloučení – vzdělání (n=46)	49
Tabulka 9 Výpočet hodnoty testového kritéria – vzdělání.....	50
Tabulka 10 Pozorované četnosti – počet kol VŘ (n=46)	51
Tabulka 11 Pozorované četnosti sloučení – počet kol VŘ (n=46).....	51
Tabulka 12 Pozorované četnosti sloučení odchylka – počet kol VŘ (n=46)	51
Tabulka 13 Pozorované četnosti – typ a počet hodnotitelů (n=46).....	53
Tabulka 14 Pozorované četnosti sloučení – typ a počet hodnotitelů (n=46)	53
Tabulka 15 Teoretické četnosti – typ a počet hodnotitelů (n=46).....	54
Tabulka 16 Výpočet testového kritéria – typ a počet hodnotitelů (n=46).....	54

1 Úvod

Každý podnik disponuje mnoha různými zdroji, ať už se jedná o zdroje finanční, informační či materiální. Tím nejpodstatnějším podnikovým zdrojem jsou však lidé, protože jako jediní jsou schopni dát ostatní zdroje do pohybu, stávají se tak aktivním hýbatelem. Personální práce si prošla mnohými etapami, od prosté personální administrativy po moderní předmět managementu lidských zdrojů, který je zaměřen na co nejefektivnější využívání lidských zdrojů v organizacích. Organizace se tak z hlediska řízení LZ přesouvají od operativního ke strategickému, od reagujícího na změny k proaktivnímu, a především od krátkodobého k dlouhodobému. V současné době tak patří pracovníci personálního oddělení k vrcholovému managementu v organizacích a podílí se na celoorganizační strategii a plánování.

Dle Šikýře (2014, s. 12) jsou lidské zdroje nejcenějším zdrojem a největším bohatstvím organizace. Průcha (2012, s. 154) uvádí, že lidské zdroje pro podnik představují nejcenější i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Nejčastějším cílem organizací je efektivita podniku. K tomu, aby organizace efektivně fungovala a prosperovala je zapotřebí mít dostatečný počet motivovaných, spokojených, a především kvalifikovaných pracovníků, kteří nejenom dobře pracují, ale také souzní s hodnotami a cíli organizace. Jak uvádí Bělohlávek (2016, s. 30), cílem je vybrat pracovníka, který bude pro činnost organizace přínosem a současně bude spokojený a motivovaný k efektivnímu vykonávání své práce. K dosažení zmíněného stavu v organizaci slouží proces získávání a výběru zaměstnanců, konkrétně metody a techniky k tomu určené.

Armstrong (2015, s. 272) považuje získávání zaměstnanců za proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je rozhodovací proces o tom, kteří uchazeči by měli být do organizace přijati. Proces získávání a výběru zaměstnanců může být dle Armstronga (2015, s. 272) velmi nákladný. Tím, jak se svět neustále digitalizuje, zrychluje a dynamicky vyvíjí, se také kladou větší nároky na vlastnosti, schopnosti, dovednosti a kompetence pracovníků. Pro organizace se tak proces získávání a výběru zaměstnanců stává klíčovou personální činností, kterou je stále potřeba dělat kvalitněji, precizněji a efektivněji než konkurence na trhu práce k dosažení ideálního počtu kvalifikovaných, schopných, motivovaných a loajálních pracovníků. Nároky se zvyšují nejenom na uchazeče o pracovní pozice, ale také na samotné pracovníky personálního oddělení. Vlivem průmyslu 4.0 a následné digitalizace se i samotný proces získávání a výběru zaměstnanců modifikuje, a tudíž i personální práce v organizacích má jinou podobu.

Hlavním cílem bakalářské práce je doporučit organizaci návrhy na zlepšení procesu v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Dílčími cíli pak jsou formulovat metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, identifikovat klíčové aktivity v procesu získávání a výběru zaměstnanců, definovat rozdílné metody získávání a výběru zaměstnanců v závislosti na obsazované pracovní pozici, rozpoznat použití moderních trendů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v organizaci a pozorovat možné změny procesu získávání a výběru zaměstnanců v čase i vlivem pandemie Covid-19.

Bakalářská práce je tvořena čtyřmi kapitolami. Po úvodní kapitole následuje teoreticko-metodologická část, dále část praktická a poslední kapitolou je závěr.

Teoreticko-metodologická část práce je tvořena šesti subkapitolami. V teoreticko-metodologické části jsou vymezeny a vysvětleny klíčové pojmy sloužící k orientaci v problematice. První subkapitola se zabývá problematikou získávání zaměstnanců, druhá metodami získávání zaměstnanců, třetí výběrem zaměstnanců, čtvrtá metodami výběru zaměstnanců, pátá aktuálními trendy v získávání a výběru zaměstnanců, poslední subkapitolou

teoreticko-metodologické části je metodika práce, která popisuje soubor využitých metod a nástrojů aplikovaných k dosažení cílů bakalářské práce. Teoreticko-metodologická část vznikla na základě rozboru a komparace sekundárních zdrojů, dat a informací. V teoreticko-metodologické části byly jako metody poznání použity syntéza, dedukce a indukce. Jako sekundární zdroj dat a informací byly použity odborné publikace.

Praktická část práce je tvořena pěti subkapitolami, první subkapitola se věnuje charakteru organizace, o které bakalářská práce pojednává. Pro účely bakalářské práce byla vybrána organizace Dr. Oetker, s.r.o. působící v potravinářském průmyslu. Druhá subkapitola pojednává o získávání zaměstnanců ve společnosti, třetí o výběru zaměstnanců ve společnosti. Další subkapitolou praktické části je vyhodnocení výzkumu a v poslední subkapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení plynoucí z vyhodnocení výzkumu. Praktická část bakalářské práce vznikla na základě rozboru, komparace, shrnutí dat a informací, které byly získány z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Pro kvantitativní výzkum bylo použito dotazníkové šetření. Kvalitativní výzkum vznikl na základě dvou rozhovorů.

Poslední kapitolou bakalářské práce je závěr, kde jsou shrnuty nejdůležitější poznatky práce včetně formulace doporučujících návrhů organizaci v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce se zabývá problematikou získávání zaměstnanců, metodami získávání zaměstnanců, problematikou výběru zaměstnanců, metodami výběru zaměstnanců, trendy v získávání zaměstnanců a poslední subkapitola se věnuje metodice práce, která při psaní bakalářské práce byla použita.

2.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je dle Armstronga (2015, s. 272) proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Koubek (2015, s. 126) považuje získávání pracovníků za činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Dle Šikýře (2014, s. 97) je získávání zaměstnanců úvodní etapou postupu obsazování volných míst. Cílem procesu získávání zaměstnanců je dle Váchala (2013, s. 289) obsazení konkrétních pracovních pozic vhodnými lidmi.

Koubek (2015, s. 126) od sebe dále odlišuje dva termíny jako jsou získávání pracovníků a nábor pracovníků. Nábor pracovníků dle Koubka (2015, s. 126) znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco získávání pracovníků se zaměřuje jak na zdroje externí, tak také zdroje interní.

2.1.1 Definování požadavků

Bělohávek (2016, s. 30) a Armstrong (2015, s. 273) se shodují, že úvodní etapou procesu získávání a výběru pracovníků je samotné definování požadavků. Prvním krokem je dle Bělohávka (2016, s. 30) stanovit požadavky na pracovní místo. Bělohávek uvádí (2016, s. 30) „*je to mimořádně závažná část celého výběrového projektu a její zanedbání může vést k selhání celého projektu*“. Tímto krokem se tak definují požadavky na obsazované pracovní místo. Za ideální stav považuje Armstrong (2015, s. 273) situaci, kdy veškerý proces vychází z formálního plánu lidských zdrojů, nicméně připouští, že ve většině případů se jedná o situace, kdy se pouze reaguje na momentální stav.

Armstrong (2015, s. 273) považuje za definované požadavky na zaměstnance popis pracovních míst / profil pracovní role a specifikace na požadavky zaměstnance. Tyto dokumenty by pak měly obsahovat informace, které umožňují vytvořit a zveřejnit nabídku zaměstnání. Zároveň se jedná o prostředek k posouzení způsobilosti a kvality uchazečů.

Armstrong (2015, s. 274) považuje za specifikaci požadavků následující položky:

- Znalosti (co musí uchazeč vědět);
- Dovednosti a schopnosti (co musí být uchazeč schopen dělat);
- Schopnosti chování (požadované chování od uchazeče);
- Odborná příprava a výcvik (požadované vzdělání či výcvik);
- Praxe (dosažené výsledky);
- Specifické požadavky (požadavky kladené na uchazeče v určitých oblastech pracovních úkolů);
- Zvláštní požadavky (požadovaná ochota k určenému výkonu či zvládnutí obtížnějších podmínek).

Definování požadavků na PM je tak klíčovou fází získávání zaměstnanců a zároveň nezbytná součást pro proces výběru zaměstnanců. Ke sledování, poznání a definování pracovního místa je vhodné použít analýzu PM.

2.1.2 Analýza pracovního místa

Častým nástrojem specifikace pracovního místa v organizacích bývá analýza pracovního místa. Bělohlávek (2016, s. 22) definuje analýzu pracovního místa jako systematický postup vedoucí ke stanovení kompetencí a jejich požadované úrovně. Armstrong (2015, s. 679) charakterizuje analýzu PM jako proces shromažďování, analyzování a zpracovávání informací o pracovních místech za účelem vytvoření popisu pracovního místa. Dále dle Armstronga (2015, s. 679) analýza PM může sloužit také jako podklady pro získávání zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení práce či řízení pracovního výkonu. S hlavním cílem analýzy PM se ztotožňuje také Šikýř (2014, s. 90), který tvrdí, že výstupem analýzy PM jsou popis a specifikace pracovních míst. Koubek (2015, s. 43) bere analýzu PM jako rozhodující východisko pro proces vytváření PM a jejím cílem je tak samotný popis PM. Průcha (2012, s. 28) upozorňuje, že analýza PM by měla zachycovat práci tak, jak skutečně vypadá, nikoli její optimální stav.

Za výsledek analýzy PM považuje Armstrong (2015, s. 681) následující informace:

- Celkový účel pracovního místa;
- Vztahy nadřízenosti a podřízenosti;
- Obsah práce (úkoly a povinnosti).

Šikýř (2014, s. 90) považuje za výsledek analýzy PM informace v následujících dvou klíčových oblastech:

1) Údaje o pracovním místě (popis PM):

- Název PM;
- Organizační začlenění;
- Nadřízenost, podřízenost;
- Úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnost, podmínky apod.

2) Údaje o požadavcích PM na zaměstnance (specifikace PM):

- Dosažené vzdělání;
- Praktické zkušenosti;
- Specifické znalosti a dovednosti;
- Předpoklady pro výkon práce;
- Očekávané chování a motivace.

Bělohlávek (2016, s. 22) vyjmenovává výčet oblastí, které analýza PM sleduje. Jedná se o:

- Cíle pracovního místa (čeho by mělo být dosaženo);
- Obsah práce (co pracovník všechno dělá);

- Jaký by pracovník měl být;
- Co může pracovník způsobit.

V odborné literatuře je definován význam analýzy PM, jejím výsledkem tedy není samotný inzerát pracovního místa, ale popis PM, který slouží jak tvorbě inzerátu, tak k začlenění, hodnocení, odměňování a rozvoji pracovníka. Způsob, jakým lze analýzu PM sestavit popisují metody analýzy pracovních míst.

Metody analýzy pracovních míst

Armstrong (2015, s. 681) se také zaměřuje, na základní kroky shromažďování informací, za ty považuje:

1. Získání dokumentů jako: existující schémata organizace, pracovní postupy, výcvikové příručky, které poskytují informace o PM;
2. Získání informací o PM od manažerů;
3. Získání informací o PM od jejich držitelů.

Za metody analýzy PM považuje Armstrong (2015, s. 681) rozhovory, dotazníky či pozorování. Rozhovory jsou tak prováděny především s držiteli PM, které se doplní o informace od nadřízených či vedoucích pracovníků. Cílem rozhovorů je získat relevantní fakta o pracovních místech jako názvy PM, existující vztahy nadřízenosti a podřízenosti, celkový účel PM, hlavní činnosti, úkoly a povinnosti či dosahované výsledky. Dotazníky týkající se PM obvykle vyplňují držitelé PM a následně ověřují nadřízení či vedoucí pracovníci. Za výhodu dotazníků považuje Armstrong (2015, s. 681) zaznamenání ryze faktických informací, dále rychlost a levnost řešení. Poslední metodou je pozorování držitele PM a na základě toho zaznamenávat, jakou činnost a v jakém časovém horizontu pracovníci dělají. Armstrong (2015, s. 681) tuto metodu doporučuje pro rutinní administrativní či manuální práce, upozorňuje však na její časovou náročnost.

Přístupy k vytváření pracovních míst

Armstrong uvádí (2015, s. 192) „*Vytváření pracovních míst definuje obsah pracovních míst za účelem naplnění požadavků práce i uspokojení osobních potřeb držitele pracovního místa.* „

Koubek (2015, s. 57) upozorňuje na důležitost zapojení držitele PM do procesu vytváření pracovního místa, a to především kvůli jejich názorům a zkušenostem, které mnohdy napomáhají větší efektivitě. Koubek (2015, s. 57) dále doporučuje do procesu zapojit technologické pracovníky, specialisty na organizování práce, či specialisty na výrobní procesy. Cílem je tak získat co nejkonkrétnější představu o obsahu práce a pracovním postupu.

Šikýř (2014, s. 87) uvádí dva klasické přístupy k tvorbě PM. Jedná se o přístup mechanistický a motivační. Tento výčet dále doplňuje Koubek (2015, s. 58) o přístup biologický a percepční. Koubek (2015, s. 67) uvádí následující charakteristiky přístupů k tvorbě pracovních míst:

- **Mechanistický přístup** sledující zájmy organizace (efektivita a produktivita využívání prostředků, menší soustředěnost na zájmy pracovníka);
- **Motivační přístup** zaměřený na uspokojení potřeb pracovníků souvisejících s prací (tvorba podmínek, které povedou k efektivnímu výkonu pracovníků);

- **Biologický** (ergonomický) **přístup** zaměřený na eliminaci negativ fyzické stránky práce a tím zvýšení efektivity pracovního výkonu;
- **Percepční přístup** zaměřený na duševní stránku práce (snaha o eliminaci negativních dopadů na práci duševní stránky zaměstnance).

Koubek (2015, s. 67) doporučuje při tvorbě pracovních míst racionální kombinaci těchto přístupů.

Popis pracovního místa

Popis pracovního místa by měl navazovat na analýzu PM a měl by být co nejvěcnější a nejstručnější. Dle Armstronga (2015, s. 683) se popis pracovního místa skládá z následujících částí:

- Název PM (vystižení podstaty a postavení PM);
- Nadřízené PM (název nadřízeného PM);
- Podřízené PM (název podřízeného PM);
- Celkový účel PM (odlišný od ostatních PM).

Pracovní místo je dle Šikýře (2014, s.86) základní organizační jednotka, která je obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a je vymezená souhrnem pracovních úkolů. Pracovní místo pak určuje roli a postavení zaměstnance v organizaci. Zaměstnanci dává určité povinnosti a pracovní úkoly, zároveň však také určitou pravomoc a odpovědnost. Pracovní úkoly zaměstnance pak tvoří obsah práce. Armstrong (2015, s. 192) pak definuje pracovní místo následovně „*Pracovní místo představuje organizační jednotku, kterou tvoří skupina definovaných úkolů a povinností, které je nutné splnit.*“ Odlišuje se tak od pojmu pracovní role, kterou Armstrong (2015, s. 192) definuje následovně „*Pracovní role vyjadřuje úlohu, kterou mají lidé hrát, a chování které se od lidí očekává, aby splňovaly požadavky vykonávané práce.*“ S odkazem na Armstronga lze tvrdit, že pracovní místo se týká pracovních úkolů a povinností, zatímco pracovní role se týkají samotných lidí. Armstrong následně definuje tři charakteristiky pracovních míst (2015, s. 193):

- Obsah práce (počet a typ pracovních úkolů);
- Autonomie práce (množství pravomocí a odpovědnosti);
- Pracovní vztahy (s nadřízenými pracovníky a spolupracovníky).

Organizace by si tak ještě měly před výběrem samotných metod získávání a výběru zaměstnanců vytvořit a detailně popsat obsazované pracovní místo. Cílem je co nejpřesnější a nejobjektivnější popis PM a následné definování požadavků na budoucího držitele PM. Organizace tak již ví, na jaké konkrétní PM hledá uchazeče a jaké požadavky na držitele PM jsou kladeny. Až po definování těchto procesů lze přistoupit na určení metod získávání zaměstnanců.

2.2 Metody získávání zaměstnanců

Při zjištěném nedostatku zaměstnanců přichází samotná potřeba obsadit pracovní místo (viz obrázek 1 níže). Organizace mají na výběr, zda proces získávání budou řešit samostatně

vlastními silami, či za pomoci externí personální agentury. Dále je potřeba rozhodnout, zda organizace bude pracovní místo obsazovat z interních či externích zdrojů (viz obrázek 1 níže). Metoda získávání zaměstnanců je dle Šikýře (2014, s. 98) specifický postup oslovení a přilákání uchazeče o zaměstnání. Dle Šikýře (2014, s. 98) stanovení vhodné metody závisí na následujících okolnostech:

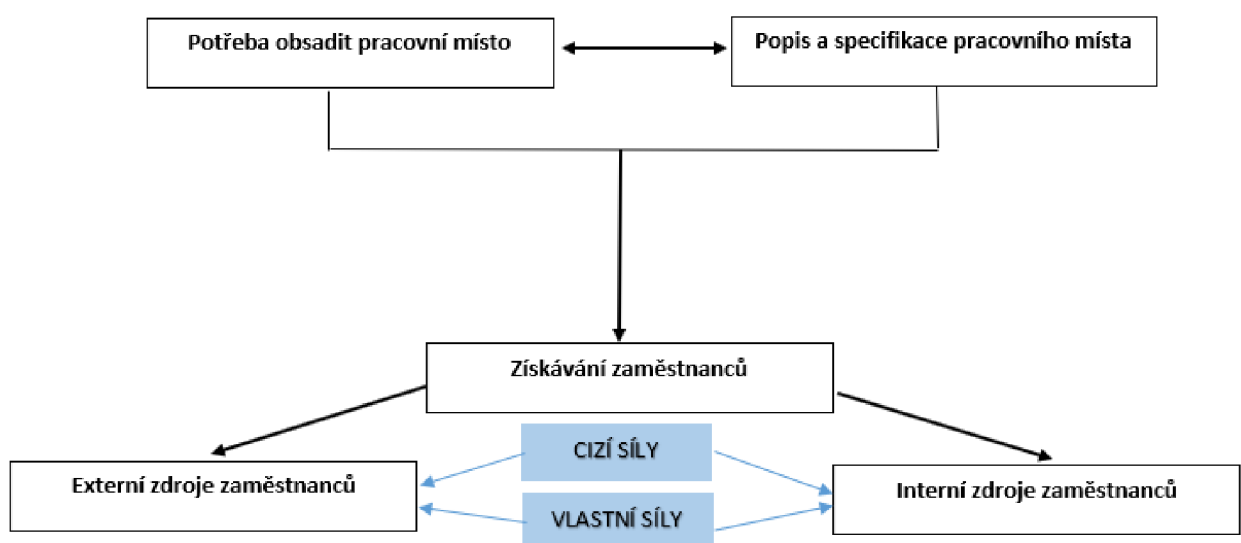
- Jaké pracovní místo je obsazováno;
- Zda se organizace bude soustředit na vnější či vnitřní zdroje zaměstnanců;
- Požadavky a podmínky volného pracovního místa;
- Aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce;
- Jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání;
- Jaká je pověst organizace jako zaměstnavatele;
- Kolik času a kolik financí má organizace k dispozici.

Koubek (2015, s. 128) doplňuje o následující okolnosti:

- Postavení v hierarchii funkcí organizace;
- Místo vykonávané práce;
- Organizace práce a pracovní doby.

Na níže uvedeném obrázku 1 je zachycen postup obsazování pracovních míst a zdroje, ze kterých lze čerpat. Organizace také stojí před rozhodnutím, zda proces získávání svěří externí společnosti, nebo tento proces bude provádět sama. Na základě následujícího rozhodnutí organizace volí metody a nástroje získávání pracovníků, z nichž budou vycházet také metody výběru zaměstnanců.

Obrázek 1 Postup a zdroje obsazování pracovních míst



Zdroj: Šikýř (2014, s. 97), vlastní zpracování

Síly vyhledávání a získávání zaměstnanců

V této části procesu si organizace odpovídají na otázku, kdo bude provádět samotný proces vyhledávání a získávání zaměstnanců (viz obrázek 1). Zda se organizace rozhodne tento úkol dělat vlastními silami, nebo se rozhodne proces svěřit specializované externí firmě. Externí firmy plní roli zprostředkovatelských agentur, které dle Armstronga (2015, s. 280) využívají uchazečů, kteří jsou u agentury zaregistrováni. Výhodu vidí Armstrong (2015, s. 280) v rychlosti a efektivitě tohoto způsobu, nevýhodou je pak finanční náročnost tohoto řešení. Pro účely bakalářské práce bude detailněji objasněn postup, kdy si organizace zvolí cestu samostatnosti při řešení této problematiky.

Typ zdroje získávání zaměstnanců

Zde organizace stojí před rozhodnutím, kde budou samotné lidi vyhledávat. Zda se bude jednat o zdroje interní či zdroje externí (viz obrázek 1). Dle rozhodnutí o zdroji získávaných pracovníků se následně volí metody získávání pracovníků. Často se však stává, že organizace oslovuje jak zdroje externí, tak zdroje interní a následně si dle definovaných požadavků vybírá. To potvrzuje i Šikýř (2014, s. 99), který uvádí, že se v řadě případů vyplatí použít kombinaci několika metod jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů.

2.2.1 Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Dle Šikýře (2014, s. 98) mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří současní zaměstnanci, kteří jsou buďto připraveni vykonávat náročnější práci či ochotni práci změnit, nebo pracovníci uspořeni v důsledku technického pokroku či uvolnění v rámci organizačních změn. Armstrong (2015, s. 276) dodává, že je třeba upřednostňovat vyhledávání a získávání z vlastních zdrojů, dále dle Armstronga (2015, s. 276), je také možný způsob přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili, nebo získat doporučení od stávajících zaměstnanců. Existuje riziko, že v případě převahy získávání z externích zdrojů může dojít k demotivaci stávajících pracovníků a k následným odchodům pracovníků z organizace. Obsazování z vnitřních zdrojů lze navázat na kariérní nástupnictví či rozvoj pracovníků.

Šikýř (2014, s. 99) doporučuje následující metody při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- Inzerce na intranetu, místní vývěsce či nástěnce;
- Rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou;
- Doporučení současného zaměstnance;
- Přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci.

Vývěsky a nástěnky v organizaci

Uveřejnění informací na vývěskách či nástěnkách o volných pracovních místech v organizaci považuje Koubek (2015, s. 137) za relativně levnou a nenáročnou metodu. Mezi informace o PM se řadí popis PM, pracovních podmínek a požadavků na uchazeče, dále také instrukce k přihlášení. Koubek (2015, s. 137) vidí výhodu v tom, že sami pracovníci dokáží posoudit, zda se na takové PM místo hodí. Tím se redukuje počet nevhodných uchazečů. Koubek (2015, s. 137) však upozorňuje, že k informacím se dostanou pouze ti pracovníci, kteří vývěsku zaregistrují. Michaela Náplavová (SovaNet) doporučuje tuto formu digitalizovat a zaměstnance informovat pomocí elektronického komunikačního systému (HR News, 2020).

Doporučení současného zaměstnance

Dle Koubka (2015, s. 136) se jedná o pasivní metodu získávání pracovníků, která je postavena na základě doporučení současného pracovníka organizace. Základem tohoto procesu Koubek (2015, s. 136) považuje vytvoření informačních předpokladů, které umožňují pracovníkům včas znát povahu volného pracovního místa. V některých organizacích jsou pracovníci, kteří doporučí kvalitního pracovníka, který se osvědčí, odměňováni. Tím se organizace snaží motivovat pracovníky k podílení se na procesu. Koubek (2015, s. 136) považuje za výhodné nižší náklady na získání pracovníka a také fakt, že takto získaní pracovníci bývají často vhodní po odborné i osobnostní stránce. Dle Bělohlávka (2016, s. 32) si stávající zaměstnanci nechtějí u vedení společnosti pokazit pověst tím, že doporučí nesprávného pracovníka. Koubek (2015, s. 136) však upozorňuje na omezenou možnost výběru a také hrozbu, že se v organizaci budou vytvářet kliky. Tato metoda je často využívána tak, že nadřízený pracovník doporučí svého podřízeného na volnou pracovní pozici. Dochází tak k povýšení pracovníka z vnitřních zdrojů. Často je tato metoda také uplatňována i na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, kdy pracovníci doporučují své známé či bývalé kolegy.

Přímé oslovení vhodného pracovníka uvnitř organizace

Tato metoda klade nároky na vedoucí pracovníky všech oddělení a pracovníky personálního oddělení, aby monitorovali schopnosti, dovednosti a osobnostní předpoklady zaměstnanců, kteří by v případě volné pracovní pozice mohli být povýšeni. Ideálním stavem je propojení procesů hodnocení, odměňování a kariérního rozvoje. Organizace si tak mohou vychovávat talentované pracovníky a plánovat nástupnictví.

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Bělohlávek (2016, s. 31) mezi výhody využití interních zdrojů řadí fakt, že pracovníci organizaci znají a již si osvojili firemní normy a organizační kulturu. Další výhodou je dle Bělohlávka (2016, s. 31) to, že povýšení pracovníka z interních zdrojů může mít velmi pozitivní motivační efekt na další pracovníky. Zároveň lze tvrdit, že organizace již zná silné a slabé stránky pracovníka. Koubek (2015, s. 130) považuje za výhodu návratnost investic, které organizace již do pracovníků vložila.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Za nevýhody obsazení PM z vnitřních zdrojů považuje Koubek (2015, s. 130) soutěžení o PM, které by se mohlo dostat do fáze, kdy je negativně ovlivněna morálka a mezilidské vztahy pracovníků, dle Koubka (2015, s. 130) se také pracovníci takto mohou dostat až na PM, kde už nebudou stačit úspěšně plnit úkoly. Váchal (2013, s. 298) upozorňuje na fakt, že tento způsob obsazení PM může zabraňovat pronikání nových myšlenek do organizace, dále dle Váchala (2013, s. 298) se získávání pracovníků z vnitřních zdrojů může vázat na potřebu dalšího vzdělávání, což vede k dalším investicím.

2.2.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Za vnější zdroje zaměstnanců považuje Šikýř (2014, s. 98) nezaměstnané na trhu práce, zaměstnance jiných organizací, studenty a absolventy škol a dále ženy v domácnosti, důchodce a pracovníky v zahraničí. U využití externích zdrojů Bělohlávek (2016, s. 31) vidí výhodu v tom, že mohou přicházet již zaškolení a zblhlí pracovníci, kteří zároveň mohou přinést nové přístupy. K tomu dodává Váchal (2013, str. 299), že přichází pracovník, který je nezátížený firemní slepotou a vnáší nové pohledy. Zde se naskytá hlavní smysl v situaci, kdy organizace nemá ve své firmě dostatečně kvalifikovaného pracovníka na volnou pracovní pozici, nebo se

organizace snaží získat talentované a perspektivní pracovníky z vnějších zdrojů, které si chce následně vychovat.

Šikýř (2014, s. 99) uvádí následující metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- Inzerce na internetu, v tisku, rozhlasu či televizi;
- Spolupráce s personálními agenturami, úřady práce a školami;
- Přímé oslovení pracovníka mimo organizaci.

Elektronické získávání

Šikýř (2014, s. 99) a Armstrong (2015, s. 276) se shodují, že vhodnou moderní metodou je elektronické získávání neboli e-recruitment. Armstrong (2015, s. 276) tuto metodu nazývá také jako online recruitment. Klíčovou vlastností této metody je, že užívá internet. Konkrétněji pak webové stránky a elektronickou poštu, která tak slouží ke komunikaci mezi organizací a uchazečem. Webové stránky společnosti slouží jako místo inzerce volných PM. Často organizace mají na svých webových stránkách odkaz či zvláštní část, která slouží jako místo pro uchazeče. Uchazeči mohou reagoval na volné pracovní pozice, nebo se zaregistrovat do uchazečské databáze. Armstrong (2015, s. 277) dodává, že některé organizace tímto způsobem vytváří vlastní komunity nebo sítě talentů. Výhodou této metody je rychlost komunikace, kdy uchazeč na stránkách organizace pouze vyplní požadované údaje, do přílohy nahraje požadované dokumenty a odešle. Organizace mohou v rámci elektronické přihlášky dát uchazeči bezprostředně dotazník a získají relevantní data bez vynaložení velkého úsilí. Dle Šikýře (2014, s. 99) si takto může i organizace ověřit počítačovou gramotnost jednotlivých uchazečů.

Armstrong (2015, s. 277) dále do elektronického získávání řadí specializované pracovní servery. V České republice existují internetové portály jako Jobs.cz, Fish4jobs.com, Pracevpraze.cz, Profesia.cz apod, které slouží jako rozsáhlé databáze pracovních míst. Organizace tak specializovaným serverům platí za možnost uveřejnění volných pracovních pozic. Uchazeči mají možnost vyhledávat nabídky práce dle pozice, názvu organizace, typu úvazku, lokality a dalších kritérií. Organizace také mohou inzerovat formou reklamy na internetových magazínech či internetových denících. Další možností je dle Armstronga (2015, s. 278) využívat webové stránky agentur.

Lze tedy zhodnotit inzerci na internetu jako časově velmi rychlou metodu, se kterou lze získat pracovníka střední kvalifikace až pracovníka nejvyšší kvalifikace. Nicméně je třeba brát v potaz velkou konkurenci v ostatních organizacích na trhu práce, které zvolí stejnou metodu. Zároveň tato metoda může být dost finančně náročná.

Sociální sítě

Sociální sítě jako Myspace, Linked-in, Facebook, Viadeo či Xing slouží nejenom k vyhledávání uchazečů a získávání informací, ale také jako kvalitní nástroj personálního marketingu. Organizace zde mohou zveřejňovat nabídky práce, ale také prezentovat úspěchy firmy či zaměstnanců. Armstrong (2015, s. 278) dodává, že specifické nástroje sítě Linked-in umožňují organizacím zjistit, jak vnímají uživatelé jejich značku. Zároveň chytré nástroje umožňují vyhledávat potenciální uchazeče dle odvětví, profese, specializace či lokality a následně je oslovovat.

Inzerce v klasických médiích

Tradiční metodou získávání pracovníků je inzerování na místní úrovni tisku či v odborných časopisech. Dle Armstronga (2015, s. 279) by měl takto vedený inzerát začínat výstižným

titulkem a měl by obsahovat informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, mzdě a benefitech, místě výkonu práce a pokynech pro uchazeče. Mezi klasická média lze zařadit periodické tiskoviny, rozhlas a televizi. Tuto metodu Koubek (2015, s. 138) hodnotí jako časově rychlou, ale také finančně náročnou variantu. Koubek (2015, s. 138) doporučuje při hledání málo kvalifikovaného pracovníka využívat místní či regionální sdělovací prostředky, zatímco při hledání specialisty málo se vyskytujícího povolání lze hledat prostřednictvím inzerátů v zahraničí.

Letáky v poštovních schránkách

Tato metoda oslovuje obyvatele žijící na určitém území. Organizace mohou vytyčit požadovanou oblast inzerce a následně prostřednictvím doručovatelů oslovovat možné uchazeče. Cílem je především nalákat uchazeče na manuální pracovní pozice. Koubek (2015, s. 137) vidí výhodu v tom, že jsou skutečně osloveni všichni obyvatelé, za nevýhody této metody považuje Koubek (2015, s. 137) cenu a nespolehlivou efektivitu.

Spolupráce s úřady práce

Dle Armstronga (2015, s. 280) se tato metoda běžně využívá pro získávání manuálních a administrativních pracovníků. Úřad práce se nachází v každém okresní městě a nabízí zprostředkování styku mezi uchazečem a organizací. Okresní úřady také pořádají burzy práce, či mohou sloužit k předvýběru uchazečů. Organizace však musí brát v potaz riziko, že na výběrové řízení přijde uchazeč, který o pracovní místo vůbec nemá zájem a potřebuje pouze potvrzení, že není vhodný pro výkon pracovní pozice. V případě dobré kooperace s úřadem práce se však může jednat o levnou a poměrně efektivní metodu získávání především manuálních pracovníků.

Vzdělávací instituce

Armstrong (2015, s. 281) uvádí, že pro některé organizace mohou být absolventi škol hlavním zdrojem uchazečů. Pro absolventy vysokých škol se tak připravují zajímavé propagační akce a dle Armstronga (2015, s. 281) se také uplatňují zajímavé metody výběru zaměstnanců jako zkoumání biodat či assessment centra. Často zaměstnavatelé nabízejí stáže či Trainee programy. Zároveň je dle Bělohávkova (2016, s. 32) možné navázat spolupráci se školami. Bělohávek (2016, s. 32) uvádí, že školy tak získávají od organizace přístup k praxi, zapojení do projektů či odborné stáže. Organizace mohou využívat teoretické znalosti pedagogů, a především se mohou podílet na výchově svých budoucích pracovníků. Koubek (2015, s. 138) za výhodné považuje to, že sama škola může dělat pro organizaci předvýběr uchazečů a může doporučit vhodného studenta či absolventa. Díky informacím od školy a vlastnímu pozorování má tak organizace možnost poznat uchazeče mnohem více než u ostatních metod získávání. Nevýhodu však Koubek (2015, s. 138) spatřuje v sezónnosti těchto možných nástupů do zaměstnání. Organizace také mohou využít možnost „skautů“ na školách, kde přednášející mají přehled o talentovaných a pracovitých studentech. Organizace mohou využít také další způsoby spolupráce se školami jako poskytování podkladů k ročníkovým a diplomovým pracím, praxe a stáže pro studenty či sponzorování studentů. Jedná se o metodu, která pomáhá organizacím do organizace nalákat mladé a talentované pracovníky za účelem dalšího rozvoje. Organizace také mohou na vysokých školách pořádat různé pracovní veletrhy.

Sami se hlásící uchazeči

Ideálním stavem pro organizaci je situace, kdy se do organizace sami hlásí uchazeči o práci. Organizace má tak možnost vytvořit vlastní databázi uchazečů. Dle Koubka (2015, s. 135) se tak stává v případě, že organizace má dobrou pověst jako zaměstnavatel, nabízí zajímavou, prestižní či dobře placenou práci nebo má organizace výhodnou personální či sociální politiku. Lze tvrdit, že organizace s dobrým personálním marketingem mohou využívat tuto velmi

pasivní metodu získávání zaměstnanců. Koubek (2015, s. 135) považuje za hlavní výhodu eliminaci nákladů na inzerci. Za předpokládanou výhodu lze považovat fakt, že uchazeči mají k organizaci vřelý vztah a budou pravděpodobně ztotožnění s organizační kulturou a vděční za nabídku práce. Nicméně Koubek (2015, s. 135) upozorňuje také na nevýhody této metody, především to, že uchazeči jsou často pro organizaci neupotřebitelní a někdo se jejich žádostmi musí zabývat, což organizaci bere čas. Zároveň Koubek (2015, s. 135) upozorňuje na nedostatečnou možnost výběru, protože žádosti jsou obvykle rozptýlené v čase a nelze tak použít příliš srovnávacích vzorků. Zvyšuje se tak pravděpodobnost přijetí ne zcela vhodného pracovníka.

Přímé oslovení pracovníka vně organizace

Organizace mohou nejenom monitorovat vlastní pracovníky, ale také se soustředit na externí pracovníky, se kterými přijdou do kontaktu jako jsou dodavatelé, klienti, distributoři a další. Často se také některé organizace snaží získat do svých řad mediálně známé osobnosti, aby zvýšili podvědomí o své společnosti. Organizace si tak může vést vlastní seznam a následně v případě potřeby oslovit pracovníka s nabídkou zaměstnání. V mnoha organizacích již existují pracovní pozice, které se soustředí výhradně na recruiting či sourcing. Tegze (2019, s. 23) definuje sourcing jako „*Aktivní vyhledávání potenciálních uchazečů a informací od nich*“. Sourcer je tak dle Tegzeho (2019, s. 23) pracovník, který se zaměřuje na aktivní vyhledávání pasivního uchazeče. Recruitera Tegze (2019, s. 23) vnímá jako pracovníka, který se více zaměřuje na vztahy s uchazečem a je přítomen během celého procesu. Poslední odlišnou pracovní pozicí je headhunter, tedy pracovník zaměřený na uchazeče na úrovni středního až vrcholového managementu. Koubek (2015, s. 136) vnímá výhodu této metody ve vhodnosti uchazečů po lidské i odborné stránce. Koubek (2015, s. 136) však upozorňuje na možnost špatného vztahu s organizací, kterým se pracovník přetáhne, zároveň dle Koubka (2015, s. 136) hrozí, že takto oslovený pracovník může mít velké finanční nároky.

Zprostředkovatelské agentury

Dle Armstronga (2015, s. 280) se zprostředkovatelské agentury většinou zaměřují na získávání administrativních pracovníků. Tyto agentury využívají uchazečů, kteří jsou u nich zaregistrováni. Armstrong (2015, s. 280) považuje za důležité, aby agentury byly podrobně informovány o tom, co se od nich očekává. Tento krok by měl vést k minimalizaci pravděpodobnosti, že bude doporučen nevhodný kandidát. Armstrong (2015, s. 280) považuje za výhodu této metody rychlost a efektivnost, nicméně upozorňuje na vyšší náklady.

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců

Funkcí těchto společností je dle Armstronga (2015, s. 280) uveřejnění nabídky zaměstnání, provádění pohovorů s uchazeči a uskutečnění předběžného výběru vhodných uchazečů. Armstrong (2015, s. 280) vidí výhodu v odborných znalostech společností a usnadnění procesu získávání a výběru zaměstnanců. Na druhou stranu Armstrong (2015, s. 280) upozorňuje na vyšší cenu této metody.

Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání

Společnosti, které se zaměřují na přímé vyhledávání, známé také jako executive search či headhunting, se dle Armstronga (2015, s. 281) používají v případě obsazování vrcholových manažerů či specialistů. Poradenské společnosti mají rozsáhlé kontakty a vlastní databázi potenciálních uchazečů. Následně tyto společnosti mohou předložit organizacím úzký seznam vhodných kandidátů. Dle Armstronga (2015, s. 281) se v případě dobré poradenské společnosti může jednat o velmi efektivní metodu, nicméně je třeba počítat s velkými náklady. Koubek (2015, s. 140) uvádí, že tyto společnosti mohou využívat velmi zajímavé metody a psychologické poradenství, co má za cíl provést co nejkvalitnější předvýběr. Na druhou

stranu Koubek (2015, s. 140) upozorňuje na riziko špatné volby poradenské společnosti, která bude velmi nákladná a doporučený kandidát nebude vhodný.

Alternativy obsazení volného pracovního místa

Šikýř (2014, s. 97) uvádí, že alternativami obsazení volného místa jsou:

- Dočasné neobsazení pracovního místa;
- Zrušení pracovního místa;
- Sloučení s jiným pracovním místem;
- Obsazení pracovního místa dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce.

Koubek (2015, s. 133) uvádí další alternativy jako:

- Pokrytí neobsazeného pracovního místa formou přesčasů;
- Rozdělení pracovního místa mezi jiná pracovní místa.

Organizace také mohou dle Armstronga (2015, s. 281) celý proces získávání zaměstnanců outsourcovat. Externí společnost tak přebírá zodpovědnost za proces získávání a obsazování pracovních pozic. Nicméně je vhodné, aby byla organizace zainteresována minimálně do procesu výběru pracovníků, protože sama organizace bude mít nejlepší přehled o tom, zda uchazeč může do organizační kultury zapadnout. Po vybrání metod získávání zaměstnanců následuje uveřejnění nabídky za cílem přilákat uchazeče.

2.2.3 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Šikýř (2014, s. 100) považuje formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání za nejčastější a nejdůležitější prostředek navázání komunikace s potenciálními uchazeči. Hlavním smyslem je dle Šikýře (2014, s. 100) poskytnout potenciálním uchazečům jasnou, přesnou a pravdivou informaci o požadavcích, možnostech a podmínkách zaměstnání. Dle Koubka (2015, s. 147) se nabídka zaměstnání zpracovává na základě popisu a specifikace PM. Její charakter je závislý na tom, zda se počítá se získáváním zaměstnanců z vnějších či vnitřních zdrojů.

Šikýř (2014, s.100) uvádí klíčové údaje, které nabídka zaměstnání má obsahovat:

- Název práce (PM);
- Charakteristika práce a organizace;
- Místo výkonu práce;
- Požadavky na uchazeče;
- Podmínky výkonu práce;
- Dokumenty požadované od uchazečů;
- Pokyny pro uchazeče.

Koubek (2015, s. 148) dodává ještě následující údaj:

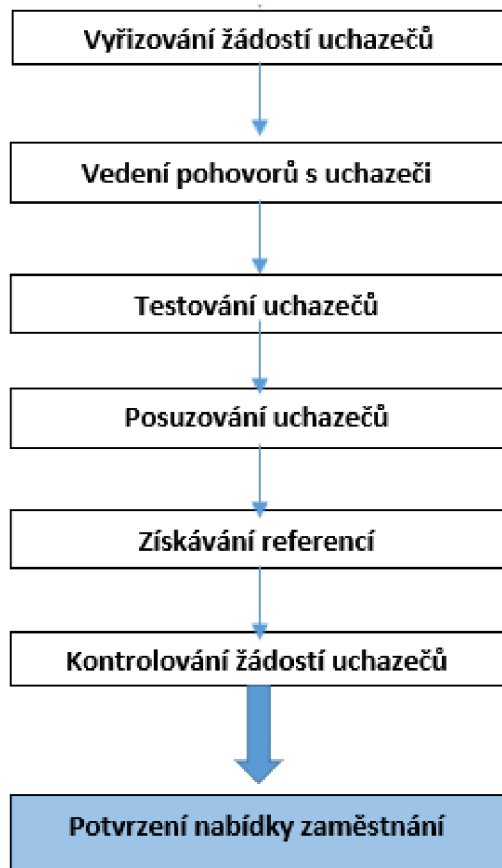
- Možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání.

Zároveň Koubek (2015, s. 148) doporučuje zadat nabídku do vhodného sdělovacího prostředku a použít osvědčenou formu inzerátu. Uveřejnění nabídky zaměstnání je tak poslední fází procesu získávání zaměstnanců a předfinální fází výběru zaměstnanců. Samotné uveřejnění dle Šikýře (2014, s. 101) závisí na zvolené metodě získávání pracovníků a zdroji, ze kterého budou pracovníci získáváni. Koubek (2015, s. 153) doporučuje nespoléhat se pouze na jednu metodu uveřejnění, ale kombinovat různé metody získávání zaměstnanců. Zároveň Koubek (2015, s. 153) upozorňuje na rozdílnou dobu trvání reakce na nabídku práce. U méně kvalifikovaných pracovníků je reakce rychlejší, zatímco kvalifikovaní a specializovaní pracovníci, kteří například ještě působí v jiné organizaci, si takový krok důsledně promýšlejí a časový interval tak může být o dost delší. Uveřejněním nabídky zaměstnání tak končí proces získávání zaměstnanců a přichází proces výběru zaměstnanců.

2.3 Výběr zaměstnanců

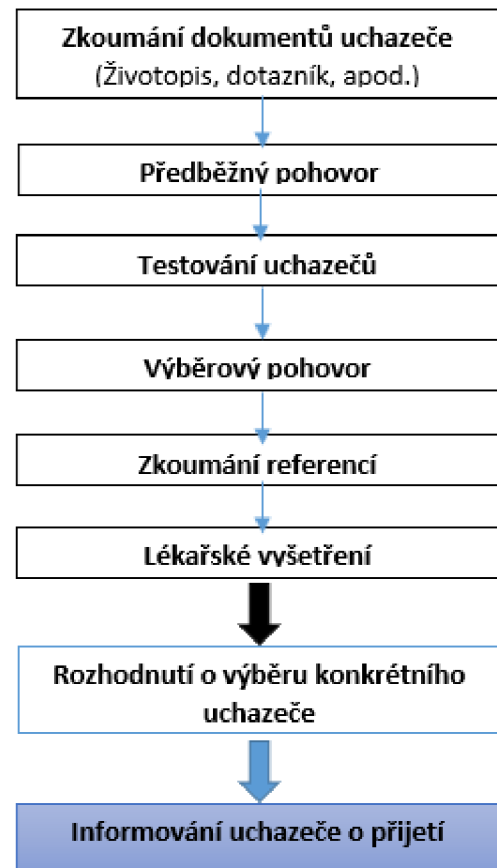
Proces výběru zaměstnanců navazuje na proces získávání zaměstnanců. Konkrétně se jedná o úsek, který je bezprostředně po uveřejnění nabídky zaměstnání. Dle Šikýře (2014, s. 102) je účelem výběru rozhodnout, který z vhodných uchazečů splňuje požadavky pro výkon práce. Armstrong (2015, s. 272) definuje výběr zaměstnanců jako proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být do organizace přijatí. Koubek (2015, s. 166) definuje úkol výběru pracovníků jako rozpoznání, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa a zároveň bude přínosem pro mezilidské vztahy v organizaci. Účelem výběru pracovníků je dle Armstronga (2015, s. 286) odhadnout vhodnost uchazečů za pomoci predikce, do jaké míry budou pracovníci svoji práci vykonávat úspěšně. Klasické rozdělení výběru pracovníků je dle Koubka (2015, s. 173) do fáze předběžné a fáze vyhodnocovací. Předběžná fáze se prolíná s procesem získávání pracovníků a zahrnuje definování pracovního místa, zkoumání požadavků a vlastností na uchazeče, specifikování požadavků. Na obrázku 2 níže je zachycen proces výběru zaměstnanců dle Armstronga (2015, s. 273) ve vyhodnocovací fázi. Obrázek 3 níže zachycuje proces výběru zaměstnanců ve vyhodnocovací fázi dle Koubka (2015, s. 174), který navíc uvádí předběžný pohovor, který předchází výběrovému pohovoru. Další fázi navíc zde Koubek (2015, s. 174) řadí lékařské vyšetření, které je pro některé profese nezbytné.

Obrázek 2 Vyhodnocovací fáze dle Armstronga



Zdroj: Armstrong (2015, s. 273), vlastní zpracování

Obrázek 3 Vyhodnocovací fáze dle Koubka



Zdroj: Koubek (2015, s. 174), vlastní zpracování

Záleží tedy na typu konkrétní organizace, konkrétně pak na způsobu provádění procesu získávání a výběru zaměstnanců. V odborné literatuře se objevují odlišnosti v jednotlivých krocích a stejně tak se odlišnosti objevují v podnikové praxi, každá organizace má vlastní způsoby a metody, které se odvíjejí také od toho, zda využívá vlastní síly či spolupracuje s externími agenturami. Nicméně každá organizace začíná svůj výběrový proces vyřizováním žádostí uchazečů.

2.3.1 Vyřizování žádostí uchazečů

První fází procesu výběru zaměstnanců je vyřizování žádostí uchazečů. Tato fáze navazuje na samotné uveřejnění nabídky zaměstnání. Tato fáze se dle Armstronga (2015, s. 283) dělí do následujících fází:

- Prozkoumání informací od uchazečů;
- Zpracování žádostí uchazečů;
- Roztřídění žádostí uchazečů;
- Vypracování seznamu vhodných uchazečů.

Prozkoumání informací od uchazečů

Tato část dle Armstronga (2015, s. 283) zahrnuje zkoumání informací o vzdělání, kvalifikaci, výcviku a zkušenostech. Důležité je dle Armstronga (2015, s. 283) zajistit, aby všichni uchazeči odevzdali stejné dokumenty, aby mohlo dojít k posuzování na základě srovnatelných informací. Často se tak v této fázi využívá dotazník pro uchazeče o zaměstnání, který by mohl být nástrojem zisku srovnatelných dat o uchazečích. Dalším klasickým zdrojem informací je životopis uchazečů.

Zpracování žádostí uchazečů

Tato část navazuje na základní prozkoumání informací od uchazečů. V této části se zpracují došlé žádosti o zaměstnání do systému organizace a objevuje se zde první kontakt s uchazečem ze strany zaměstnavatele. Především pro ty uchazeče, kteří nebyli vybráni do dalších kol výběrového řízení. Z hlediska personálního marketingu a dobrého jména zaměstnavatele je vhodné dát zpětnou vazbu neúspěšným uchazečům a poděkovat za jejich zájem.

Roztřídění žádostí uchazečů

V této části dochází na základě porovnání informací o uchazečích k roztřídění uchazečů. Dle Armstronga (2015, s. 285) lze uchazeče roztřídit na vhodné, přijatelné a nevhodné. Armstrong (2015, s. 285) považuje za ideální počet vhodných uchazečů mezi čtyřmi až osmi lidmi.

Vypracování seznamu vhodných uchazečů

V návaznosti na předchozí kroky je vypracován seznam vhodných uchazečů, kteří jsou následně pozváni k výběrovému řízení.

2.3.2 Definování kritérií výběru zaměstnanců

Klíčovým prvkem výběru zaměstnanců je dle Koubka (2015, s. 170) definovat kritéria výběru. Šikýř (2014, s. 102) uvádí, že kritéria výběru zaměstnanců zahrnují nezbytné a ostatní požadavky na uchazeče, které jsou stanoveny organizací dle vlastních potřeb a potřeb dle zvláštních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). Tato kritéria by měla zahrnovat dle Koubka (2015, s. 167-169) odpovědi na následující otázky:

- Jaké budou požadavky na odbornou způsobilost?
- Na základě, čeho se bude odborná způsobilost posuzovat?
- Jaká jsou kritéria úspěšnosti na obsazované pozici?
- Jaké budou predikátory úspěšného výkonu práce?
- Jak budou vypadat týmová, útvarová a celooorganizační kritéria rysů osobnosti?
- Jaké faktory a metody budou použity k predikci charakteristik požadovaných od týmu, útvaru a organizace?
- Jak získat objektivní, podrobné a věrohodné informace o uchazeči?

Yate (2014, s. 16) uvádí, že z hlediska plánování VŘ by odpovědi na zvolené otázky měly vycházet z popisu PM a dle toho by také mělo být VŘ koncipováno. Z hlediska hodnocení uchazečů mohou dle Koubka (2015, s. 169) tyto otázky dát stěžejní odpověď na následující tři okruhy základních otázek:

1. Může uchazeč vykonávat příslušnou práci?

2. Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci?
3. Zapadne uchazeč do týmu a organizace?

Koubek (2015, s. 169) upozorňuje, že z hlediska posuzování uchazeče musí být minimálně první dvě základní otázky zodpovězeny kladně, jestliže má mít uchazeč nárok na obsazení pracovního místa. Tímto je dosažena fáze předvýběru zaměstnanců. Samotné definování kritérií by mělo reflektovat definování požadavků z procesu získávání zaměstnanců. Dle definovaných kritérií výběru zaměstnanců se následně volí metody výběru pracovníků, které jsou klíčové pro testování a posuzování uchazečů.

2.4 Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců je dle Šikýře (2014, s. 102) specifický postup posuzování a zkoumání způsobilosti uchazečů k výkonu požadované práce. V odborné literatuře se lze setkat s mnohými metodami výběru zaměstnanců, nelze však tvrdit, že existuje jeden univerzální recept, jakým způsobem lze pracovníka vybrat. Armstrong (2015, s. 286) za klasické tři metody výběru pracovníků považuje dotazníky, pohovory a reference. Bělohlávek (2016, s. 32) za nejčastější metody považuje dotazník a rozhovor. Šikýř (2014, s. 102) mezi nejběžnější metody řadí hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centra a zkoumání referencí. Koubek (2015, s. 175) za nejpoužívanější metody považuje dotazník, zkoumání životopisu a testy pracovní způsobilosti. V následující části budou popsány ty nejběžnější metody výběru zaměstnanců doplněné o metody netradiční či méně používané. Cílem následujících metod je rozpoznat uchazečovi nejen odborné ale také lidské charakteristiky.

Hodnocení životopisu

Šikýř (2014, s. 102) a Koubek (2015, s. 175) se shodují, že se jedná o univerzální metodu výběru zaměstnanců. Šikýř (2014, s. 102) uvádí, že lze tuto metodu využít jak k předběžnému výběru uchazečů, tak k finálnímu výběru nejvhodnějšího uchazeče. Koubek (2015, s. 175) uvádí, že nejdůležitějšími prvky životopisu jsou praxe a vzdělání, avšak v případě nestrukturovaného životopisu lze odhadnout i osobnost uchazeče. Základní porovnání se provádí s definovanými požadavky na uchazeče. V současné době existují personální softwary, které mohou být navoleny, aby ukazovaly pouze ty uchazeče, kteří splňují požadavky a kritéria. Klíčem je dle Šikýře (2014, s. 102) provést rozdělení na vhodné a nevhodné uchazeče. Koubek (2015, s. 175) dodává, že tato metoda se nejčastěji používá v kombinaci s nějakou jinou.

Dotazník

Osobní dotazník bývá používán také v elektronické variantě. Dle Bělohlávka (2016, s. 32) obsahuje dotazník biografické údaje neboli biodata (jako vzdělání, praxi, schopnosti atd.). Tato metoda také může sloužit k rozdělení uchazečů na vhodné a nevhodné. Některé organizace takové dotazníky dávají uchazečům, kteří se samovolně chodí ptát na volné pracovní pozice. Především se jedná o dotazníky pro pracovníky do výroby, které bývají k dispozici na recepci či vrátnici organizace. Mohou také obsahovat jednoduché matematické či logické úkoly. Dotazníky se dle Koubka (2015, s. 175) svým obsahem a formou liší tím, pro jaký typ pracovníků je určen.

Výběrový pohovor

Armstrong (2015, s. 286) považuje výběrový pohovor za nejběžnější metodu výběru pracovníků za účelem získání informací o uchazeči, které pomohou predikovat budoucí výkon uchazeče a budou užitečné k samotnému rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče. S tím

souhlasí Lisá (2019, s. 77), která pohovor vnímá jako nejrozšířenější diagnostickou metodu. Šikýř (2014, s. 103) popisuje výběrový pohovor jako osobní setkání reprezentantů zaměstnavatele s vhodnými uchazeči o zaměstnání. Koubek (2015, s. 179) výběrový pohovor chápe jako klíčovou metodu výběru zaměstnanců, která má za úkol získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a posoudit osobnost uchazeče. Šikýř (2014, s. 103) tento výčet doplňuje o zjištění představy uchazečů o podmínkách práce. Bělohlávek (2016, s. 32) uvádí, že tato metoda se soustředí jak na odborná témata, tak některé osobnostní vlastnosti uchazeče. Dle Bělohlávka (2016, s. 32) lze také sledovat vyjadřovací schopnosti či neverbální komunikaci. Výběrové pohovory se v odborné literatuře rozdělují dle strukturovanosti a dle počtu tazatelů či počtu uchazečů.

Dle strukturovanosti pohovorů Armstrong (2015, s. 287) a Šikýř (2014, s. 104) rozdělují na pohovory na strukturovaný a nestrukturovaný. Lisá (2019, s. 77) strukturovaný pohovor dělí na tradiční strukturovaný pohovor a behaviorální strukturovaný pohovor. Koubek (2015, s. 180) uvádí navíc polostrukturovaný pohovor. Častou metodou je screeningový pohovor formou telefonátu či videohovoru., tato metoda slouží k předvýběru uchazečů a zpravidla přechází osobnímu pohovoru, součástí je také informovat uchazeče o čase, místě a formě následujícího setkání.

Strukturovaný pohovor je dle Armstronga (2015, s. 287) založen na přesně vymezeném rámci, kde je předem určený soubor otázek, které je pro všechny uchazeče totožný. Otázky jsou především zaměřeny na vlastnosti a chování požadované k úspěšnému výkonu práce. Armstrong (2015, s. 287) uvádí, že otázky ve strukturovaném pohovoru mohou být zaměřeny na zkušenosti uchazeče a jeho dovednosti a schopnosti. Dle Armstronga (2015, s. 287) lze pohovor orientovat buď dle zaměření otázek na zkušenosti nebo na situaci. Otázky zaměřené na zkušenosti sledují, jak uchazeči v minulosti řešili daný problém. Otázky zaměřené na situaci předkládají uchazečům novou situaci a je vyžadován návrh řešení. Dle Šikýře (2014, s. 104) tento typ pohovoru trvá 30 až 90 minut. Strukturovaný pohovor za účelem zjištění pracovních zkušeností uchazeče a uchazečových poznatků Lisá (2019, s. 77) označuje jako behaviorální strukturovaný pohovor. Koubek (2015, s. 180), který strukturovaný pohovor označuje též jako standardizovaný vnímá pozitiva v efektivnosti, spolehlivosti a přesnosti. Díky zaznamenávání odpovědí na předem připravené otázky v předem určeném časovém úseku se zvyšuje objektivita hodnocení a umožňuje srovnatelnost výsledků. Armstrong (2015, s. 287) i Koubek (2015, s. 184) doporučují celý proces zaznamenávat a dokumentovat. Koubek (2015, s. 184) však upozorňuje na náročnost přípravy a samotné posouzení uchazeče považuje za obtížnější.

Nestrukturovaný pohovor dle Šikýře (2014, s. 104) nevyžaduje zvláštní přípravu či plánování. Koubek (2015, s. 180) souhlasí s tím, že časový rozvrh, obsah a postup nemusí být stanoven vůbec, nebo může být stanoven pouze rámcově. Armstrong (2015, s. 288) vnímá nestrukturovaný pohovor jako obecnou diskusi, během níž tazatel předloží uchazeči otázky bez konkrétního cíle. Koubek (2015, s. 180) uvádí, že nestrukturovaný rozhovor může umožnit poznat uchazečovu osobnost a dozvědět se o zajímavých informacích. Koubek (2015, s. 180) a Armstrong (2015, s. 288) však upozorňují na vysokou subjektivitu hodnocení a nízkou prediktivní validitu. Což činí nestrukturovaný pohovor nespolehlivou metodou výběru pracovníků.

Koubek (2015, s. 180) a Armstrong (2015, s. 650) uvádějí také polostrukturovaný pohovor, který se svou formou nachází mezi strukturovaným a nestrukturovaným pohovorem, cíl tak dle Koubka (2015, s. 180) tkví ve spojení výhod a eliminaci nevýhod strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Dle Armstronga (2015, s. 650) je nezbytné předem určit oblasti zájmu a klíčové otázky, které mají být zjištěny, tazatel následně může libovolně měnit pořadí otázek. Koubek (2015, s. 180) tvrdí, že lze takový typ pohovoru rozdělit na dvě části. První část je formou strukturovaného pohovoru, na kterou navazuje část nestrukturovaná, nebo se částí

mohou vzájemně prolínat. Koubek (2015, s. 180) však upozorňuje na velkou náročnost vedení pohovoru a doporučuje důkladně proškolit hodnotitele.

Výběrový pohovor také lze rozdělit dle počtu tazatelů či podle počtu uchazečů. Šikýř (2014, s. 104) uvádí typ jednoho s jedním či výběrový pohovor před komisí. Lisá (2019, s. 78) uvádí typ skupinových pohovorů. Koubek (2015, s. 179–180) ještě doplňuje typ postupného pohovoru.

Pohovor jednoho s jedním, který je Koubkem (2015, s. 179) také nazýván jako 1+1 pohovor je typ pohovoru, který vede jeden reprezentant ze strany zaměstnavatele s jedním uchazečem. Koubek (2015, s. 179) uvádí, že tento typ pohovoru je osobnější a vytváří uvolněnější atmosféru, na druhou stranu se snižuje objektivita hodnocení, s tím souhlasí i Bělohlávek (2016, s. 57), který uvádí rizika v subjektivnosti hodnocení jako ovlivnění sympatiemi, předsudky či unáhlenými závěry. Je doporučeno využívat tento typ pohovoru u pracovních pozic, které vyžadují menší kvalifikaci.

Výběrový pohovor před komisí je typ pohovoru, kde je přítomno vícero hodnotitelů a jeden uchazeč. Hodnotitelé mají dle Koubka (2015, s. 179) předem dohodnuté role a jejich počet by se měl blížit 3-4 osobám. Koubek (2015, s. 179) připouští, že takový typ pohovoru je pro uchazeče o něco stresovější, čímž se dle Bělohlávka (2015, s. 57) snižuje důvěryhodnost prostředí, nicméně dovoluje zajistit větší objektivitu při hodnocení. Je užitečné, když se pohovoru účastní personalista ve spojení s budoucím nadřazeným pracovníkem. Budoucí nadřazený pracovník si tak musí rozhodnout, s kým bude pracovat a zda takový typ osobnosti zapadne do týmu.

Skupinový pohovor je dle Lisé (2019, s. 78) vhodný pro screening uchazečů. Jedná se o typ pohovoru, kdy na straně uchazečů je skupina lidí a na straně posuzovatelů jedna či více osob. Dle Koubka (2015, s. 180) se tento typ pohovoru používá pro částečné posouzení uchazečů, nicméně nezaručuje komplexní poznání a zároveň někteří uchazeči mohou mít sklony k pasivitě.

Postupný pohovor je modifikací typu pohovoru 1+1 s tou obměnou, že je uskutečňováno vícero pohovorů pokaždé s jiným hodnotitelem. Koubek (2015, s. 179) uvádí, že tento typ pohovoru má za cíl využít výhod pohovoru 1+1 a zvýšit objektivitu počtem hodnotitelů, s čímž souhlasí také Bělohlávek (2015, s. 57), který takový typ pohovoru doporučuje ze všech nejvíce. Koubek (2015, s. 179-180) však upozorňuje, že tento typ pohovoru mohou uchazeči vnímat jako unavující, a navíc existuje riziko, že si mezi jednotlivými pohovory budou uchazeči rozmýšlet své odpovědi.

Zkoumání referencí

Armstrong (2015, s. 286) řadí zkoumání referencí mezi tři nejběžnější metody výběru zaměstnanců. Bělohlávek (2016, s. 33) charakterizuje zkoumání referencí jako písemné či ústní vyjádření jiné osoby o uchazeči. Šikýř (2014, s. 105) dodává, že zkoumaná osoba musí dát k takovému kroku souhlas. Dát reference o uchazeči může dle Šikýře (2014, s. 105) bývalý spolupracovník či nadřazený, ale také bývalý spolužák či učitel. Za předmět zkoumání Šikýř (2014, s. 105) uvádí úkoly, povinnosti, kompetence, výsledky a chování v předchozím působišti. Bělohlávek (2016, s. 33) varuje před rizikem neobjektivního hodnocení uchazeče ze strany třetí osoby a dodává, že reference může být významná pouze v případě, že ji podává věrohodná a spolehlivá osoba. Dle Lisé (2019, s. 95) mohou mít doporučující reference nestrukturovaný či strukturovaný charakter. V případě strukturovaného doporučení se dle Lisé (2019, s. 96) jedná především o americký doporučující dotazník do zaměstnání (ERQ), který se zaměřuje na následující oblasti:

1. Kompetence, schopnosti, nadání pracovníka;

2. Reputace či charakter pracovníka;
3. Speciální kvalifikace pracovníka;
4. Zaměstnatelnost pracovníka;
5. Předchozí pracovní problémy pracovníka.

Testování uchazečů

V personální praxi je potřeba od sebe odlišit dva druhy testování. Existuje testování uchazečů na základě psychometrických testů a testování zaměřené na schopnosti, způsobilost či odbornost uchazečů. Psychometrické testování dle Armstronga (2015, s. 288) zkoumá především osobnost a inteligenci. Druhý typ testování se zaměřuje především na poznání úrovně schopností, odbornosti a způsobilosti uchazeče. Při diagnostice či testování je vhodné dle Grubera, Kyrianové a Fonville (2016, s. 35) se přiblížit principu triangulace. Cílem tohoto principu je zajistit co nejvyšší míru objektivitu pomocí několika metod zkoumání, které mají společná kritéria. Tento princip je aplikován především ve výběrové metodě assessment centra. Existují však další testovací metody. Šikýř (2014, s. 104) uvádí testy inteligence, osobnostní testy a testy schopností.

Testy osobnosti a testy inteligence

V oblasti řízení lidských zdrojů začíná dostávat prostor psychodiagnostika. Gruber, Kyrianová a Fonville (2016, s. 14) se shodují, že diagnostika znamená posuzování. V psychologii tento pojem slouží k popisu stavu psychiky pomocí pozorování ale také testovacích či rozhovorových metod. V oblasti lidských zdrojů je běžné testování uchazečů. Gruber, Kyrianová a Fonville (2016, s. 39) upozorňují, že psychodiagnostika v personální praxi by měla sloužit výhradně k rozvoji či výběru zaměstnanců, nikoli jako nástroj rozhodování, který zaměstnanec bude propuštěn. Lisá (2019, s. 11) uvádí, že psychodiagnostika je aplikovaná disciplína, která je úzce spjata s diferenciální psychologií, tedy tou částí psychologie osobnosti, která se zaměřuje na individuální rozdíly mezi lidmi. Podstatou je dle Lisé (2019, s. 12) identifikovat vlastnosti na základě statistických zjištění korelačních vztahů, průměrných hodnotách či porovnáních s normami populace. Pojem psychodiagnostika se dle Lisé (2019, s. 12) liší od psychologického testování především svou náročností, delším trváním, rozmanitějšími zdroji, subjektivitou a vysokou nákladností. To, co tedy bývá v některých organizacích používáno, je spíše samotné psychologické testování než zmíněná psychodiagnostika, která si vyžaduje pro správný průběh odborníka.

Testy osobnosti dle Bělohlávka (2016, s. 33) jsou zaměřeny na zkoumání vlastností osobnosti a motivace uchazeče. Cílem testů je dle Armstronga (2015, s. 289) predikce budoucího chování. Armstrong (2015, s. 289) dodává, že tyto testy by měly být zpracovány psychologem či jiným odborníkem a měly by sloužit jako doplňková metoda. Testů osobnosti je celá řada, tím nejčastějším je Belbinův test osobnosti. Bělohlávek (2016, s. 33) uvádí, že mohou být použity také různé projektivní techniky či grafologie s cílem zachytit tendence osobnosti.

Testy inteligence dle Šikýře (2014, s. 104) zkoumají duševní schopnosti uchazečů. Tyto schopnosti mohou být dle Armstronga (2015, s. 288) užitečné při řešení intelektuálních úkolů. Dle Šikýře (2014, s. 104) jsou testy zaměřeny na verbální, numerické a abstraktní myšlení či krátkodobou paměť.

Testy schopností a způsobilosti

Armstrong (2015, s. 289–290) uvádí, že testy schopností jsou tvořeny verbálními, numerickými, prostorovými a mechanickými schopnostmi. Cílem je dle Armstronga (2015,

s. 289) zjistit, jaké typy schopností jsou uchazeči schopni uplatňovat, jakých výsledků jsou schopni dosahovat a jaký typ práce jsou schopni vykonávat. Šikýř (2014, s. 104) tuto metodu testování vnímá spíše jako praktické testování znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon práce. Do těchto testů lze zařadit metodu vzorku práce, která je dle Bělohlávka (2016, s. 33) zaměřená přímo na předvedení pracovní činnosti či odborné testy, které se zaměřují na teoretické znalosti uchazeče ve zkoumané oblasti. Dále mohou být uchazeči pověřeni řešením případové studie.

Assessment centre

Metoda Assessment centra je vhodná z hlediska principu triangulace. Modifikací této metody je metoda development centre, která slouží k rozvoji zaměstnanců. Šikýř (2014, s. 105) uvádí, že tato metoda umožňuje komplexní posouzení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu uchazečů. Assessment centre je dle Bělohlávka (2016, s. 33) založen na modelových situacích, které jsou doplněny psychologickými testy a pohovory. AC dle Armstronga (2015, s. 291-292) tvoří skupina uchazečů, kteří jsou ve vymezeném období, na základě několika metod, testování. Jejich vhodnost, schopnosti a dovednosti jsou posuzovány skupinou hodnotitelů k zajištění co nejvyšší míry objektivity. Nevýhoda této metody je v časové náročnosti, která může být v řádu jednoho až dvou dnů a z toho důvodu může být některými uchazeči vnímána negativně.

2.4.1 Hodnotitelské chyby

Gruber, Kyrianová a Fonville (2016, s. 104-113) a Koubek (2015, s. 229-231) uvádí výčet častých hodnotitelských chyb, které se mohou objevit v procesu hodnocení uchazeče.

Haló efekt charakterizují Gruber, Kyrianová a Fonville (2016, s. 105) jako podlehnutí prvnímu dojmu a následné škatulkování uchazeče do kategorií. Hlavní roli zde hrají očividné a dominantní vlastnosti uchazeče, které hodnotiteli asociují další možné charakteristiky uchazečovi osobnosti. Haló efekt může mít dle Koubka (2015, s. 229) vliv nejenom na hodnocení vlastností uchazeče ale také na složky uchazečova pracovního výkonu. S tím jsou spojeny možné generalizace a předsudky hodnotitelů. Zdrojem předsudků a generalizací mohou být dle Grubera, Kyrianová a Fonville (2016, s. 110) typ školy či organizace, ze které uchazeči přichází, nebo také rasa uchazečů. Dále lze zařadit pohlaví, věk, sexuální orientaci, míru zkušeností apod. Při složitějších hodnotících metodách se mohou objevit chyby hodnotitelů, například v rámci AC, pramenící z předčasných závěrů. Závěry by pak dle Grubera, Kyrianová a Fonville (2016, s. 109) měly být ponechány až na poradu hodnotitelů.

Atribuce je dle Grubera, Kyrianové a Fonville (2016, s. 106) situace, kdy hodnotitel přisuzuje vlastnosti uchazeče na základě okolností. Gruber, Kyrianová a Fonville (2016, s. 106) uvádí příklad, kdy je uchazeč nemocný a hodnotitel tak může uchazeče vnímat jako pomalého a unaveného. Častým prvkem je okamžité negativní hodnocení na základě časového zpoždění uchazeče, který se tak mohl zpozdít vlivem nepříznivé dopravní situace či jiných vnějších problémů. Takovéto jednání vystihuje Myers (2016, s. 93) pojmem mylná atribuce, kterým popisuje situaci, kdy je určité chování přičítáno nesprávnému zdroji.

Projekce je situace, kdy na základě vlastností hodnotitele či vlastností hodnotitelových blízkých je od hodnotitele očekáváno, jakým způsobem se bude uchazeč, který takové vlastnosti v hodnotiteli evokuje, chovat a jednat. Výsledkem je dle Grubera, Kyrianové a Fonville (2016, s. 107) neobjektivní hodnocení, z důvodu přenášení projekce na uchazeče, z čehož pramení hodnocení, které je tak kladnější nebo negativnější, než by si uchazeč zasloužil. Často hodnotitelé lépe hodnotí uchazeče, kteří jím svým chováním připomínají sami sebe, naopak jestliže v nich uchazeč evokuje vlastnosti neoblíbené osoby, pak je hodnocení uchazeče výrazně horší. To souvisí s tendencí hodnotitele hodnotit pracovníky dle vlastních měřítek. Tuto

tendenci popisuje Koubek (2015, s. 229) jako situaci, kdy hodnotitel preferuje ty uchazeče, kteří mají podobný přístup k práci jako on sám.

S cílem zajistit co nejvyšší míru objektivitu je doporučováno kombinovat metody výběru pracovníků, přiblížit se co nejvíce principu triangulace a zapojit do výběrového pohovoru budoucího nadřízeného pracovníka. Vést pohovor by měla odborná a zaškolená osoba, která by neměla podléhat hodnotitelským chybám.

2.4.2 Potvrzení nabídky zaměstnání a přijímání nového zaměstnance

Jedná se o poslední fázi procesu výběru zaměstnanců. Tato fáze může v některých organizacích či u některých pracovních pozic navazovat na úspěšnou lékařskou prohlídku. Uchazeč musí být informován o tom, že byl organizací ve výběrovém řízení vybrán na konkrétní pracovní pozici a následně uchazeč musí akceptovat nabídku zaměstnání. Koubek (2015, s. 189) uvádí za nejdůležitější formalitu procesu přijímání nového zaměstnance podepsání pracovní smlouvy či jiného dokumentu. Pracovní smlouva tak dle § 33 zákona č. 262/2006 Sb. slouží k založení pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, z toho vyplývá, že se jedná o oboustranné právní jednání a obě strany by se pak na jejím obsahu měly podílet. To potvrzuje také Armstrong (2015, s. 476), který tuto situaci považuje za vzájemný závazek mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Šikýř (2014, s. 106) uvádí, že lze pracovní poměr založit na základě již zmíněné pracovní smlouvy, která může být na dobu určitou či neurčitou a dále na základě dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce. Dle Koubka (2015, s. 189) se pak změna pracovního zařazení kmenového pracovníka organizace řeší dodatkem k pracovní smlouvě. Další důležitou fází je dle Koubka (2015, s. 190) zařazení nově přijatého pracovníka do pracovní evidence organizace, za pomoci vystavení podnikového průkazu či pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu a evidenčního listu důchodového zabezpečení.

Adaptace pracovníka

Šikýř (2014, s. 109) a Koubek (2015, s. 191) upozorňují na důležitost adaptace nově přijatého pracovníka do organizace. Dle Šikýře (2014, s. 108-109) adaptace zahrnuje procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a také sociálním začleněním nově přijatého zaměstnance do organizace, kolektivu a týmu. Šikýř (2014, s. 109) dále rozlišuje adaptaci formální a neformální. Formální adaptace tak probíhá systematicky dle předem připraveného plánu, který Šikýř (2014, s. 109) nazývá adaptačním programem, ten pak začíná dnem nástupu nového pracovníka do práce a využívá různé metody vzdělávání jak na pracovišti, tak mimo něj. Většinou tak dle Šikýře (2014, s. 109) adaptační program končí uplynutím sjednané zkušební doby. Neformální adaptace je pak začleňování nově přijatého zaměstnance pomocí spontánního kontaktu s okolím, především se spolupracovníky a nadřízeným, nevychází tak z žádného formálního plánu adaptace. Koubek (2015, s. 191) uvádí, že u prvního kroku adaptace zaměstnance by měl být přítomen pracovník personálního oddělení, který zaměstnance seznámí s novým pracovištěm a uskuteční první kontakt s nadřízeným pracovníkem a kolegy přijatého zaměstnance. Je důležité, aby pracovník měl již připravené a zařízené pracoviště a spolu s tím mu byly předány podklady k práci. V organizacích je často přidělován nově přijatým pracovníkům patron „buddy“, který je užitečný k začlenění nově přijatého zaměstnance do kolektivu, ale také k vysvětlení praktických skutečností a k přiblížení organizační kultury. Koubek (2015, s. 191) doporučuje nově přijatému pracovníkovi dát první úkoly. Na to navazuje Šikýř (2014, s. 109), který považuje za velmi důležitou část adaptačního programu hodnocení nově přijatého pracovníka. Hodnocení Šikýř (2014, s. 109) rozlišuje na formální a neformální. Neformálním hodnocením se myslí slovní zpětná vazba po splnění úkolů či cílů, dle Koubka (2015, s. 208) se jedná o příležitostné hodnocení, které je určeno situací daného okamžiku. Koubek (2015, s. 208) upozorňuje, že takové hodnocení nemusí být

objektivní, a to z důvodu špatného rozpoložení nadřízeného pracovníka. Formální hodnocení dle Šikýře (2014, s. 109) je uskutečňováno na konci adaptačního programu, často tedy ke konci sjednané zkušební doby. Klíčem je zhodnocení adaptačního programu a nastavení cílů pro další hodnotící období. Obě strany mají dle § 66 zákona č. 262/2006 Sb. možnost zrušit pracovní poměr z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Procesu adaptace a správnému dodržení procesu přijímání pracovníka by měla být dána velká pozornost. Je důležité, aby se nově přijatý zaměstnanec od začátku cítil v organizaci dobře a mohl se soustředit na výkon práce. Posledním krokem může být dle Armstronga (2015, s. 294-295) sledování nového zaměstnance, vyhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců a následné možné zlepšení do budoucna.

Organizace by si tak měly vybrat dle vlastních podmínek nejvhodnější metody výběru zaměstnanců se snahou o co nejpřesnější predikci pracovního výkonu, zároveň by měli být hodnotitelé proškoleni a připraveni, aby byla zajištěna co nejvyšší míra objektivity při hodnocení uchazečů. Doporučeno je kombinovat metody výběru zaměstnanců a nespolehat se pouze na jednoho hodnotitele.

2.5 Trendy v získávání a výběru zaměstnanců

S příchodem průmyslu 4.0 jsou podniky nuceny, s cílem zachování konkurenceschopnosti, digitalizovat procesy v oblasti výroby, marketingu, obchodu, ale také řízení lidských zdrojů. Přístup k řízení lidského kapitálu si prošel mnohými etapami, ať už pouze personální administrativou, tak také moderním managementem LZ. Pochopení významu lidského kapitálu je dnes již jednoznačné. Aby dnes byly organizace z dlouhodobého hlediska efektivní, tak nestačí pouze správný přístup k potenciálním uchazečům a stávajícím zaměstnancům, ale je také nezbytné držet krok s dobou. Miroslav Hošek (Advanced Food Products) uvedl, že z důvodu digitalizace je také nevyhnutelná přeměna pracovníků personálního oddělení do tzv. personalisty 2.0, který bude disponovat znalostmi nejenom v oblasti managementu LZ, ale také bude nucen mít uživatelské znalosti nejnovějších digitálních nástrojů (RetailNews, 2020).

2.5.1 Trendy v získávání zaměstnanců

Samotné získávání zaměstnanců s sebou přináší nové a zajímavé trendy. Některé trendy již byly zmíněné v subkapitole Metody získávání zaměstnanců. V této subkapitole bude výčet podrobněji vysvětlen a také doplněn o další nové trendy.

Stáž, praxe a trainee programy

Organizace si v dnešní době uvědomují význam strategického řízení lidských zdrojů a snaží se myslet i na budoucnost. Strategické myšlení se tak promítá i do získávání zaměstnanců, konkrétně do snahy získávat mladé a talentované pracovníky, kteří budou vychováni k tomu, aby v organizaci měli v budoucnosti klíčové role. Pro nalákání, získání a identifikování talentovaného jedince slouží stáže a trainee programy. Barbora Dvořáková (EkonTech) vysvětluje rozdíly mezi stáží, praxí a trainee programem. Stáž a praxe jsou určeny především pro studenty vysokých škol a zpravidla nebývají placené. Praxe je na rozdíl od stáže o něco více praktičtější a také je pravděpodobnější možnost nabídnutí stálé pracovní pozice. Trainee programy se od stáže a praxe liší tím, že jsou zpravidla placené. Trainee je v organizaci vázán pracovním úvazkem, který může být zkrácený či plný. Trainee program není určen pro studenty vysokých škol ale pro absolventy a má delší trvání (EkonTech.cz, 2020). Trainee programy mohou trvat půl roku až rok či déle. V České republice trainee programy nabízejí organizace jako ŠKODA, VZP ČR, VALEO, PENNY a další velké společnosti.

Mobilní aplikace

Metody získávání zaměstnanců se vyvíjí a rostou paralelně s technologickými vymoženostmi. V současné době téměř každý člověk pohybující se na trhu práce disponuje chytrým telefonem, který je plný různých mobilních aplikací. Existují také různé moderní aplikace, které cílí na zprostředkování nabídky práce lidem. Tyto aplikace často vychází z internetových pracovních portálů. V České republice má pracovní server Jobs.cz mobilní aplikaci Práce za rohem, která na základě definovaných kritérií a zvolené lokality nabídne uživateli volná pracovní místa. Existuje řada dalších mobilních aplikací, které cílí na mladší věkové skupiny lidí za cílem nabídky brigády.

Chatboti

Dle Tegzeho (2019, s. 19) tato technologie funguje k automatické komunikaci s uchazečem. Chatboti mohou být součástí zmíněných mobilních aplikací a zároveň sloužit organizacím k výběru pracovníků na základě algoritmů. Chatboty využívají také různé personální agentury k přiřazení vhodné a odpovídající práci pro uživatele, který se komunikace s chatbotem zúčastní.

Linked-in

Linked-in je v dnešní době velmi běžným nástrojem pro inzerci pracovních míst, ale také slouží jako aktivní prostředek k vyhledávání a získávání pracovníků. Linked-in tak využívají odborníci v oblasti sourcingu, headhuntingu a recruitingu. Tito odborníci dle Tegzeho (2019, s. 24) pracují na základě Booleovského vyhledávání, které využívá kombinaci vyhledávacích operátorů k nalezení pracovníka s požadovanou kvalifikací. Toto vyhledávání může být specifikováno dle pracovních pozic a pracovních zkušeností, ale také dle vzdělání, úrovně jazyka a dalších kritérií. Organizace spolupracují s odbornými společnostmi, nebo si najímají vlastní odborníky k vyhledávání a získávání pracovníků na klíčové pracovní pozice. Jedná se o velmi moderní techniku moderního recruitmentu.

Facebook

Oblíbená sociální síť Facebook shromažďuje dle Tegzeho (2019, s. 104) velký počet potenciálních uchazečů. Výhodu Facebooku oproti aplikaci Linked-in vidí Tegze (2019, s. 104) ve frekvenci připojení. Facebook je na rozdíl od Linked-inu využíván uživateli na denní bázi. Zároveň dle Tegzeho (2019, s. 104) Facebook shromažďuje více informací o uchazečích.

Twitter

Jako další kvalitní zdroj informací o potenciálních uchazečích uvádí Tegze (2019, s. 111) Twitter, který funguje na principu hashtagů. Tegze (2019, s. 112) vnímá pozitiva Twitteru nejenom v budování síti kontaktů, ale také jako nástroj personálního marketingu.

Trendem je tak v oblasti získávání zaměstnanců, pomocí speciálních programů či elektronických aplikací, cílit na mladší generace potenciálních uchazečů. Trendem je také aktivní vyhledávání pracovníků na klíčové pracovní pozice pomocí specializovaných sociálních sítí.

2.5.2 Trendy ve výběru zaměstnanců

V návaznosti na trendy v oblasti získávání zaměstnanců se také objevují moderní trendy v samotném výběru zaměstnanců. Organizace se pomocí nejnovějších metod výběru zaměstnanců snaží o co nejpřesnější predikci budoucího výkonu pracovníka. V dnešní době slouží k výběru zaměstnanců různé psychologické testy či složitější psychodiagnostika. Tyto metody byly popsány v subkapitole 2.4 Metody výběru zaměstnanců, která se zaměřovala na

tradiční psychologické testování jako testy inteligence, testy dovedností apod. Následující část práce se zaměřuje na moderní trendy v oblasti výběru zaměstnanců, konkrétně na často používané psychologické metody hodnocení uchazečů a trend testování uchazečů v on-line prostředí.

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)

MBTI je dotazník, který je zaměřený na testování typologie osobnosti. Tato metoda byla dle Grubera, Kyrianové a Fonville (2016, s. 19) užitečná mnoha ženám v období druhé světové války k výběru profese. Lisá (2019, s. 116) uvádí, že tento dotazník není příliš uznávaný mezi vědeckými pracovníky, nicméně v praxi patří mezi nejoblíbenější a nejpoužívanější. Dotazník nerozděluje osobnost pouze na 4 základní temperamentní typy (sangvinik, choleric, flegmatik, melancholik), ale také na způsob získávání informací (smysly/intuice), zpracování informací (myšlení/cítění), životní styl (usuzování/vnímání). Na základě kombinací těchto prvků je vytvořeno 16 různých osobnostních typů. Dotazník MBTI bývá využíván pro výběr a rozvoj zaměstnanců.

ICL (dotazník interpersonální diagnózy)

Learyho dotazník interpersonální diagnózy dle Grubera, Kyrianové a Fonville (2016, s. 72) měří sociální charakteristiky uchazeče dle toho, jak je sám uchazeč vnímá. Vhodný je dle Grubera, Kyrianové a Fonville (2016, s. 72) také k posouzení dalších (budoucích) konstruktů. Osobnostní rysy ICL dotazníku jsou dle Svobody (2013, s. 372) tvořeny z následujících 16 kategorií:

1. Dominantní – Autokratický;
2. Kompetitivní – Egocentrický;
3. Rázný – Agresivní;
4. Kritický – Podezřivý;
5. Skromný – Ponižený;
6. Konformní – Závislý;
7. Kooperativní – Hyperafiliativní;
8. Odpovědný – Hyperprotektivní.

Jedná se tedy o 8 různých dimenzí, kategorie uvedené pod stejným číslem dle Svobody (2013, s. 372) vyjadřují stejný typ interpersonálního chování, liší se pouze mírou adaptivnosti.

Big Five

Dle Armstronga (2015, s. 173) lze osobnost charakterizovat pomocí rysů. K tomu se v moderním řízení lidských zdrojů používá Big Five metoda. Hoeksema (2012, s. 819) popisuje Big Five jako 5 hlavních rysů, které zachycují představy člověka o osobnosti. Gruber, Kyrianová a Fonville (2016, s. 23) považují Big Five za metodu kvalitativní diagnostiky, která má za cíl konkretizovat hlavní osobnostní rysy, které jsou tvořeny z následujících 5 dimenzí:

1. Extraverze;
2. Neuroticismus;
3. Otevřenost vůči změně;
4. Svědomitost;

5. Přátelskost.

Na základě skóre jednotlivých dimenzí si organizace mohou vytvořit popis daného uchazeče a predikovat budoucí pracovní výkon.

Video dotazník

Video dotazník je modifikací klasického dotazníku, který však probíhá v on-line prostředí a bez přítomnosti tazatele. Internetová platforma umožňuje možnost nahrání otázek pro uchazeče předem. Tato metoda koresponduje s digitalizací řízení lidských zdrojů. Alfred Simuna (LMC) a Filip Mikschik (StartupJobs) očekávají, že i vlivem pandemie Covid-19 lze počítat s tím, že do budoucna více než polovina prvního kola pohovorů bude probíhat on-line (Czechcrunch, 2020). V současné době mezi používané video platformy patří VidCruiter, myInterview, Spark Hire, Ally O a další. Tento trend organizacím umožní ušetřit finanční prostředky a zároveň otestovat počítačovou gramotnost uchazečů. Požadavky na ovládání nejnovějších technologických nástrojů se zvyšují i trendem home-office. Nevýhodou je absence reálného kontaktu a také možné obavy uchazečů z on-line testování.

Video pohovor

Z metody, která byla původně používána především jako pre-screeningový nástroj, který je dle Lisé (2019, s. 78) vhodný k vyloučení většího počtu kandidátů, se stává standardní metodou výběru zaměstnanců a velmi často bývá používán v kombinaci s video dotazníkem. Výběrové pohovory on-line probíhají přes aplikace Zoom, Teams, Skype For Business, Google Meet, Go ToMeeting a další. Takto vedený pohovor často probíhá se zapnutými kamerami, které slouží k očnímu kontaktu a osobnější rovině. Uchazeč tak musí disponovat zařízením, které má funkční mikrofon a videokameru.

Trendy v získávání a výběru zaměstnanců se paralelně posouvají v souladu s trendem průmyslu 4.0, tedy s modernizací a digitalizací veškerých organizačních procesů. Trendem ve výběru zaměstnanců je testování uchazečů v on-line prostoru s cílem ověření počítačové gramotnosti a také úsporou času a financí. Ve snaze o predikci budoucího pracovního výkonu se stává trendem psychologické testování a psychodiagnostika uchazečů. Je nicméně vhodné takové testování provádět v kooperaci s odborníky, kteří mají schopnosti výzkum provádět a následně s přesností interpretovat získaná data.

2.6 Metodika práce

Teoretická část bakalářské práce vznikla na základě rozboru a komparace sekundárních zdrojů, dat a informací. Metodami poznání byly syntéza, indukce a dedukce. Jako zdroj sekundárních dat a informací byly použity odborné publikace, které se zabývají komplexní problematikou řízení lidských zdrojů, dále odborné publikace zaměřené na procesy a metody získávání a výběru zaměstnanců do podniku. Odborné publikace byly hledány pomocí klíčových slov v databázích Knihovny Akademie věd ČR a Národní digitální knihovny Kramerius.

Praktická část bakalářské práce vznikla na základě rozboru, komparace, shrnutí dat a informací, které byly získány z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum v organizaci proběhl formou anonymního dotazníku, který byl distribuován předem vybrané skupině pracovníků. Jak uvádí Disman (2011, s. 141) „*Dotazník je vysoce efektivní technika, která může postihnout velký počet jedinců při relativně malých nákladech.*“ Pro skupinu administrativních pracovníků byla připravena elektronická verze dotazníku (uvedená v příloze 1 BP) a distribuováno bylo firemním e-mailem za pomoci personálního manažera organizace.

Dále byla připravená tištěná verze dotazníku (uvedená v příloze 2 BP), která byla předána pracovníky personálního oddělení skupině výrobních pracovníků. Dotazník byl připraven za pomoci internetové aplikace Formuláře Google, kde byla také shromažďována data z vyplněných elektronických verzí. Dotazníkové šetření zjišťovalo základní demografické údaje respondentů, motivaci reagovat na vystavený inzerát společnosti, metody a postupy, se kterými si respondenti setkali během přijímacího řízení, způsob adaptace pracovníků po přijetí do organizace a rozdílnost pohovorů v závislosti na charakteru obsazované pracovní pozice. Stěžejním cílem dotazníku bylo získat data a informace o metodách získávání a výběru v organizaci k porovnání s daty získanými z kvalitativního výzkumu.

Pro výzkumné účely dotazníkového šetření byli vybráni pracovníci přijatí do organizace v letech 2019 a 2020, kteří v organizaci nadále působí. Byla vybrána dvě roční období z důvodu většího počtu respondentů a také, aby mohly být sledovány možné nuance v procesu, které mohly být způsobeny z důvodu pandemie covid-19, která se mohla podepsat na odlišném přístupu zaměstnavatele v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Pracovníci byli vybráni v konkrétním období, aby mohl být pozorován aktuální způsob metod získávání a výběru a následně byl porovnán s údaji získanými v kvalitativním výzkumu. Organizace v roce 2019 přijala 35 pracovníků a v roce 2020 47 pracovníků, takže celkově za rok 2019 a 2020 82 pracovníků. Okruh byl zúžen na pracovníky, kteří v organizaci nadále působí, tedy na celkový počet 59 pracovníků (započítáni tedy nebyli pracovníci, kteří z firmy odešli či byli odejiti, pracovníci na mateřské dovolené či v dlouhodobé pracovní neschopnosti). Důvodem tohoto kroku byl fakt, že výzkum byl zaměřen spíše na faktické záležitosti v oblasti získávání a výběru zaměstnanců než na míru spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Tomuto počtu pracovníků byl distribuován dotazník. Návratnost dotazníků činila 77, 97 %. Do návratnosti jsou započítány pouze správně vyplněné dotazníky. Dotazníky, které byly vyplněny pouze z poloviny či nesprávným způsobem (viz tištěná verze), nebyly započítány. Počet uznaných dotazníků pak činil 46. Těmito kroky měla být zajištěna co nejvyšší míra validity a reliability dotazníkového šetření. Respondentům bylo zdůrazněno, že dotazníkové šetření je zcela anonymní a jeho výsledky mohou být použity pouze k akademickým účelům. Anonymita byla zajištěna u elektronické verze dotazníků přímo v internetové aplikaci, kde byla zvolena možnost nesbírat e-mailové adresy. Dotazník byl záměrně konstruován tak, aby se co nejvíce vyhýbal citlivým údajům a sugestivním otázkám. V elektronické verzi dotazníku byly různé typy otázek. U otázek pouze s jednou možností odpovědi byl dotazník naprogramován tak, aby zde respondentům nebyla dána možnost vybrat vícero odpovědí. U tištěné verze bylo vždy u otázek předloženo důkladné vysvětlení, kde se má uvést pouze jedna odpověď a u kterých otázek lze uvést odpovědi více. Zároveň byli výrobní pracovníci, kterým byla určena tištěná verze předem ubezpečeni o anonymitě dotazníkového šetření. Anonymita byla také v obou verzích zmíněna v úvodu dotazníku. Elektronické dotazníky byly naprogramovány tak, aby zde nebylo možné dopustit se chyby, tudíž bylo uznáno všech 19 vyplněných dotazníků. Přestože tištěná verze dotazníků byla detailně popsána za účelem co nejvyšší eliminace chybného vyplnění, tak ve 4 případech byly dotazníky vyplněny chybným způsobem. Buď se jednalo o vyplnění pouze poloviny dotazníku, nebo bylo zaškrtnuto více možností u otázek, které vyžadovaly pouze jednu odpověď.

Výsledky kvantitativního výzkumu byly zaznamenány v grafech a tabulkách v kapitole 3. 4 Vyhodnocení výzkumu. K pochopení a popsání vztahu mezi jednotlivými daty byl použit Chí-kvadrát X^2 test nezávislosti v kombinační tabulce dvou diskrétních znaků. Tento test vychází z kontingenční tabulky a slouží k testování hypotéz. Nejprve je stanovena tabulka pozorovaných četností. Hodnoty pozorovaných četností jsou převedeny do tabulky teoretických četností. Na základě hodnot pozorovaných a teoretických hodnot je určena hodnota testového kritéria G, která dle počtu stupňů volnosti a zvolené hladiny významnosti přiřadí kritickou mez.

Jestliže hodnota testového kritéria G je rovna nebo vyšší než kritická mez, pak lze veličiny považovat za závislé a lze zamítnout nulovou hypotézu. Síla závislosti byla vyjádřena pomocí Pearsonova koeficientu kontingence. V analýze dat z dotazníkového šetření byl vždy proveden výpočet na 5 % hladině významnosti ($\alpha = 0,950$). V případě, že nebyly splněny podmínky dobré aproximace, byl namísto chí-kvadrát testu použit Fischerův exaktní test, který se často využívá v případě čtyřpolních tabulek, nebo pokud není dosaženo u teoretických četností podmínky, která stanovuje, že 80 % všech teoretických četností musí být vyšší než číslo 5 a 100 % četností musí být vyšší než číslo 2. Pro výzkumné účely BP byly využity následující vzorce.

Použité vzorce:

1. Výpočet hodnot teoretických četností: $n_{ij} = \frac{n_i n_j}{n}$, kde n_i značí pozorované četnosti, n_j počet výskytu hodnoty a n rozsah statistického souboru;
2. Testové kritérium: $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$, kde n_i značí pozorované četnosti a n'_{ij} značí teoretické četnosti;
3. Pearsonův koeficient kontingence: $C = \sqrt{\frac{G}{n+G}}$, kde G značí hodnotu testového kritéria a n rozsah statistického souboru;
4. Počet stupňů volnosti: $(r - 1)(c - 1)$, kde r značí počet řádků a c počet sloupců;
5. Pravděpodobnost (Fischerův exaktní test): $P = \frac{(A+B)!(C+D)!(A+C)!(B+D)!}{A!B!C!D!N!}$, kde hodnoty ve jmenovateli a čitateli jsou marginální četnosti a řádkové a sloupcové součty a N je celková četnost všech znaků.

Použité tabulky:

- Tabulky zachycující vybrané kvantily X^2 rozdělení s v stupni volnosti jsou uvedeny v příloze 3 bakalářské práce.

Kvalitativní výzkum proběhl v organizaci formou rozhovoru s personálním manažerem a externí specialistkou zajišťující proces získávání pracovníků na klíčové pracovní pozice v organizaci (přepis obou rozhovorů je uveden v přílohách BP).

Rozhovor s personálním manažerem organizace proběhl formou polostrukturovaného rozhovoru přes aplikaci Skype for Business a měl za cíl zjistit následující údaje:

- Plánování LZ v organizaci;
- Formální popis PM v organizaci;
- Typ zdroje a síly získávání zaměstnanců;
- Metody získávání zaměstnanců;
- Metody výběru zaměstnanců;
- Typ a počet hodnotitelů výběrových pohovorů.

Rozhovor s externí specialistkou proběhl formou polostrukturovaného rozhovoru přes aplikaci Zoom a měl za cíl zjistit následující informace:

- Typ a forma spolupráce externí specialistky s organizací;
- Rozsah kooperace v procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci;
- Nejčastější hledané pracovní pozice pro organizaci;
- Způsob a kritéria výběru vhodných uchazečů pro organizaci;
- Proces spolupráce s organizací v získávání a výběru zaměstnanců;
- Zpětná vazba od uchazečů k adaptaci v organizaci;
- Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců a jejich využití v organizaci.

3 Praktická část práce

Třetí částí bakalářské práce je praktická část, ta je rozdělena do pěti subkapitol. První subkapitola se věnuje charakteru organizace, o které praktická část práce pojednává. Druhá subkapitola popisuje získávání zaměstnanců v organizaci. Třetí subkapitola se zaměřuje na výběr zaměstnanců ve společnosti. Další subkapitola přináší vyhodnocení výzkumu a poslední subkapitola shrnuje návrhy a doporučení pro organizaci.

3.1 Charakter organizace

Základní údaje o společnosti

Základní informace o společnosti Dr. Oetker v ČR jsou (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020):

Název společnosti: Dr. Oetker, spol. s r.o.

Datum vzniku a zápisu: 25. března 1993.

Spisová značka: C 40137 vedená u Městského soudu v Praze.

Sídlo: Kladno – Kročehlavy, Americká ul. 2335, PSČ 27201.

Identifikační číslo: 48362425.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Statutární orgán: Počet členů statutárního orgánu: 2.

Jednatel: Ing. Jozef Debrecký.

Jednatel: Kálmán István Csaba.

Hlavní předmět podnikání: Výroba potravinářských a škrobárenských výrobků, výroba ostatních potravinářských výrobků.

Vedlejší předmět podnikání: Činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence.

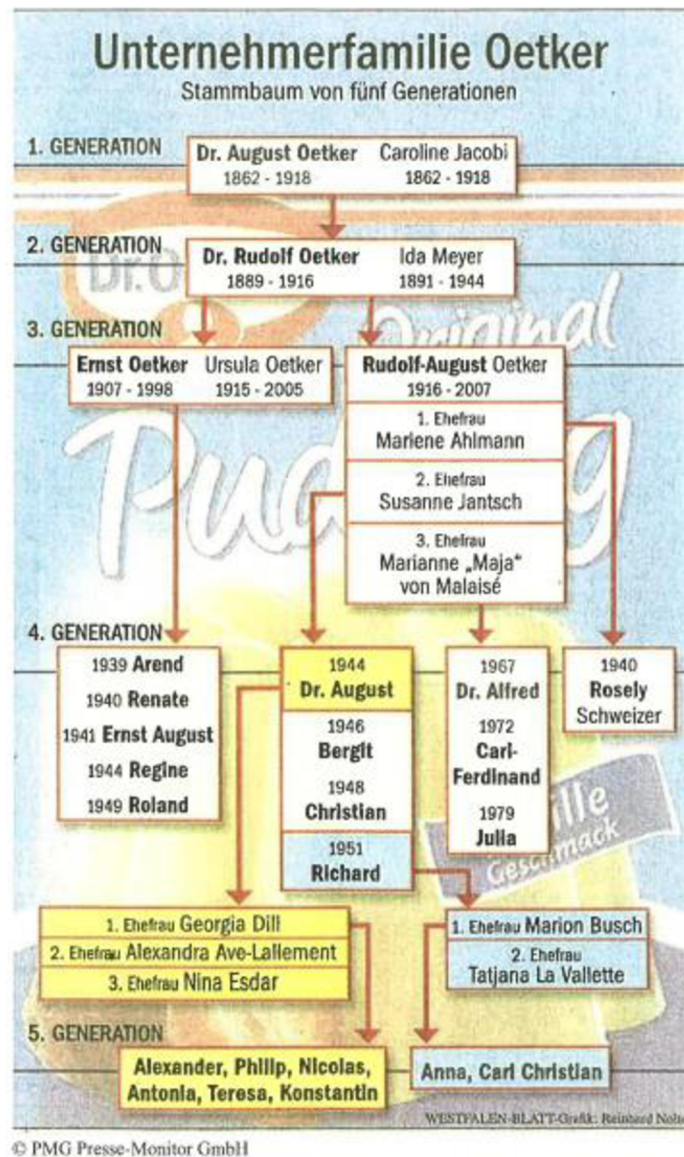
Základní kapitál: 229 441 000,- Kč.

Historie organizace

Dr. Oetker s. r. o. je rodinná firma založená v roce 1891 v německém Bielefeldu. Založena byla mladým lékárníkem Dr. Augustem Oetkerem, který za pomoci svých experimentů v roce 1893 vyvinul prášek do pečiva, čímž způsobil revoluci v pečení. Zároveň je Dr. August Oetker považován za průkopníka ve světě reklamy, kdy upozorňoval na své výrobky pomocí receptů na obale kypřicího prášku a v tisku. V roce 1908 byla založena první zahraniční pobočka u Vídně na území tehdejšího Rakouska-Uherska. V roce 1923 vstoupila organizace do České republiky s názvem Dr. Oetker, Továrna poživatin Brno. Působnost zahrnovala celé Čechy, Moravu a Slovensko. Po druhé světové válce byla činnost přerušena. Od roku 1944 se společnost začala rozšiřovat i mimo tradiční potravinářskou výrobu. Od roku 1981 je rozšířena působnost na mezinárodní úroveň. V roce 1991 se společnost vrátila na československý trh. V roce 1997 přemístila organizace své sídlo do města Kladno ve Středočeském kraji. V roce 2006 se společnost stala nejprodávanější značkou na trhu směsí na pečení. Od roku 2008 je sortiment mražených pizz firmy Dr. Oetker nejprodávanějším na českém trhu (Dr. Oetker, 2014).

Níže uvedený obrázek 4 zachycuje rodokmen rodiny Oetkerů od původního zakladatele až po současnou generaci.

Obrázek 4 Rodokmen rodiny Oetker



Zdroj: Interní materiály (Dr. Oetker, 2017)

Na obrázku 4 je patrné, že rodinní příslušníci dle tradice participují na chodu a řízení organizace. Níže uvedený obrázek 5 zachycuje významné osobnosti společnosti a nejvyšší představitele organizace

Obrázek 5 Přehled významných osobností společnosti



Zdroj: Interní materiály (Dr. Oetker, 2017)

Na obrázku 5 je patrné, že ve vedení společnosti byli vždy výhradně rodinní příslušníci. Pouze Dr. Richard Kaselowsky nebyl potomkem rodiny Oetker, ten se oženil s Idou Oetker, která ovdověla po smrti svého manžela Dr. Rudolfa Oetkera, a následně stanul ve vedení společnosti. V současné době je ve vedení společnosti od roku 2010 pravnuk zakladatele společnosti Richard Oetker. Jednateli pro Českou a Slovenskou republiku jsou Jozef Debrecký a Kálmán István Csaba. Praktická část BP se věnuje společnosti Dr. Oetker na území ČR a SR. Historie organizace byla v BP popsána k pochopení firemní kultury.

Strategie společnosti

Společnost se řídí mottem „Kvalita je nejlepší recept“ a zásadními principy tak jsou dlouhodobá důvěra a důraz na kvalitu. Cíle společnosti v oblasti produktového portfolia jsou chuť, kvalita a bezpečnost výrobků, recepty a informace volně poskytované zákazníkům, spolehlivost a inovace výrobků. K dosažení těchto norem využívá Dr. Oetker integrovaný management systém kvality (v souladu s normou ISO 9001) a bezpečnosti potravin (v souladu s normou ISO 22000). Podnikatelskými prioritami jsou kvalita, ochrana životního prostředí, bezpečnost práce a legislativa. Cílem organizace je trvalý ekonomický rozvoj společnosti a zodpovědnost, nikoli maximalizace zisku (Dr. Oetker, 2014).

Strategie personálního oddělení společnosti

Řízení jakosti, co se týká personálních procesů, je zaměřeno na podnikatelský úspěch koncernu. Cílem personálního oddělení je spojit zájmy vedení firmy i odborných úseků, zájmy personálního vedení a pracovníků, organizačních jednotek i jednotlivců. Výkonnost úseku personalistiky má být zajištěna reprodukovatelnými standardy kvality na vysoké úrovni. Faktory úspěšnosti pro personální řízení v tomto smyslu jsou (Interní materiály Dr. Oetker, Politika jakosti, 2011):

- Spolehlivost, jistota, důvěra, stabilita;
- Blízkost k zákazníkovi, zaměření na zákazníka, poradenské schopnosti;
- Zohlednění technologického, demografického a politického/legislativního vývoje;
- Kvalifikace pracovníků v řízení personální oblasti.

Klíčové ukazatele, na jejichž základě se zjišťuje pokrok v dosažení cílů nebo kritických faktorů úspěšnosti v rámci podniku jsou (Interní materiály Dr. Oetker, Politika jakosti, 2011):

- Výsledky pravidelných průzkumů mezi pracovníky;

- Analýza fluktuace a absencí;
- Počet reklamací týkajících se vyúčtování odměny;
- Výsledky kontrol daňových úřadů a sociálního pojištění;
- Poznatky z pohovorů s pracovníky ohledně jejich hodnocení a jejich dalšího rozvoje;
- Poznatky ze získávání kvalifikovaných odborných a řídicích pracovníků;
- Ukazatele personalistiky z pohledu kvality;
- Úspěšnost při interním obsazování míst odborných a řídicích pracovníků;
- Studie, jak je vnímaná firma Dr. Oetker jako zaměstnavatel.

Produktové portfolio organizace

Sortiment značky Dr. Oetker v ČR obsahuje více než 150 výrobků, nicméně vlivem permanentního inovačního procesu firmy se tento počet neustále zvyšuje. Sortiment zahrnuje přísady, dekorace a směsi na pečení, pudinky a jiné dezerty v prášku, slaná a sladká jídla v prášku, mražené pizzy a čerstvé dezerty (Dr. Oetker, 2014). Na obrázku 6 níže je uvedeno logo společnosti, pod kterým se produkty prodávají.

Obrázek 6 Logo společnosti Dr. Oetker s.r.o.



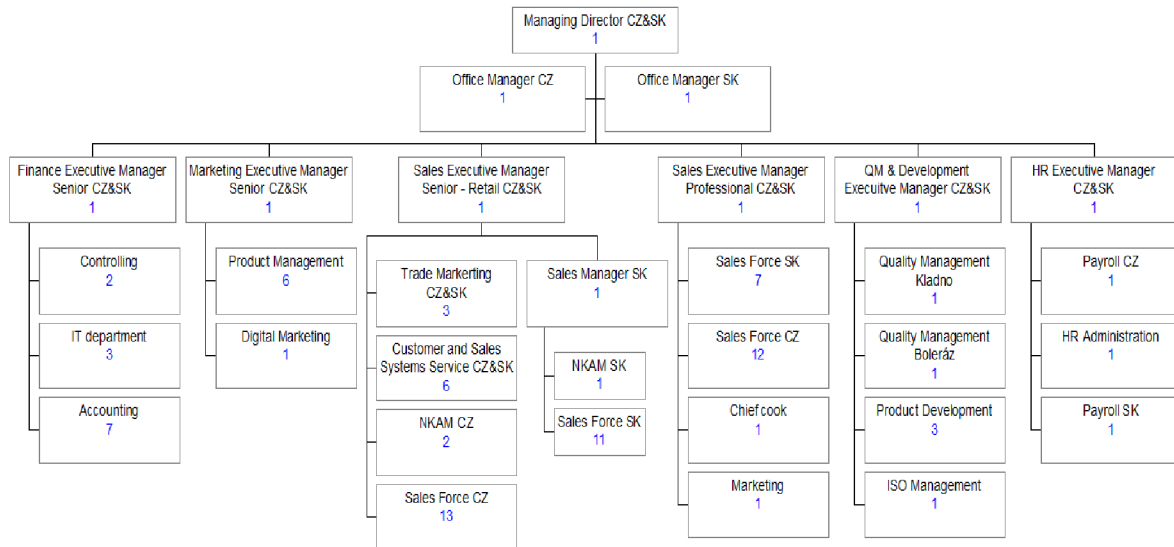
Zdroj: <https://www.oetker.cz/cz-cs/historie-logo>
(Dr. Oetker, 2017)

Obrázek 6 uvedený výše tak zachycuje současné logo společnosti. Samotné logo si také prošlo mnohými změnami. Zákazníci si toto logo mohou spojit s motem „*Kvalita je nejlepší recept*“ či „*Vytváříme chut' domova*“.

Organizační struktura společnosti

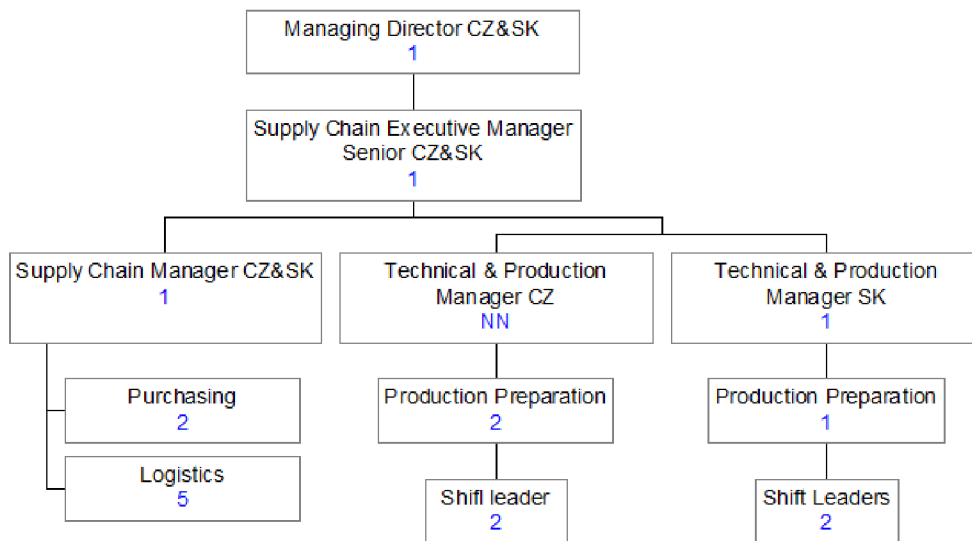
Organizace Dr. Oetker má (k listopadu 2020) 192 pracovníků v České republice, z toho 96 manuálně pracujících (blue-collar) a 96 nemanuálně pracujících zaměstnanců (white-collar). Ve Slovenské republice má v současnosti 107 pracovníků, z toho 70 manuálně pracujících (blue-collar) a 37 nemanuálně pracujících (white-collar). Níže jsou uvedeny obrázky 7 a 8, které zachycují organigram společnosti pro Českou a Slovenskou republiku. Obrázek 7 zachycuje celou organizaci bez výroby a řetězce supply chain, které jsou zachyceny na obrázku 8.

Obrázek 7 Organigram společnosti Dr. Oetker CZ +SK



Zdroj: Interní materiály (Dr. Oetker, 2020) vlastní zpracování

Obrázek 8 Organigram supply chain CZ +SK



Zdroj: Interní materiály (Dr. Oetker, 2020) vlastní zpracování

Na obrázku 7 výše je zobrazen organigram společnosti. Jednotlivá oddělení jsou společná pro Českou i Slovenskou republiku. V organizaci je oddělení financí, marketingu, prodeje retail a prodeje professional, kvality a vývoje, personální oddělení. Oddělení prodeje retail se zaměřuje na prodej obchodním supermarketům, oddělení prodeje professional prodává do školních jídelen a restaurací. Na obrázku 8 je zachycen organigram oddělení dodavatelského řetězce, logistiky a výroby. Zde pak na nejnižší úrovni organigramu výroby spadají výrobní pracovníci. Pro účely kvantitativního výzkumu BP bylo rozdělení na výrobní, administrativní a vedoucí pracovníky.

Organizační struktura personálního oddělení

Na obrázku 7 výše je patrné, že personální oddělení je ve společnosti obsazeno HR manažerem, který má ve svém pracovním týmu administrativní pracovníci a mzdovou účetní. Jedná se z hlediska počtu zaměstnanců o nejmenší oddělení ve společnosti. Pracovní náplň personálního oddělení je komplexní problematika řízení lidských zdrojů, ať už se jedná o získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, řízení pracovního výkonu či zpracování mezd. Personální oddělení ve společnosti také výrazně participuje na strategickém plánování společnosti.

Ocenění zaměstnavatele

V polovině října 2020 americký magazín Forbes zveřejnil list nejlepších zaměstnavatelů roku 2020, společnost Dr. Oetker se v tomto žebříčku celkově umístila na 38. místě z počtu 750 zveřejněných zaměstnavatelů ze všech oblastí. V oblasti potravinářského průmyslu se společnost umístila na prvním místě (Forbes, 2020). K výzkumným metodám tohoto žebříčku bylo dotazováno 160 000 zaměstnanců z 58 zemí pracujících na plný a částečný úvazek.

Účastníci odpovídali na následující otázky (interní materiály Dr. Oetker, 2020):

- Doporučili byste svého zaměstnavatele přátelům a rodině?
- Jak jste spokojeni s opatřeními proti šíření Covid-19 u svého zaměstnavatele?
- Jak hodnotíte svého zaměstnavatele z hlediska image, ekonomické stopy, rozvoje talentů, rovnosti žen a mužů a sociální odpovědnosti?

Charakter organizace definuje cíle, hodnoty a pilíře společnosti, které se přímo podílí na strategii organizace, která se promítá do celoorganizační plánování, a tudíž také do plánování a politiky lidských zdrojů. Je tak patrné, jakým způsobem chce organizace na trhu práce působit. Tato politika se tak promítá i do získávání a výběru zaměstnanců.

3.2 Získávání zaměstnanců ve společnosti

Získávání zaměstnanců je v přímém souladu se štíhlou organizační strukturou. Níže uvedená tabulka 1 demonstruje počet přijatých pracovníků od roku 2015 do roku 2020.

Tabulka 1 Počet přijatých pracovníků za posledních 5 let

STÁT	POZICE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CZ	THP	4	3	2	8	6	8
CZ	VÝR	6	6	3	16	8	17
SK	THP	1	2	1	5	5	6
SK	VÝR	7	8	7	11	16	16
CZ+SK	CELKEM	18	19	13	40	35	47

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 1 výše rozděluje přijaté pracovníky na THP pozice a výrobní pozice. U přijatých pracovníků do THP pozic se jedná o řady jednotek ročně, u přijatých pracovníků do výrobních pozic se jedná také o malý počet. Tomuto faktu také odpovídá složení personálního oddělení

společnosti, které tak nepotřebuje specialisty v oblasti recruitingu, headhuntingu či sourcingu, protože počet přijímaných pracovníků je velmi nízký a organizace má zároveň také velmi nízkou fluktuaci.

Plánování lidských zdrojů v organizaci

V organizaci Dr. Oetker dochází k formálnímu plánování LZ, které je v souladu s výrobními plány v organizaci. Na základě plánované výroby tak dochází k plánování výrobního personálu a následnému zadání požadavků k náboru. Plánování LZ také odráží změny z organizačních důvodů, či změny způsobené rozvojem jednotlivých oddělení nebo v případě nových projektů. Na plánování lidských zdrojů navazuje definování konkrétního pracovního místa.

Definování požadavků

Definování požadavků je nezbytnou součástí získávání a výběru zaměstnanců. V organizaci Dr. Oetker existuje formální popis každého pracovního místa, který je zařazen do katalogu pracovních pozic. Vypracování popisu pracovního místa je v kompetenci nadřízeného pracovníka dané pracovní pozice. HR oddělení popisy PM administruje a aktualizuje jejich formu a strukturu. Popis PM je dán zaměstnancům při nástupu do zaměstnání, či v případě přerážení nebo povýšení na jinou pracovní pozici. Popis PM také pro organizaci slouží k inzerci volného PM a k následnému rozhodnutí, zda organizace bude získávat pracovníky z interních či externích zdrojů a zda takový proces bude provádět sama či v kooperaci s externími organizacemi.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Organizace Dr. Oetker upřednostňuje obsazování volných pracovních míst z vlastních zdrojů. Vnitřní mobilita v organizaci je součástí kariéřního plánování a také plánování nástupnictví s cílem zachování kontinuity znalostí uvnitř organizace. Vrcholový management společnosti si také uvědomuje, že povýšení pracovníka v rámci organizace je výraznou složkou motivace zaměstnanců. Pro inzerci volného PM využívá organizace intranet, nástěnky a informační tabule v prostorách společnosti. Nadřízení pracovníci ve spolupráci s personálním oddělením si také aktivně hledají možné kandidáty z vnitřních zdrojů, kteří mají potenciál vnitřní mobility. Organizace si získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů provádí pouze vlastními silami.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

V případě, že interní zdroje nepokryjí danou potřebu na obsazení volného PM, organizace přechází do získávání zaměstnanců z externích zdrojů. Pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů organizace Dr. Oetker využívá vlastní síly, ale také spolupracuje s externími společnostmi. Spolupráce s externími agenturami nastává v případě, že se jedná o specializovanou či klíčovou pracovní pozici nebo si organizace vyhodnotí, na základě předchozího vývoje trhu, že by přímá inzerce nebyla efektivní či v případě paralelního procesu outplacementu současného zaměstnance, kdy je potřeba zachovat citlivost a diskrétnost a pozice se tak veřejně neinzeruje. Pro spolupráci s externími agenturami společnost Dr. Oetker využívá více externích společností jako Pedersen & Partners a pár dalších. Nicméně nejčastěji organizace spolupracuje s externí specialistkou Ľubicou Zaťkovou, která zároveň byla součástí kvalitativního výzkumu bakalářské práce.

3.2.1 Získávání zaměstnanců vlastními silami

Organizace Dr. Oetker využívá různé metody získávání zaměstnanců z externích zdrojů. Metody získávání zaměstnanců se liší dle typu obsazované pracovní pozice. Organizace vlastními silami zpravidla získává pracovníky do výrobních a běžných THP pozic.

Získávání zaměstnanců do výrobních pozic

Pro získávání výrobních pracovníků organizace téměř nepoužívá online inzerci. Nejlépe se organizaci osvědčilo osobní doporučení současného zaměstnance společnosti či interní databáze zaměstnanců. Tato databáze čerpá z uchazečů, kteří se sami aktivně chodí do společnosti ptát na volné pracovní pozice, na vrátnici uchazeči vyplní dotazník, který je následně vyhodnocen personálním oddělením společnosti. Dále organizace využívá lokální tisk, kde inseruje volné pracovní pozice do výroby.

Získávání zaměstnanců do THP pozic

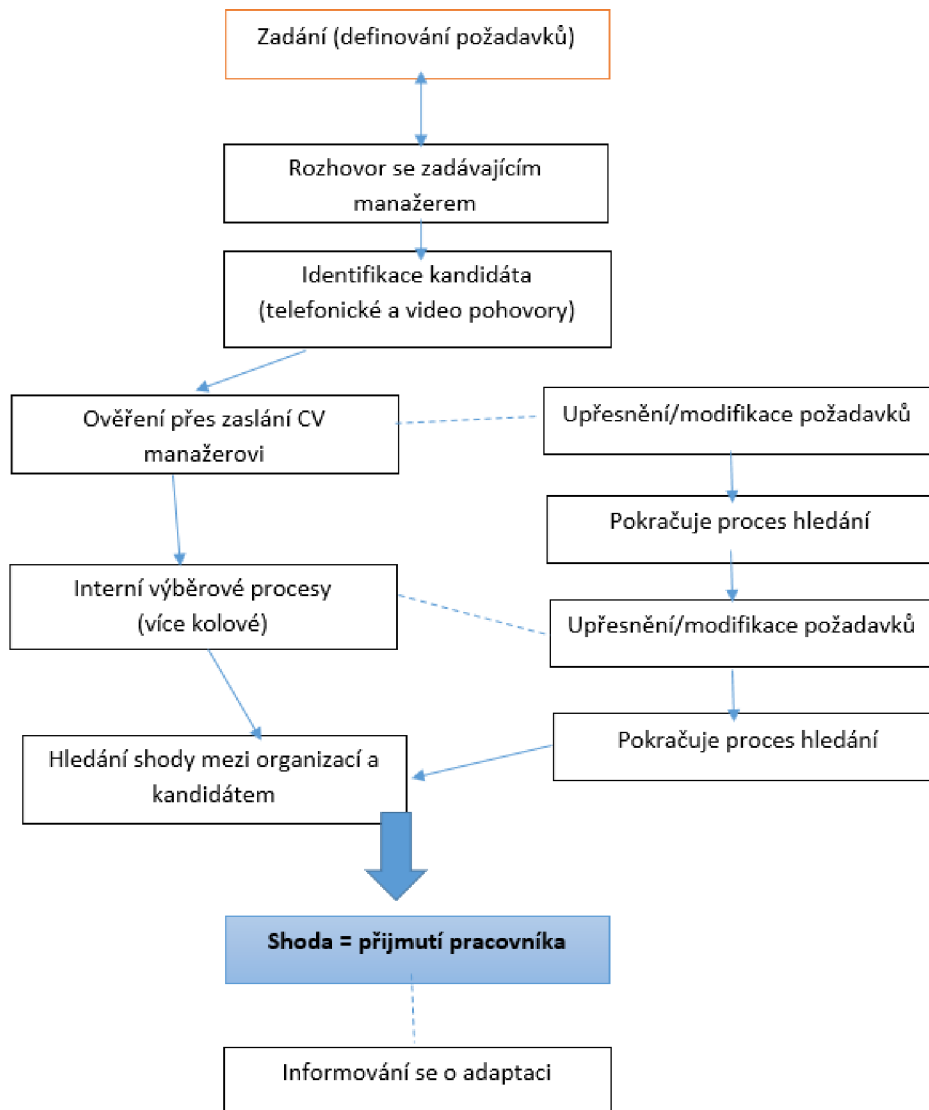
Organizace Dr. Oetker využívá přímou inzerci přes internetové portály Jobs.cz a Profesia. sk, dále organizace inseruje přes mobilní aplikaci Práce za rohem. Organizace také navazuje spolupráci s vysokými školami, kde provádí také přímou inzerci. To organizaci přivádí zajímavý zdroj pro specializované pracovní pozice, organizace například obsazovala do oddělení vývoje studenty z VŠCHT. Organizace se také prezentuje na veletrhu práce pro studenty a studentům nabízí možnost zpracovávání diplomových prací či absolvování krátkých stáží či trainee programů. Možnost využití studentů je však vzhledem k úzké struktuře společnosti omezená a počítá se tak s řádem jednotek studentů ročně. V případě, že se student či trainee velmi dobře osvědčí, je pak organizací osloven s nabídkou zaměstnání. Nejedná se tak o rozsáhlé kampaně pro studenty, ale spíše individuální využití této možnosti.

Vlastními silami tak organizace získává pracovníky do výroby a běžné THP pozice. Získávání pracovníků do výroby není pro organizaci příliš obtížné, protože těží z dobré lokality a dobré značky zaměstnavatele. Pro získávání THP pozic organizace využívá nejznámější internetové portály. V případě, že vyhodnotí, že přímá inzerce by nebyla efektivní, tak využívá externí organizace. Tyto organizace hledají primárně specializované či klíčové pracovní pozice do společnosti.

3.2.2 Získávání zaměstnanců ve spolupráci s externími agenturami

Organizace Dr. Oetker využívá řadu externích společností, nicméně většinově spolupracuje s externí specialistkou Lubicou Zařkovou (Headhunting Professional), která pro organizaci již dlouhodobě vyhledává pracovníky na specializované a vedoucí pracovní pozice jako jsou Key Account manažeři, produktoví manažeři a další pracovníci dle specifického zadání. Níže uvedený obrázek 9 zachycuje proces spolupráce organizace s externí specialistkou v oblasti získávání a výběru pracovníků.

Obrázek 9 Proces spolupráce organizace s externí specialistkou



Zdroj: Vlastní výzkum

Z výše uvedeného obrázku 9 vyplývá, že proces spolupráce získávání a výběru pracovníků začíná zadáním. Toto zadání dává nadřízený pracovník (hiring manager) a občas se jednotlivá kritéria modifikují dle reálné situace, nebo si na základě pohovorů manažer upřesní konkrétní požadavky. V případě odlišných představ generálního manažera a zadávajícího manažera je úkolem externí specialistky najít shodu v požadavcích. Součástí definování požadavků a kritérií je detailní rozhovor se zadávajícím manažerem. V případě obtížnějšího definování kritérií zašle externí specialistka pár životopisů z veřejných profilů na Linked-in a ověří si, zda pochopila zadání správně. Dle rozhodnutí manažera se buď přechází do fáze výběru, nebo externí specialistka pokračuje v hledání. Poté externí specialistka přechází do fáze identifikace uchazečů a telefonických či on-line pohovorů. Následně externí specialistka představí vhodného uchazeče organizaci a navazují interní výběrové procesy, které jsou většinou vícekolové. Po interním výběrovém řízení pracuje externí specialistka jak s organizací, tak s kandidátem a její úlohou je nalezení shody v požadavcích a dotáhnutí výběrového procesu do konce. Poté, v případě potřeby, udržuje externí specialistka kontakt s nově přijatým pracovníkem a zajímá se o fázi adaptace.

Klíčové tak je pro oblast získávání, že externí specialistka využívá vlastní databázi, pracovní portály a sociální síť Linked-in.

Používané trendy v oblasti získávání zaměstnanců

Organizace Dr. Oetker používá k inzerci mobilní aplikaci Práce za rohem, moderní recruiting přenechává externí specialistce Ľubici Zaťkové, která velmi dobře využívá aplikaci Linked-in. Sám personální manažer společnosti používá Linked-in pouze ke kontrole informací. Zaměstnávání specialistů v oblasti recruitingu, headhuntingu či sourcingu nemá, vzhledem ke štíhlé struktuře a počtu přijímaných pracovníků, smysl. Organizace v menším měřítku spolupracuje s vysokými školami a umožňuje jednotkám studentů ročně absolvování stáží, trainee programů či poskytuje podklady pro psaní diplomových prací.

Změny v procesu získávání a výběru zaměstnanců vlivem pandemie Covid-19

Během kvantitativního výzkumu BP nebyly prokázány žádné změny v procesu získávání a výběru zaměstnanců před dobou vypuknutí pandemie Covid-19 a v prvním roce po vypuknutí. Organizace nicméně již v době, kdy bylo dotazníkové šetření ukončené, začala částečně využívat videohovory na předvýběr uchazečů, ale pozdější kola VŘ jsou stále vedena osobní formou za podmínek přísného dodržování hygienických předpisů.

Nejpoužívanější metody získávání pracovníků v organizaci tedy jsou:

- Inzerce v tisku;
- Inzerce na internetových portálech;
- Sami se hlásící uchazeči;
- Osobní doporučení současného zaměstnance;
- Využití externích agentur.

V případě získávání pracovníků vlastními silami končí proces získávání zaměstnanců ve společnosti přihlášením uchazečů do výběrového řízení. Toto přihlášení je reakcí uchazečů na inzerát volné pracovní pozice zasláním požadovaných dokumentů. V případě výrobních pracovníků se tak jedná o odeslaný životopis či vyplnění dotazníku. V případě uchazečů do THP pozic se jedná o odeslání životopisu, motivačního dopisu, dokumentů o vzdělání a praxi. V případě získávání pracovníků v kooperaci s externími agenturami končí proces získávání pracovníků představením uchazeče organizaci Dr. Oetker. Následně začíná proces výběru zaměstnanců.

3.3 Výběr zaměstnanců ve společnosti

Výběr zaměstnanců v organizaci začíná vyřizováním žádostí uchazečů. Jedná se tedy o přezkoumání zasláných dokumentů a následné rozřídění uchazečů do kategorií. V případě, že je uchazeč organizaci představen externí společností, pak se přechází do výběrových pohovorů a testování uchazečů. Výběrové řízení je většinou dvoukolové, nicméně se liší dle obsazované pracovní pozice. U výrobních pracovníků se jedná zpravidla o 1 až 2 kola VŘ. Na administrativní a manažerské pozice připadají zpravidla 2 až 3 kola VŘ.

Výběr zaměstnanců do výrobních pozic

Výběr zaměstnanců do výrobních pozic navazuje na specifický proces získávání zaměstnanců. VŘ je zpravidla jednokolové až dvoukolové. První fází je screening životopisů či dotazníků,

následuje pohovor či behaviorální pohovor a simulace obvyklých pracovních situací. V případě pochybností se také zkoumají reference z více zdrojů.

Výběr zaměstnanců do THP pozic

Organizace volí složitost VŘ dle obsazované pracovní pozice. Přestože pozice fakturantky a pozice Key Account Manažera spadají do THP pozic, tak VŘ je v obou případech zcela odlišné. Zde organizace uplatňuje široké spektrum metod výběru zaměstnanců. Cílem testování je predikce budoucího pracovního výkonu a chování. Organizace se tak zaměřuje na tyto aspekty:

- Schopnosti, dovednosti a pracovní kompetence uchazeče;
- Osobnostní rysy uchazeče;
- Sebepojetí uchazeče;
- Pracovní motivace uchazeče;
- Vnitřní hodnoty uchazeče.

Organizace se tak snaží získat a vybrat člověka, který bude dostatečně schopný, osobnostně zapadne do kolektivu a bude sdílet hodnoty firmy. V případě využití externí společnosti pro proces získávání zaměstnanců začíná proces výběru zaměstnanců posudkem této externí společnosti, následně je uchazeč představen organizaci a začínají interní výběrové procesy. VŘ je zpravidla dvoukolové až tříkolové a je koncipováno jako kombinace výběrových pohovorů a testování uchazečů. Výběrový pohovor bývá často modifikován do podoby behaviorálního pohovoru, kde se tazatelé snaží poznat nejenom bývalé pracovní kompetence uchazeče, ale také jeho samotnou sebe prezentaci a schopnost reagovat i na specifické dotazy. Do VŘ je zapojeno taktéž testování uchazečů. Toto testování pro organizaci zastrešuje externí organizace YellowCouch s.r.o., která se specializuje na využití psychodiagnostiky v personální praxi. Testování probíhá online, skládá se z více testů a je časově ohraničené. Personální manažer organizace Dr. Oetker má k online programu přístup a byl externí společností YellowCouch s.r.o. zaškolen, aby věděl, jakým způsobem výsledky interpretovat a hodnotit. Proces testování začíná zasláním internetového odkazu uchazeči, který má již dopředu vytvořený profil. V programu je vytvořena matice, která je specifikována přímo na konkrétní pracovní pozici. Testování se skládá z analytické části (verbální a numerická analýza, logické myšlení), dále z části zaměřující se na pracovní kompetence a pracovní motivaci, u některých pozic se také testují tvrdé dovednosti jako anglický jazyk či kreativita. Toto testování je také doplněno o psychometriku, konkrétně o test Big Five. Výsledky jsou zaznamenány percentilem, který v procentech určuje rozložení osob v srovnávací skupině s hrubým skóre nižším, než má účastník a T-skórem, který je lineární transformací, založenou na porovnání hrubého skóre se srovnávací skupinou. Organizace Dr. Oetker výsledky tohoto testování nepřeceňuje a testování využívá pro srovnání se sebe prezentací uchazeče. VŘ dále může být doplněno o případové studie či vypracování prezentace na zadané téma. V případě pochybností jsou dále ověřovány reference z více zdrojů.

Počet hodnotitelů se primárně neliší dle pracovních pozic. U výběrových pohovorů bývají zpravidla 2 až 3 hodnotitelé. Primární odpovědnost za rozhodnutí nese hiring manažer, úloha personálního manažera je poradenská. U klíčových pracovních pozic bývá u finálních fází VŘ přítomen také generální manažer, který se podílí na rozhodování.

Používané trendy v oblasti výběru zaměstnanců

Dříve organizace využívala psychodiagnostické testy MBTI či MMPI ve spolupráci s externím psychologem. V současné době pro oblast výběru zaměstnanců organizace využívá online psychometrické testy od společnosti YellowCouch s.r.o., konkrétně pak Big Five test, který je doplněn o verbální a numerickou analýzu, logické myšlení, pracovní motivaci či pracovní kompetence.

Nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců v organizaci tedy jsou:

- Screening životopisu či dotazníku;
- Pohovor, behaviorální pohovor;
- Testování uchazečů (psychometrické testy, simulace typických pracovních situací, případové studie, prezentace na zadané téma).

Organizace tak propojuje standardní metody výběru zaměstnanců s moderními trendy, především se jedná o psychometrické testování uchazečů.

3.4 Vyhodnocení výzkumu

Hlavním cílem bakalářské práce je doporučit organizaci návrhy na zlepšení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. K výzkumným účelům bakalářské práce byla použita kombinace kvalitativního výzkumu s výzkumem kvantitativním. Kvantitativní výzkum proběhl v organizaci formou dotazníkového šetření. Kvalitativní výzkum proběhl formou dvou na sobě nezávislých polostrukturovaných rozhovorů.

3.4.1 Kvantitativní výzkum

Dotazníkové šetření bylo zahájeno 27. 10. 2020 a sběr dotazníků byl ukončen 30. 11. 2020. Pro výrobní část pracovníků byla připravena tištěná verze, pro administrativní a vedoucí pracovníky byla připravena elektronická verze. Jak již bylo zmíněno v metodice práce, dotazníky byly určeny pro 59 pracovníků, kteří byli přijati v roce 2019 a v roce 2020 a kteří v organizaci nadále působí. Vrácených a správně vyplněných dotazníků bylo 46, tudíž návratnost činila 77, 97 %. Dotazník se celkem skládal z 31 otázek.

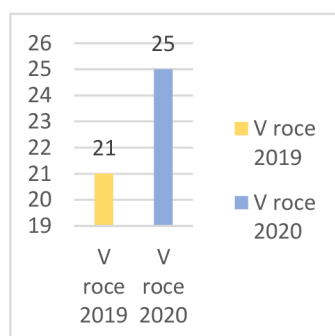
Hlavním úkolem dotazníkové šetření bylo zjistit:

- Charakteristika přijatých zaměstnanců;
- Zdroj informací o nabízené pracovní pozici;
- Důvod reakce na uveřejněnou nabídku zaměstnání;
- Požadované typy dokumentů od uchazečů;
- Požadavky na vzdělání uchazečů dle pracovních pozic;
- Způsob průběhu a počet kol výběrové řízení;
- Použité metody výběru uchazečů;
- Typ a počet hodnotitelů výběrových pohovorů;
- Způsob průběhu adaptace nových zaměstnanců.

Charakteristika přijatých zaměstnanců

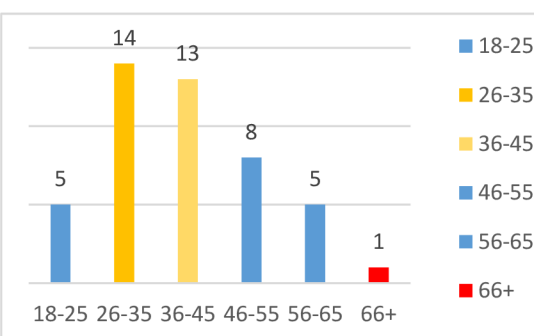
Níže uvedené grafy 1 až 3 zachycují základní rozdělení přijatých zaměstnanců dle roku nastoupení, věkových skupin a dle pohlaví.

Graf 1 Rozdělení dle roku nástupu (n=46)



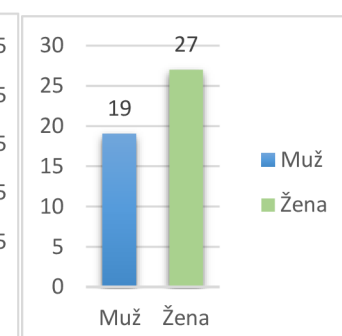
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 2 Rozdělení dle věkových skupin (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

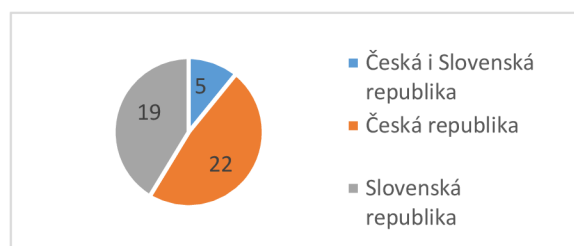
Graf 3 Rozdělení dle pohlaví (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

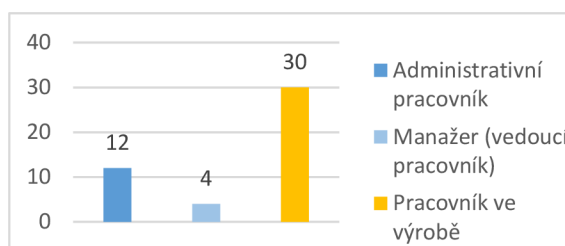
Na grafu 1 výše je zachyceno rozdělení respondentů dle roku nastoupení. V roce 2019 do organizace nastoupilo 21 pracovníků, v nadcházejícím roce se počet přijatých zaměstnanců zvýšil na 25. Na grafu 2 výše je rozdělení respondentů dle věku, nejvíce zaměstnanců bylo přijato ve věkové skupině 26-35 let a 36-45 let. Na grafu 3 výše je zachyceno rozdělení respondentů dle pohlaví, celkem bylo přijato do organizace 27 žen a 19 mužů. Níže uvedené grafy 4 a 5 rozdělují přijaté pracovníky dle země působení a dle obsazené pracovní pozice.

Graf 4 Rozdělení dle země působení (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 5 Rozdělení dle pozic (n=46)



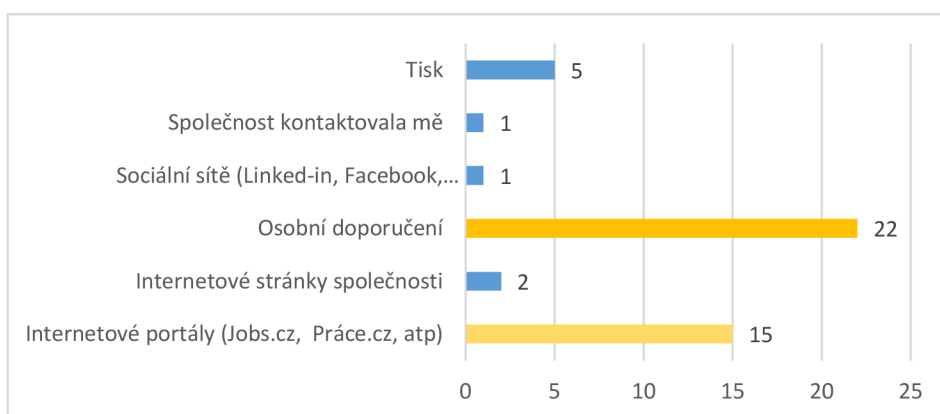
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 4 rozděluje přijaté zaměstnance dle země působení, nejvíce pracovníků bylo přijato do České republiky, a to v počtu 22 pracovníků. 19 pracovníků bylo přijato do Slovenské republiky a 5 pracovníků působí v rámci obou zemí. Graf 5 uvedený výše rozděluje přijaté zaměstnance dle pracovních pozic. Nejvíce bylo přijato výrobních pracovníků, a to v počtu 30 lidí, administrativní pozice byly obsazeny 12 pracovníky a 4 pracovníci byli obsazeni do vedoucích pozic.

Zdroj, kde se zaměstnanci dozvěděli o nabízené pracovní pozici

Níže uvedené grafy 6 a 7 zobrazují zdroj, ze kterého se přijatí uchazeči dozvěděli o nabídce zaměstnání. Graf 6 zachycuje zdroj informací celkem.

Graf 6 Zdroj informací o pracovní pozici celkem (n=46)

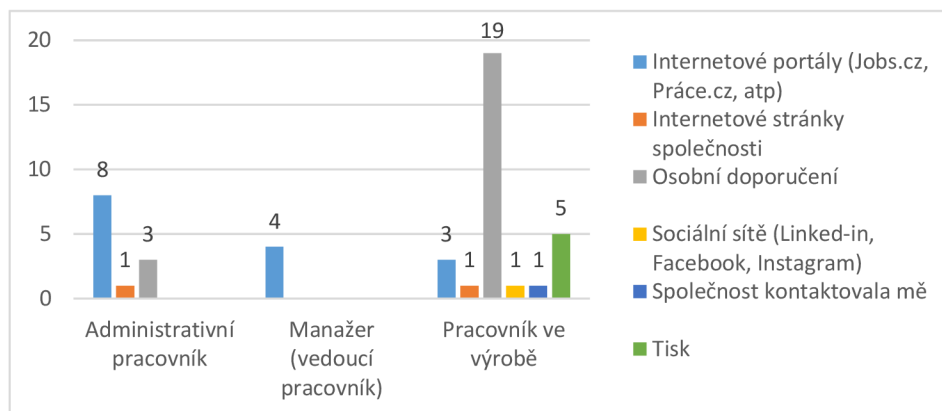


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 6 zachycuje zdroje celkem, mezi nejvíce používané zdroje tak patří osobní doporučení a internetové portály. Uplatněna byla také v ojedinělých případech inzerce v tisku. Internetové

stránky a sociální sítě byly využívány minimálně. Níže uvedený graf 7 zobrazuje zdroj informací v závislosti na obsazované pracovní pozici.

Graf 7 Zdroj informací o pracovní pozici dle pracovní pozice (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

Dle výše uvedeného grafu 7 je patrné, že každá skupina pracovníků inklinuje k jinému typu zdroji informací ohledně volné pracovní pozice. Graf 7 zachycuje fakt, že výrobní pracovníci nejvíce využili doporučení od zaměstnance téže organizace, zároveň je dle grafu patrné, že administrativní a vedoucí pracovníci naopak využívají jako zdroj internetové portály. V menším zastoupení pak byl jako zdroj využita inzerce do lokálního tisku, kterou jako zdroj využilo 5 výrobních pracovníků. K popsání statistické závislosti na odlišnosti výběru zdroje informací bylo použito statistické testování hypotéz.

H₀: Zdroj vyhledání informací o volné pracovní pozici a typ pracovní pozice jsou nezávislé proměnné.

H₁: Zdroj vyhledání informací o volné pracovní pozici a typ pracovní pozice nejsou nezávislé proměnné.

Níže uvedená tabulka 2 zachycuje pozorované četnosti dle odpovědi kvantitativního výzkumu.

Tabulka 2 Pozorované četnosti – zdroj informací (n=46)

POZICE	PORTÁLY	WEB SPOL.	OS. DOP.	SOC. SÍŤĚ	K. OD. SPOL.	TISK	Σ
VÝROBA	3	1	19	1	1	5	30
ADMIN	8	1	3	0	0	0	12
VEDOUcí	4	0	0	0	0	0	4
Σ	15	2	22	1	1	5	46

Zdroj: Vlastní výzkum

Výše uvedená tabulka 2 zachycuje pozorované četnosti, tudíž jednotlivé odpovědi, které vyplývají z dotazníkového šetření. Tato tabulka však pro využití chí-kvadrát testu nemůže být převedena na tabulku teoretických četností, protože by nespĺňovala podmínky. Pro výzkumné účely byly hodnoty sloučeny a převedeny do níže uvedené tabulky 3.

Tabulka 3 Pozorované četnosti sloučení – zdroj informací (n=46)

POZ	ONL	OFL	DOP	Σ
VÝR	5	6	19	30
THP	13	0	3	16
Σ	18	6	22	46

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 3 zachycuje pozorované četnosti, které však byly sloučeny. Respondenti jsou již rozdělení pouze do výrobních pozic a do pozic THP (administrativní a vedoucí pracovníci), zdroje informací jsou rozdělení na online inzerci (portály, web společnosti a soc. sítě), off-line inzerci (tisk a oslovení od společnosti) a posledním zdrojem je osobní doporučení. Pozorované četnosti byly převedeny do tabulky teoretických četností, které jsou zachyceny v tabulce 4 níže.

Tabulka 4 Teoretické četnosti sloučení – zdroj informací (n=46)

POZ	ONL	OFL	DOP	Σ
VÝR	11,74	3,91	14,35	30
THP	6,26	2,09	7,65	16
Σ	18	6	22	46

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 4 zachycuje teoretické četnosti, které vychází z tabulky pozorovaných četností. Každá hodnota v tabulce je větší než číslo 2, a zároveň v 80% tabulky jsou hodnoty větší než číslo 5. Jsou tak splněny podmínky dobré aproximace. Tudíž lze použít chí-kvadrát test a vypočítat hodnotu testového kritéria G. Výpočet hodnoty G je uveden v tabulce 5 níže.

Tabulka 5 Výpočet hodnoty testového kritéria – zdroj informací (n=46)

POZ	ONL	OFL	DOP	Σ
VÝR	3,87	1,12	1,51	6,49
THP	7,26	2,09	2,83	12,17
Σ	11,13	3,21	4,33	18,67

Zdroj: Vlastní výzkum

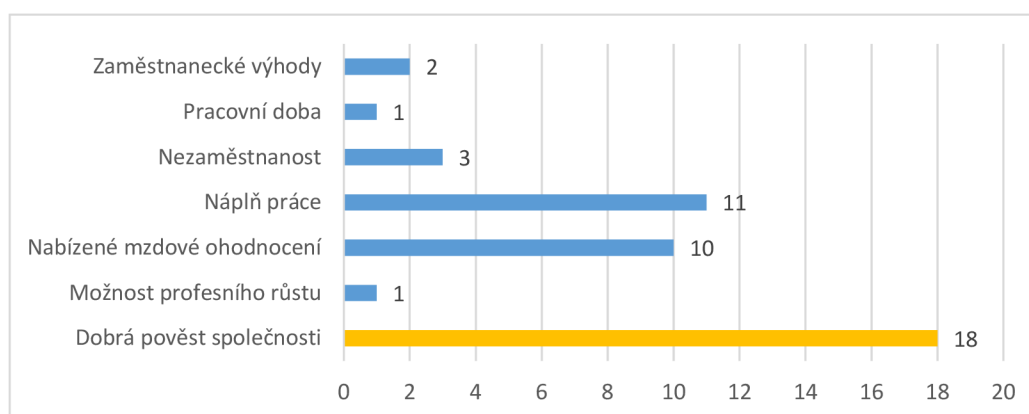
Tabulka 5 zachycuje výpočet hodnoty testového kritéria $G = 18,67$. Při zvolené hladině významnosti 5 % a při počtu stupňů volnosti rovno 2, je určena kritická mez $\chi_{0,95}^2 [2] = 5,991$. V tomto případě je zamítnuta nulová hypotéza na 5 % hladině významnosti a lze usuzovat, že

zdroj vyhledávání informací o volné pracovní pozici závisí na typu pracovní pozice. Pomocí Pearsonova koeficientu kontingence byla vypočtena síla závislosti $C = 0,537$, a proto lze konstatovat, že se jedná o středně silnou závislost. Dle kvalitativního výzkumu je patrné, že organizace má rozdělený přístup k získávání zaměstnanců dle pracovních pozic.

Důvod reakce na uveřejněnou nabídku zaměstnání

Níže uvedený graf 8 zachycuje důvod reakce na inzerát celkem.

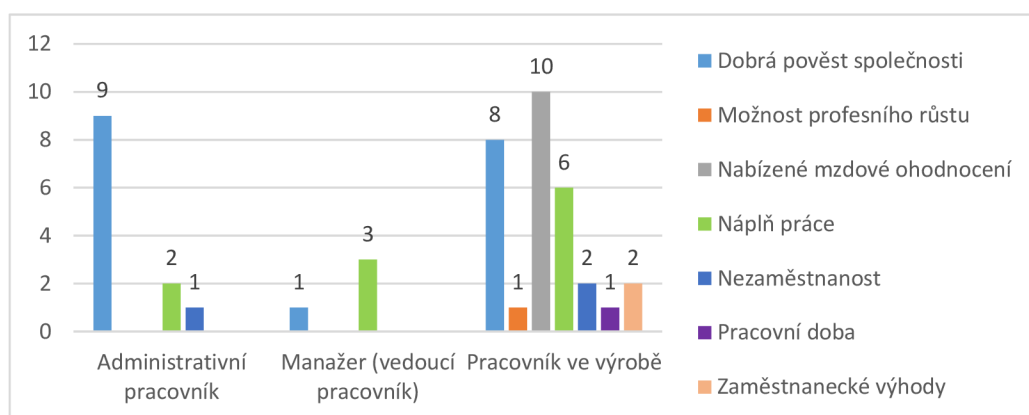
Graf 8 Důvod reakce na inzerát celkem (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu 8 vyplývá, že nejčastějším důvodem reakcí byla dobrá pověst společnosti. Celkově mezi další časté důvody patří náplň práce a nabízené mzdové ohodnocení. Níže uvedený graf 9 zachycuje důvod reakce na inzerát v závislosti na obsazované pracovní pozici.

Graf 9 Důvod reakce na inzerát dle pozice (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

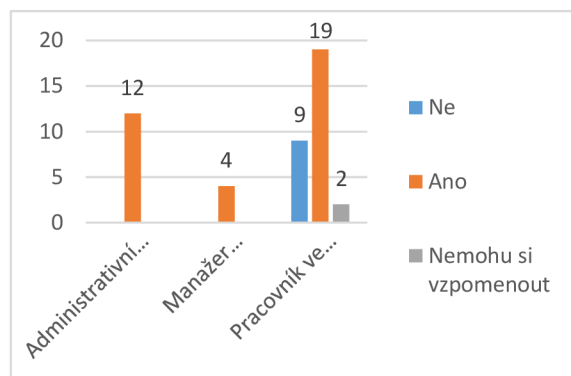
Z výše uvedeného grafu 9 vyplývá, že nejčastějším důvodem reakcí přijatých pracovníků byla dobrá pověst společnosti, tento důvod byl dominantní ve skupině administrativních pracovníků a také pro část výrobních pracovníků. Pro skupinu vedoucích pracovníků byl nejatraktivnějším důvodem náplň práce, tento důvod byl významný i pro část skupiny výrobních pracovníků.

Nejčastějším důvodem pro reagovat na nabídku práce od společnosti bylo pro výrobní skupinu pracovníků nabízené mzdové ohodnocení. Pro vedoucí pracovníky byla nejzajímavějším důvodem samotná náplň práce, která může uspokojit vyšší potřeby jako seberealizaci pracovníka. Dle grafu je tak patrné, že každá skupina pracovníků se rozhoduje na základě odlišných kritérií.

Požadované typy dokumentů od uchazečů

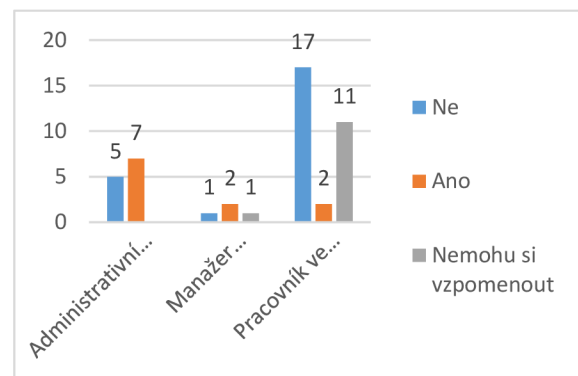
Níže uvedené grafy 10- 14 zobrazují požadované dokumenty od pracovníků. Graf 10 zobrazuje životopis. Graf 11 zobrazuje motivační dopis, graf 12 dokumenty o vzdělání, graf 13 dokumenty o praxi a graf 14 reference z předchozích zaměstnání.

Graf 10 Životopis (n=46)



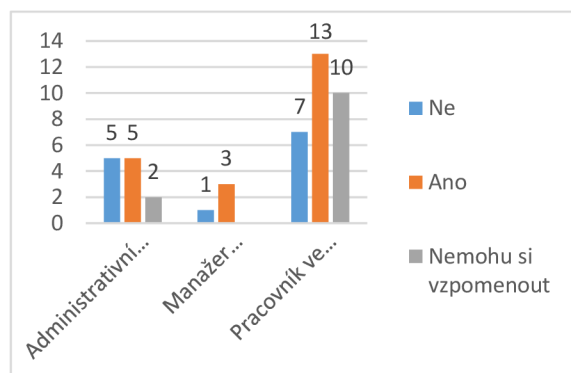
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 11 Motivační dopis (n=46)



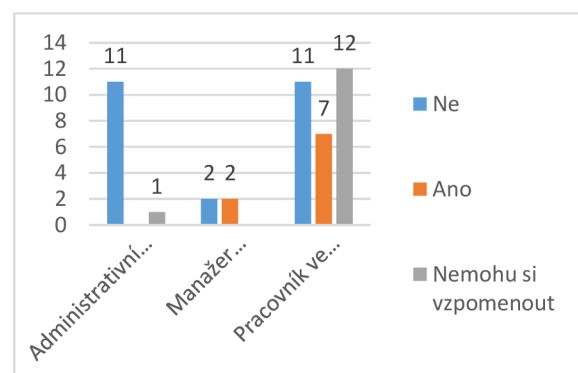
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 12 Dokumenty o vzdělání (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 13 Dokumenty o praxi (n=46)

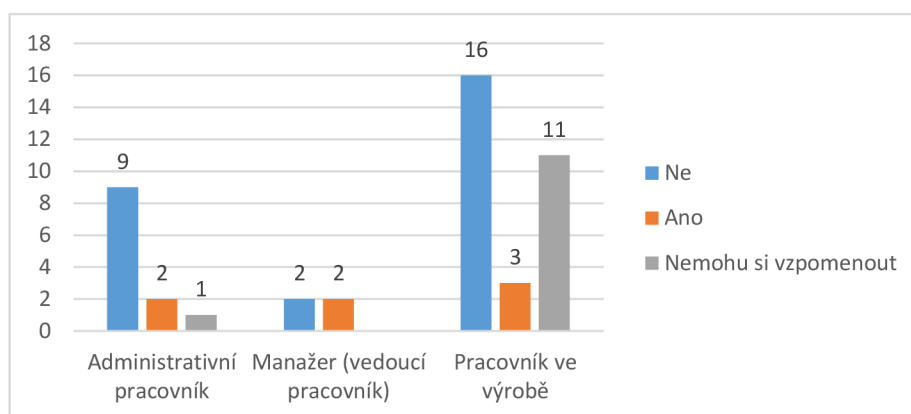


Zdroj: Vlastní výzkum

Dle grafu 10 je u administrativních a vedoucích pracovníků požadování životopisu jednoznačné ve všech případech. Požadování životopisu bylo ze 63% (19 pracovníků) také u výrobních pracovníků. Motivační dopis dle grafu 11 byl vyžadován především u administrativních pozic a u vedoucích pozic, nelze však tvrdit, že se jedná o standard. U výrobních pozic motivační dopis z 56% (u 17 pracovníků) nebyl požadován. Dokumenty o vzdělání dle grafu 12 byly požadovány jen v konkrétních případech, především pak

u vedoucích pracovníků, nicméně v konkrétních případech také u administrativních i výrobních pracovníků. Dle grafu 13 dokumenty o praxi u administrativních pracovníků nebyly požadovány vůbec, u výrobních pracovníků a vedoucích pracovníků pak v konkrétních případech. Organizaci zde bude dáno doporučení. Níže uvedený graf 14 zachycuje, v jakém počtu bylo po uchazečích požadováno, aby poskytli reference z předchozích zaměstnání. V této oblasti bude organizaci dáno doporučení, které bude specifikováno v subkapitole 3. 5. Návrhy a doporučení.

Graf 14 Reference z předchozích zaměstnání (n=46)



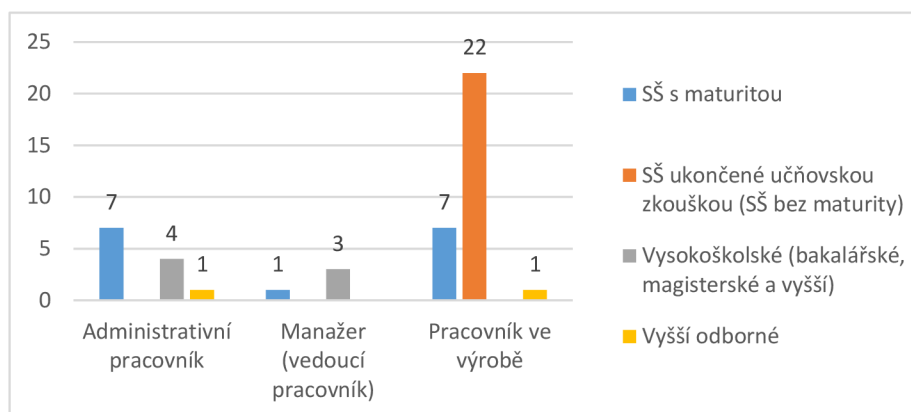
Zdroj: Vlastní výzkum

Dle grafu 14 reference z předchozích zaměstnání s převahou nebyly vyžadovány (58,7%), především pak téměř vůbec u skupiny výrobních pracovníků. Z výše uvedených grafů 10 až 14 vyplývá odlišný přístup organizace k požadovaným dokumentům dle pracovních pozic.

Požadavky na vzdělání uchazečů dle pracovních pozic

Níže uvedený graf 15 ukazuje vztah mezi dosaženým vzděláním a obsazenou pracovní pozicí.

Graf 15 Vztah mezi vzděláním a pozicí (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

Na grafu 15 je patrné, že požadavky na vzdělání pracovníků se dle obsazované pracovní pozice liší. U výrobních pracovníků převládá středoškolské vzdělání zakončené učňovskou zkouškou. U administrativních pracovníků je v největším zastoupení středoškolské vzdělání s maturitou a také vysokoškolské vzdělání. U vedoucích pracovníků je zřejmý vyšší standard, a to vysokoškolské vzdělání. Vztah vzdělání a pozice bude specifikován u testování hypotéz níže.

H_0 : Nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní pozice jsou nezávisle proměnné.

H_1 : Nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní pozice nejsou nezávisle proměnné.

Níže uvedená tabulka 6 zachycuje pozorované četnosti, které vychází z odpovědí kvantitativního výzkumu.

Tabulka 6 Pozorované četnosti – vzdělání (n=46)

POZICE	SOU	SŠ	VOŠ	VŠ	Σ
VÝROBA	22	7	1	0	30
ADMIN	0	7	1	4	12
VEDOUcí	0	1	0	3	4
Σ	22	15	2	7	46

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 6 zachycuje pozorované četnosti, které vychází z konkrétních odpovědí dotazníkového šetření. Tato tabulka však pro využití chí-kvadrát testu nemůže být převedena na tabulku teoretických četností, protože by nesplňovala podmínky. Pro výzkumné účely byly hodnoty sloučeny a převedeny do níže uvedené tabulky 7.

Tabulka 7 Pozorované četnosti sloučení – vzdělání (n=46)

POZ	SOU	SŠ+VOŠ	VŠ	Σ
VÝR	22	8	0	30
THP	0	9	7	16
Σ	22	17	7	46

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 7 zachycuje pozorované četnosti, které však byly sloučeny. Respondenti jsou již rozděleni pouze do výrobních pozic a do pozic THP (administrativní a vedoucí pracovníci). Vzdělání uchazečů je rozděleno na střední odborné učiliště, středoškolské plus vyšší odborné a vysokoškolské. Pozorované četnosti byly převedeny do tabulky teoretických četností, které jsou zachyceny v tabulce 8 níže.

Tabulka 8 Teoretické četnosti sloučení – vzdělání (n=46)

POZ	SOU	SŠ+VOŠ	VŠ	Σ
VÝR	14,35	11,09	4,57	30
THP	7,65	5,91	2,43	16
Σ	22	17	7	46

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 8 zachycuje teoretické četnosti, které vychází z tabulky pozorovaných četností. Každá hodnota v tabulce je větší než číslo 2, a zároveň v 80% tabulky jsou hodnoty větší než číslo 5. Jsou tak splněny podmínky dobré aproximace. Tudíž lze použít chí-kvadrát test a vypočítat hodnotu testového kritéria G. Výpočet hodnoty G je uveden v tabulce 9 níže.

Tabulka 9 Výpočet hodnoty testového kritéria – vzdělání

POZ	SOU	SŠ+VOŠ	VŠ	Σ
VÝR	0,28	0,86	4,57	5,71
THP	7,65	1,62	8,59	17,86
Σ	7,93	2,48	13,16	23,57

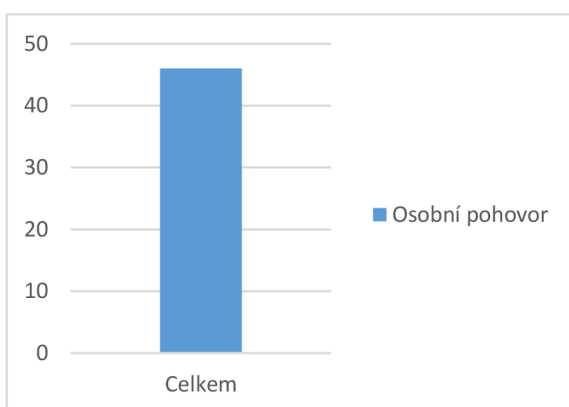
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 9 zachycuje výpočet hodnoty testového kritéria $G = 23,57$. Při zvolené hladině významnosti 5 % a při počtu stupňů volnosti rovno 2, je určena kritická mez $\chi_{0,95}^2 [2] = 5,991$. V tomto případě je zamítnuta nulová hypotéza na 5 % hladině významnosti a lze usuzovat, že vzdělání uchazečů závisí na typu pracovní pozice. Pomocí Pearsonova koeficientu kontingence byla vypočtena síla závislosti $C = 0,582$, a proto lze konstatovat, že se jedná o středně silnou závislost.

Způsob průběhu a počet kol výběrového řízení.

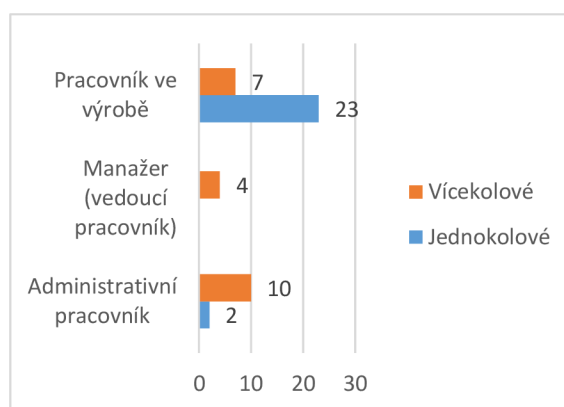
Grafy 16 a 17 uvedené níže ilustrují způsob průběhu výběrového řízení. Graf 16 zobrazuje, zda výběrový pohovor probíhal osobní formou či formou telefonického/online pohovoru. Graf 17 zachycuje, jaký byl počet kol výběrového pohovoru dle obsazované pracovní pozice.

Graf 16 Typ pohovoru (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 17 Počet kol VŘ dle pozic (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

Dle grafu 17 uvedeného výše lze poznamenat, že výběrové pohovory vždy probíhaly osobní formou, tudíž ani pandemie Covid-19 tento způsob nezměnila. Graf 18 ukazuje odlišný přístup k výběrovým pohovorům dle pracovních pozic. U výrobních pozic proběhly ve 23 případech jednokolové pohovory, pouze v 7 případech pak bylo více kol přijímacího pohovoru. U administrativních je trend opačný, v 10 případech se jednalo o vícekolový pohovor a pouze

u 2 pracovníků proběhl pohovor jednokolový. Vztah počtu kol VŘ a obsazované pracovní pozice bude specifikován u testování hypotéz níže.

H_0 : Počet kol výběrového řízení a obsazovaná pracovní pozice jsou nezávisle proměnné.

H_{10} : Počet kol výběrového řízení a obsazovaná pracovní pozice nejsou nezávisle proměnné.

Níže uvedená tabulka 10 zachycuje pozorované četnosti, které vychází z odpovědí kvantitativního výzkumu. Níže uvedená tabulka 11 pak zobrazuje sloučení hodnot pozorovaných četností.

Tabulka 10 Pozorované četnosti – počet kol VŘ (n=46)

POZICE	1 KOLO	2+KOL	Σ
VÝROBA	23	7	30
ADMIN	2	10	12
VEDOUCÍ	0	4	4
Σ	25	21	46

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 11 Pozorované četnosti sloučení – počet kol VŘ (n=46)

POZ	1 KOL	VÍCE KOL	Σ
VÝR	23	7	30
THP	2	14	16
Σ	25	21	46

Zdroj: Vlastní výzkum

Výše uvedená tabulka 10 zachycuje pozorované četnosti, které vychází z konkrétních odpovědí dotazníkového šetření. Tabulka 11 zachycuje sloučení pozorovaných četností, respondenti z administrativních a vedoucích pozic byli sloučeni do THP skupiny pracovníků. Sloučení hodnot bylo nezbytné pro výzkumné účely BP a umožní uplatnit Fischerův exaktní test. Chí-kvadrát test v tomto případě nebude uplatněn, protože počet stupňů volnosti je roven 1 a tudíž by tato aproximace byla nespolehlivá. V tomto případě tak nebude počítána hodnota testového kritéria, nýbrž z měřených hodnot bude vypočtena hodnota p , kde hodnota p je hladina významnosti a testována je tak odlišnost sloupců a řádků. Pro účely Fischerova kvantitativního testu byla vytvořena tabulka 12, která zachycuje ještě větší odchylku od situace odpovídající platnosti nulové hypotézy než výše uvedená tabulka 11.

Tabulka 12 Pozorované četnosti sloučení odchylka – počet kol VŘ (n=46)

POZ	1 KOL	VÍCE KOL	Σ
VÝR	24	6	30
THP	1	15	16
Σ	25	21	46

Zdroj: Vlastní výzkum

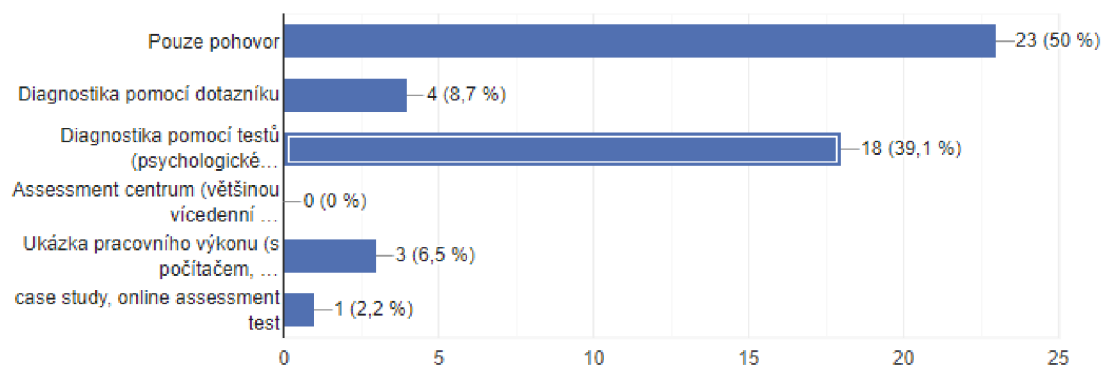
Výše uvedená tabulka 12 tak zachycuje tabulku ještě s extrémnější odchylkou od nulové hypotézy. Tato tabulka posloužila k výpočtu hodnoty p , která umožňuje statistické testování hypotéz. Dle tabulky 11 se hodnota $P = 3,5183 \times 10^{-5}$. Dle tabulky 12 se hodnota $P = 1,368 \times 10^{-6}$. Obě pravděpodobnosti jsou velmi malé, po sečtení je hodnota

$p = 4,813 \times 10^{-11}$. Na hladině významnosti $p = 4,813 \times 10^{-11}$ je zamítnuta nulová hypotéza. Statistická významnost tak zde znamená, že je významný rozdíl v počtu kol VŘ u výrobních pozic a pozic THP. Tato skutečnost byla také potvrzena kvalitativním výzkumem.

Použité metody výběru uchazečů

Níže uvedený graf 18 zachycuje celkové použití metod při výběru zaměstnanců.

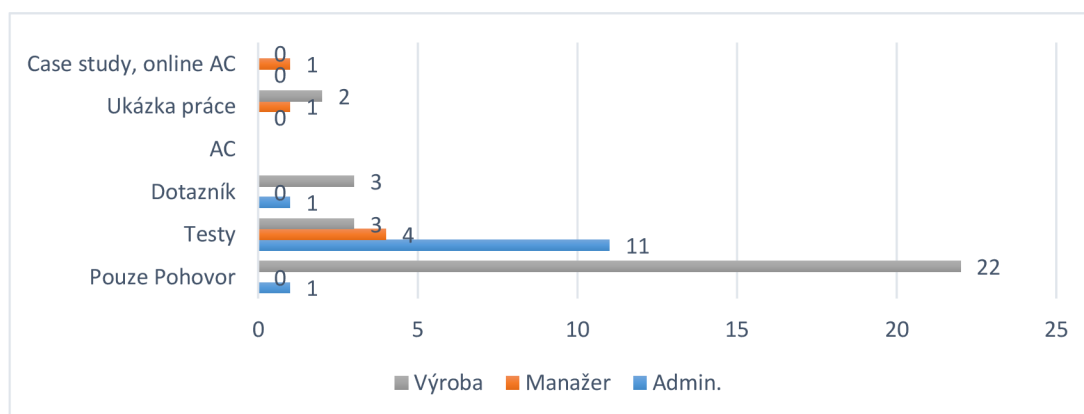
Graf 18 Metody výběru celkem (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

Na grafu 18 je patrné, že nejčastější metodou VŘ byl samotný pohovor, druhou nejpočetnější metodou byla kombinace pohovoru a diagnostika pomocí testů. Níže uvedený graf 19 zachycuje metody výběru zaměstnanců dle typu obsazované pracovní pozice.

Graf 19 Metody výběru zaměstnanců dle pozic (n=46)



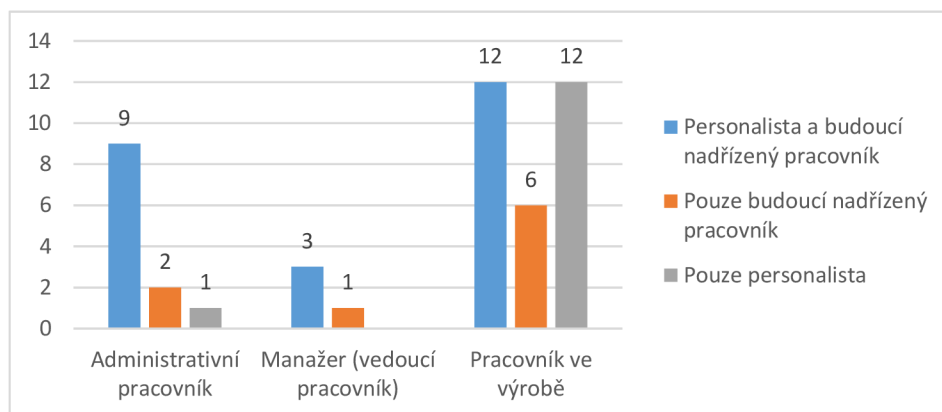
Zdroj: Vlastní výzkum

Na grafu 19 je patrné, že metody výběru zaměstnanců se liší dle obsazovaných pracovních pozic. S tímto jevem také souvisí počet kol VŘ, které bylo zachyceno v grafu 16 výše. U výrobních pracovníků převažuje pouze pohovor. V ojedinělých případech byli výrobní pracovníci testováni na základě dotazníku či ukázky práce. Pro vedoucí a administrativní pracovníky jsou metody výběru složitější a důkladnější. Skutečnost vyplývající z grafu byla potvrzena kvalitativním výzkumem.

Typ a počet hodnotitelů výběrových pohovorů

Níže uvedený graf 20 zachycuje typ a počet hodnotitelů dle obsazovaných pracovních pozic.

Graf 20 Hodnotitelé výběrového pohovoru dle pozic (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výše uvedený graf zachycuje počet a typ hodnotitelů výběrových pohovorů dle obsazovaných pracovních pozic. Na grafu 20 je zřejmé, že u administrativních a vedoucích pracovníků byli ve většině případů v roli hodnotitelů budoucí nadřízený pracovník (hiring manažer) a pracovník personálního oddělení. U pracovníků ve výrobě je rozdělení neurčité. Vtáh počtu a typu hodnotitelů a obsazované pracovní pozice bude specifikován níže pomocí statistického testování hypotéz.

H_0 : Typ a počet hodnotitelů výběrového pohovoru a pracovní pozice jsou nezávislé proměnné.

H_1 : Typ a počet hodnotitelů výběrového pohovoru a pracovní pozice nejsou nezávislé proměnné.

Tabulka 13 níže zachycuje pozorované četnosti, které vychází z kvantitativního výzkumu. Tabulka 14 zachycuje sloučení pozorovaných četností, tato tabulka umožňuje provedení chí-kvadrát testu a následné testování hypotéz.

Tabulka 13 Pozorované četnosti – typ a počet hodnotitelů (n=46)

POZICE	JEN PERS.	PERS+VED	JEN NDŘ	Σ
VÝROBA	12	12	6	30
ADMIN	1	9	2	12
VEDOUcí	0	3	1	4
Σ	13	24	9	46

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 14 Pozorované četnosti sloučení – typ a počet hodnotitelů (n=46)

POZ	PERS	PERS+VD	VD	Σ
VÝR	12	12	6	30
THP	1	12	3	16
Σ	13	24	9	46

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 13 uvedená výše zachycuje pozorované četnosti, které vychází z odpovědí dotazníkového šetření. Tabulka však nemohla být převedena na tabulku teoretických četností, protože by nespĺňovala podmínky dobré aproximace, proto došlo ke sloučení hodnot. Sloučení hodnot je zachyceno na tabulce 14, kde byli administrativní a vedoucí pracovníci sloučeni do

THP skupiny pracovníků. Následně byly hodnoty z tabulky 14 převedeny do tabulky 15 níže, která zachycuje teoretické četnosti.

Tabulka 15 Teoretické četnosti – typ a počet hodnotitelů (n=46)

POZ	PERS	PERS+VD	VD	Σ
VÝR	8,48	15,65	5,87	30
THP	4,52	8,35	3,13	16
Σ	13	24	9	46

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 15 zachycuje teoretické četnosti, které vychází z tabulky pozorovaných četností. Každá hodnota v tabulce je větší než číslo 2, a zároveň v 80% tabulky jsou hodnoty větší než číslo 5. Jsou tak splněny podmínky dobré aproximace. Tudíž lze použít chí-kvadrát test a vypočítat hodnotu testového kritéria G. Výpočet hodnoty G je uveden v tabulce 16 níže.

Tabulka 16 Výpočet testového kritéria – typ a počet hodnotitelů (n=46)

POZ	PERS	PERS+VD	VD	Σ
VÝR	1,46	0,85	0,00	2,31
THP	2,74	1,59	0,01	4,34
Σ	4,2	2,44	0,01	6,65

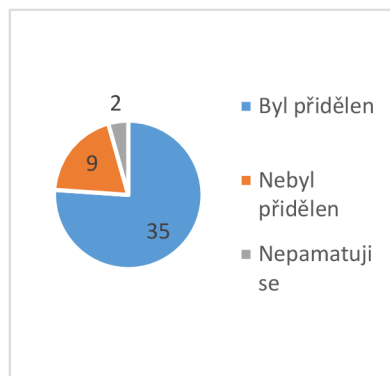
Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 16 zachycuje výpočet hodnoty testového kritéria $G = 6,65$. Při zvolené hladině významnosti 5 % a při počtu stupňů volnosti rovno 2, je určena kritická mez $\chi_{0,95}^2 [2] = 5,991$. V tomto případě je zamítnuta nulová hypotéza na 5 % hladině významnosti a lze usuzovat, že typ a počet hodnotitelů závisí na typu obsazované pracovní pozice. Pomocí Pearsonova koeficientu kontingence byla vypočtena síla závislosti $C = 0,355$, a proto lze konstatovat, že se jedná o středně silnou závislost. Tato skutečnost byla zkoumáním kvalitativního výzkumu, kde bylo řečeno, že se organizace snaží mít minimální počet dvou hodnotitelů na výběrových pohovorech a že se tento fakt neliší dle pracovních pozic. Organizaci bude v tomto ohledu dáno doporučení, které bude specifikováno v subkapitole 3. 5. Návrhy a doporučení.

Způsob průběhu adaptace nových zaměstnanců.

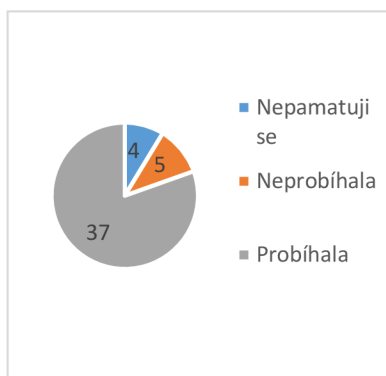
Níže uvedené grafy 21-23 ilustrují vnímání průběhu adaptace dle přijatých pracovníků. Graf 21 zachycuje, zda pracovníkům byl přidělen při nástupu do zaměstnání patron (buddy) pro snazší a rychlejší adaptaci. Graf 22 zobrazuje, zda dle pracovníků jejich adaptace probíhala dle předem připraveného plánu. Graf 23 zachycuje, zda dle pracovníků jim byly předány při nástupu do zaměstnání podklady pro výkon práce.

Graf 21 Patron (buddy) (n=46)



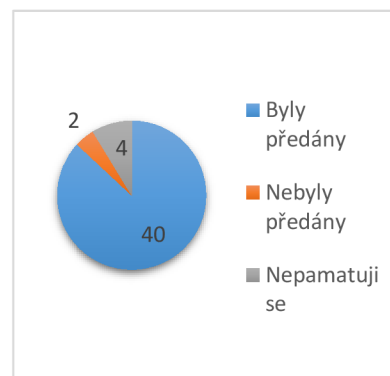
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 22 Adaptace dle plánu (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 23 Podklady k práci (n=46)



Zdroj: Vlastní výzkum

Na výše uvedeném grafu 22 je patrné, že přidělení patrona (buddyho) proběhlo v 76 %, tedy u 35 pracovníků, v 19,5 % dle pracovníků buddy nebyl přidělen a 2 pracovníci si nevzpomínají. Dle grafu 23 V 80 % případů (37 pracovníků) adaptace probíhala dle předem stanoveného plánu. V 13,5 % případu (5 pracovníků) adaptace dle předem připraveného plánu neprobíhala, 4 pracovníci si nevzpomínají. Graf 24 uvádí, že v 87 % případů byly při nástupu do zaměstnání předány podklady pro výkon práce. Pouze 2 pracovníci uvedli, že podklady nebyly předány. 4 pracovníci si nevzpomínají. Vnímání fáze adaptace je velmi subjektivní hledisko. Pracovníci si nemusí nutně dobře vzpomenout, zda jim byl přidělen patron pro snazší adaptaci, podklady pro práci a zda adaptace probíhala dle plánu. Nejproblémovější je vnímání patrona ve fázi adaptace, dle personálního manažera je každému přijatému pracovníkovi patron přidělen, u výrobních pracovníků to je vždy nadřízený pracovník. Z tohoto důvodu samotní pracovníci tak nemusí subjektivně vždy vnímat, že se o patrona jedná.

Kvantitativní výzkum tak bude doplněn o výzkum kvalitativní. Cílem bude dostat srovnání korelujících dat a následně dát organizaci doporučující návrhy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

3.4.2 Kvalitativní výzkum

K polostrukturovanému rozhovoru byl osloven personální manažer organizace a externí specialistka pro oblast získávání a výběr zaměstnanců, která pro organizaci vyhledává pracovníky na specializované a manažerské pozice. Cílem rozhovorů bylo získat data, která:

- Korelují s náplní teoretické části BP (získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, trendy v získávání a výběru zaměstnanců);
- Budou sloužit jako podklady pro praktickou část BP (získávání zaměstnanců ve společnosti, výběr zaměstnanců ve společnosti, vyhodnocení výzkumu, návrhy a doporučení);
- Korelují s daty získaných z dotazníkového šetření (charakter přijatých pracovníků, metody a způsoby inzerce volného PM, požadované typy dokumenty od uchazečů, požadavky na vzdělání uchazečů, způsob průběhu výběrového řízení, použité metody výběru zaměstnanců, příčinná souvislost mezi typem výběrového řízení a obsazovanou pracovní pozicí, způsob adaptace zaměstnanců).

Dále bylo cílem doplnit data o další specifické informace, které vychází ze subjektivního vnímání a způsobu práce respondentů kvalitativního výzkumu.

Rozhovor s personálním manažerem organizace (uvedený v příloze 4 BP) proběhl 12. 2. 2021 přes aplikaci Skype for Business a trval 23 minut a měl za cíl zjistit následující údaje:

- Plánování LZ v organizaci;
- Formální popis PM v organizaci;
- Typ zdroje a síly získávání zaměstnanců;
- Metody získávání zaměstnanců;
- Metody výběru zaměstnanců;
- Typ a počet hodnotitelů výběrových pohovorů;
- Adaptace přijatých zaměstnanců;
- Používané moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

Plánování LZ v organizaci

V organizaci Dr. Oetker dochází k formálnímu plánování LZ v souladu s plánováním výroby, novými projekty či s rozšiřováním různých oddělení.

Formální popis PM

V organizaci Dr. Oetker existuje formální popis každého pracovního místa, který je zařazen do katalogu pracovních pozic.

Typ zdroje a síly získávání zaměstnanců

Organizace Dr. Oetker preferuje získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. V případě, že nemůže být pokryta potřeba obsazení z interních zdrojů, tak organizace využívá zdroje externí. Získávání z interních zdrojů provádí organizace vlastními silami, pro získávání zaměstnanců ze zdrojů externích využívá organizace vlastní síly a v případě specializovaných pracovních pozic či v případě specifického úkolu využívá organizace zdroje externí.

Metody získávání zaměstnanců

Mezi nejpoužívanější metody získávání zaměstnanců v organizaci patří inzerce v lokálním tisku, inzerce na internetových portálech, sami se hlásící uchazeči, osobní doporučení a spolupráce s externími agenturami. V ojedinělých případech také spolupráce s vysokými školami.

Metody výběru zaměstnanců

Mezi nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců v organizaci patří screening životopisu či dotazníku, pohovor či behaviorální pohovor a testování uchazečů zahrnující psychometrické testy, simulace typických pracovních situací, případové studie, prezentace na zadané téma či přezkoušení jazykových dovedností. V případě pochybností se také ověřují reference z předchozích zaměstnání.

Typ a počet hodnotitelů výběrových pohovorů

Dle personálního manažera společnosti se primárně počet hodnotitelů na výběrových pohovorech neliší. Dle personálního manažera na výběrových pohovorech jsou zpravidla přítomni hiring manažer a personální manažer. Počet hodnotitelů se modifikuje v případě, že se jedná o klíčovou pracovní pozici, zde je ve finální fázi VŘ přítomen také generální manažer

společnosti. Role personálního manažera společnosti je při VŘ poradenská, hlavní odpovědnost za rozhodnutí nese hiring manažer potažmo generální manažer u klíčových a vedoucích pracovních pozic.

Adaptace přijatých zaměstnanců.

V organizaci je ustálený formální plán adaptace. V den nástupu do zaměstnání dostane každý zaměstnanec od svého nadřízeného pracovníka plán zapracování, který společně projdou. Tento plán provádí zaměstnanec zkušební dobou, zapracováním a prvním rokem pracovního poměru, je tak dle slov personálního manažera aktivně využíván po celou dobu zapracování a adaptace. Nadřízení pracovníci zároveň plní roli mentora (buddyho), který nováčka doprovází při jeho zapracování a adaptaci. Cílem je pracovníkovi předat firemní hodnoty a organizační kulturu společnosti.

Používané moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců

Organizace Dr. Oetker používá v oblasti získávání zaměstnanců mobilní aplikaci Práce za rohem a v ojedinělých případech umožňuje studentům vysokých škol trainee programy, krátké stáže či možnost zpracovávání diplomových prací. Moderní recruiting zastřešuje pro organizaci externí specialista, která využívá především aplikaci Linked-in. Personální manažer firmy využívá Linked-in pouze pro kontrolu informací. V oblasti výběru zaměstnanců organizace využívá psychometrické online testy od externí společnosti, jejichž výsledky organizace dává do kontextu se sebe prezentací uchazeče.

Rozhovor s externí specialistkou (uvedený v příloze 5 BP) proběhl 8. 1. 2021 přes aplikaci Zoom a trval 38 minut a měl za cíl zjistit následující údaje:

- Typ a forma spolupráce externí specialistiky s organizací;
- Rozsah kooperace v procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci;
- Nejčastější hledané pracovní pozice pro organizaci;
- Způsob a kritéria výběru vhodných uchazečů pro organizaci;
- Proces spolupráce s organizací v získávání a výběru zaměstnanců;
- Zpětná vazba od uchazečů k adaptaci v organizaci;
- Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců a jejich využití v organizaci.

Typ a forma spolupráce externí specialistiky s organizací

Externí specialista pro organizaci vyhledává pracovníky na specializované a vedoucí pracovní pozice. Externí specialista spolupracuje s organizací již dlouhodobě a v případě, že se organizace rozhodne využít externí síly při hledání zaměstnanců, většinou spolupracuje právě s externí specialistkou Ľubicou Zaťkovou.

Rozsah kooperace v procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci

Externí specialista na základě definovaných kritérií vyhledává vhodné uchazeče, které následně doporučí organizaci. Následně kooperuje v procesu výběru pracovníků, kde se sama většinou účastní výběrových pohovorů.

Nejčastěji hledané pracovní pozice pro organizaci

Externí specialista nejčastěji hledá pro organizaci Key Account manažery, produktové manažery a dále dle specifického zadání. Momentálně hledá uchazeče na konkrétní pracovní pozici Senior Controller.

Způsob a kritéria získávání a výběru vhodných uchazečů

Externí specialista vychází ze zadání organizace. Externí specialista tak vychází z předem definovaných požadavků a následně pomocí vlastních metod a vlastní databáze hledá vhodné uchazeče. Externí specialista využívá následující metody získávání a hledání uchazečů:

- Linked-in;
- Vlastní síť kontaktů;
- Pracovní portály.

Následně externí specialista využívá k výběru vhodných uchazečů následující metody:

- Strukturovaný pohovor;
- Zkoumání životopisů;
- Reference (jen na vyžádání).

Proces spolupráce s organizací v získávání a výběru pracovníků

Proces spolupráce získávání a výběru pracovníků začíná zadáním. Toto zadání dává nadřízený pracovník (manažer) a občas se jednotlivá kritéria modifikují dle reálné situace, nebo si na základě pohovorů manažer upřesní konkrétní požadavky. V případě odlišných představ generálního manažera a zadávajícího manažera je úkolem externí specialisty najít shodu v požadavcích. Součástí definování požadavků a kritérií je detailní rozhovor se zadávajícím manažerem. V případě obtížnějšího definování kritérií zašle externí specialista pár životopisů z veřejných profilů na Linked-in a ověří si, zda pochopila zadání správně. Dle rozhodnutí manažera se buď přechází do fáze výběru, nebo externí specialista pokračuje v hledání. Poté externí specialista přechází do fáze identifikace uchazečů a telefonických či on-line pohovorů. Následně externí specialista představí vhodného uchazeče organizaci a navazují interní výběrové procesy, které jsou většinou vícekolové. Po interním výběrovém řízení pracuje externí specialista jak s organizací, tak s kandidátem a její úlohou je nalezení shody a dotáhnutí výběrového procesu do konce. Poté, v případě potřeby, udržuje externí specialista kontakt s nově přijatým pracovníkem a zajímá se o fázi adaptace.

Zpětná vazba od uchazečů k adaptaci v organizaci

Spokojenost s fází adaptace hodně závisí na nadřízeném manažerovi. Celkově se však externí specialista potvrdilo, že se pracovníci v organizaci Dr. Oetker adaptují velmi dobře, pouze v ojedinělých případech se stane, že pracovník přecení své síly a nestačí nárokům organizace. Většinový scénář je, že pracovník v organizaci zůstane okolo 20 let.

Moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců a jejich využití v organizaci

Dle externí specialisty se globálně mění požadavky na pracovníky vlivem průmyslu 4.0 a následné digitalizace veškerých procesů, nemění se však příliš struktura a náplň pracovních míst, ale spíše vznikají nové pracovní pozice. Tento jev se však zatím dle externí specialisty příliš netýká organizace Dr. Oetker. Pod odlišný průběh procesu získávání a výběru

zaměstnanců se také podepsala pandemie Covid-19, která většinu organizací přinutila přejít do on-line prostoru a pomocí aplikací jako Teams, Skype, Zoom a další provádět výběrové pohovory. Nicméně organizace Dr. Oetker zůstala u osobní formy pohovorů. V procesu získávání a výběru pracovníků se dle externí specialistky objevil trend zavádění specializovaných pracovních pozic jako recruiter, headhunter či sourcer. Tito pracovníci však mají uplatnění pouze ve velkých organizacích. V zahraničí dle externí specialistky také existují agentury, které dokážou lidi hledat a prověřovat za pomoci utajených databází, jsou dokonce schopni vyhledávat lidi přes policejní databáze, nicméně toto počínání je dle externí specialistky na hraně zákona a v přímém rozporu s GDPR. Pro organizaci Dr. Oetker tak dle externí specialistky nemá smysl najímat takovéto pracovní pozice, protože má organizace velmi nízkou fluktuaci a přijímá velmi malé množství pracovníků. Je tak pro organizaci výhodnější spolupracovat s externími agenturami.

3.5 Návrhy a doporučení

Na základě vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního výzkumu je proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci hodnocen jako velmi propracovaný, kvalitní a efektivní. Data získaná z kvalitativního výzkumu téměř shodně korespondují s daty získanými z výzkumu kvantitativního. Proces získávání zaměstnanců je v logické shodě s počtem přijímaných zaměstnanců ročně, s velikostí organizace, s typem struktury a s definovanými požadavky. Ke zhodnocení byly vybrány níže uvedené klíčové údaje, které využívaly dat z kvantitativního výzkumu a dat z kvalitativního výzkumu. Tato data byla dále testována pomocí testování hypotéz, které bylo prováděno pomocí Chí-kvadrát testu, síla závislosti byla následně testována Pearsonovým testem kontingence. Cílem tohoto testování bylo potvrdit data, která byla viditelná z kontingenčních grafů. Všechny získané informace byly dány do kontextu možností a velikosti organizace, tento kontext byl potvrzen i informacemi z kvalitativního výzkumu. Pro účely BP byly vybrány následující oblasti, které byly předmětem zkoumání:

- Způsob získávání zaměstnanců, zdroj atraktivity pro uchazeče;
- Požadované typy dokumentů od uchazečů;
- Požadavky na vzdělání uchazečů dle pracovních pozic;
- Počet kol výběrového řízení;
- Použité metody výběru uchazečů;
- Typ a počet hodnotitelů;
- Způsob průběhu adaptace zaměstnanců;
- Využití moderních trendů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v organizaci.

V případě nedostatků byly dány pozměňující návrhy a doporučení, které jsou uvedeny v následujícím textu.

Požadované typy dokumentů od uchazečů

Dle slov personálního manažera firmy organizace od uchazečů zpravidla požaduje životopis, motivační dopis, dokumenty o vzdělání, dokumenty o praxi. Reference z předchozích zaměstnání organizace požaduje pouze v případě pochybností. Z kvantitativního výzkumu je zřejmé, že požadování životopisu je u administrativních a vedoucích pozic standardem. U výrobních pozic v početných případech životopis nebyl požadován. Tento fakt navazuje na slova personálního manažera, který potvrdil, že sami se hlásící uchazeči vyplňují na vrátnici

organizace dotazníkový formulář, který je následně hodnocen personálním oddělením podobně jako v případě životopisu. Motivační dopis dle kvantitativního výzkumu nebývá příliš vyžadován. Pracovníci ve výrobě z převahy motivační dopis nezasílali, u vedoucích a administrativních pozic bylo skóre hodně vyrovnané. V personální praxi se dnes již často odstupuje od vyžadování motivačních dopisů. Organizace sama ve VŘ testuje pracovní motivaci uchazeče a zjišťuje jeho vnitřní hodnoty, tudíž není nutné na tomto přístupu něco měnit. Dokumenty o vzdělání byly s převahou vyžadovány od uchazečů na vedoucí pracovní pozice, u administrativních pozic bylo skóre vyrovnané, u výrobních pozic bylo z převahy vyžadováno, hodně výrobních pracovníků si však již nepamatuje. Dokumenty o praxi u administrativních pracovníků nebyly vyžadovány, u vedoucích pracovníků je skóre vyrovnané, u pracovníků do výroby si velká část již nevzpomíná a dále bylo skóre vyrovnané. Reference zpravidla nebyly vyžadovány. V návaznosti na slova externí specialistky, která potvrdila, že se někdy objevují podvodní uchazeči je organizaci doporučeno kontrolovat dokumenty o vzdělání a praxi, primárně pak u administrativních a vedoucích pracovníků. Organizace zatím nebyla takto podvodným uchazečem podvedena, nicméně tímto způsobem může takovému případu předejít. Kontrolování dokumentů by mělo být zavedeno jakou součást finálního VŘ. Z hlediska časové náročnosti by nebylo příliš reálné, aby organizace takové dokumenty vyžadovala okamžitě u všech uchazečů, nicméně by takový krok měla zavést jako součást finálního rozhodnutí. Pracovníci personálního oddělení by tak měli tyto dokumenty ověřit a porovnat s údaji v životopisech. V případě nejasností, pak ověřit uchazeče pomocí referencí. Tento krok pomůže organizaci maximalizovat pečlivost při výběru správného uchazeče a zároveň eliminovat riziko podvodného chování ze strany uchazeče.

Typ a počet hodnotitelů

Dle statistického testování hypotéz byla zamítnuta nulová hypotéza, že typ a počet hodnotitelů výběrového pohovoru a obsazovaná pracovní pozice jsou nezávisle proměnné, zároveň je z kvalitativního výzkumu patrné, že organizace přistupuje k VŘ dle významnosti obsazovaného PM. V případě klíčových pracovních pozic je ve finální fázi jako hodnotitel přítomen také generální manažer organizace. U administrativních pozic je u výběrových pohovorů zpravidla přítomen personální manažer organizace a budoucí nadřízený PM (hiring manažer), nejedná se však o pravidlo, stejně tak není zcela určen typ a počet hodnotitelů u výrobních pozic. Organizaci je doporučeno stanovit minimální počet dvou hodnotitelů na výběrových pohovorech u všech typů pracovních pozic. Odpovědnost a role hodnotitelů by měla být zachována dle současného modelu v organizaci. Je nezbytné, aby u výběrových pohovorů byl přítomen budoucí nadřízený pracovník (hiring manažer), protože právě on si vybírá pracovníka do svého kolektivu. Poradenskou roli by měl nadále zastávat u administrativních a vedoucích pracovních pozic personální manažer organizace, který má odborné schopnosti k posouzení osobnostní složky uchazeče a zároveň může vést tok rozhovoru správným směrem. U klíčových pracovních pozic by měl být nadále přítomen také generální manažer organizace, který bude s daným pracovníkem také úzce spolupracovat. U výrobních pracovních pozic je organizaci doporučeno využívat, dle časových možností, personálního manažera či jeho podřízeného pracovníka v kombinaci s vedoucím konkrétního výrobního úseku či výrobním mistrem, který bude odpovědný za následné testování, pomocí již zavedené, simulace typické pracovní situace. Cílem tohoto návrhu je maximalizovat odbornost a objektivnost hodnocení a také přesnost predikce budoucího pracovního výkonu a chování uchazečů v organizaci.

Využití moderních trendů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v organizaci

Organizace používá vlastní přímou inzerci přes nejpoužívanější pracovní portály a zároveň využívá moderní mobilní aplikaci Práce za rohem. Moderní recruiting pro organizaci provádí

externí specialista přes aplikaci Linked-in. V oblasti výběru zaměstnanců organizace vhodně kombinuje vlastní výběrové metody s psychometrickými testy od externí firmy. Organizaci je však doporučeno při širokém počtu uchazečů využít moderní video-dotazníky, které umožní rychlejší selekci uchazečů. Tyto video-dotazníky umožní předem nahrát konkrétní otázky a následně vyhodnocovat reakce uchazečů. Personální manažer organizace by tak mohl předem nahrát zvolené otázky, které by vycházely ze souboru otázek, který je typicky využíván při výběrových pohovorech. Tyto otázky by u některých pracovních pozic, kde je vyžadována určitá úroveň mluveného cizího jazyka, mohly být namluveny v cizím jazyce a zároveň by byla vyžadována odpověď v tomto jazyce. Lze také nastavit časový limit, do kterého musí být otázka uchazečem zodpovězena. Uchazeč musí být vybaven funkčním mikrofonom a videokamerou. Do on-line dotazníkového portálu by tak měl přístup personální manažer společnosti a hiring manažer, společně by tak mohli uchazeče rychleji selektovat. Jednalo by se tak především o screeningový nástroj, který by předcházel výběrovým pohovorům a dalším metodám výběru. Je nezbytné však brát v úvahu také možný stres uchazečů z neznámého testování či z časových limitů na odpověď. Pokud je však hledán uchazeč, který bude schopen reagovat na nepříznivé a nové situace, pak tento nástroj umožní velkou výhodu. V případě menšího počtu uchazečů je nicméně doporučeno zůstat u současného modelu, který je vhodný pro osobní poznání uchazeče.

4 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců, tedy na jednu z nejdůležitějších podnikových činností. Teoretická část práce sloužila k rešerši odborných zdrojů. Praktická část práce konkretizovala proces získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci s hlavním zaměřením na metody získávání a výběru zaměstnanců. Hlavním cílem bakalářské práce bylo doporučit organizaci návrhy na zlepšení procesu v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Dílčími cíli pak bylo formulovat metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, identifikovat klíčové aktivity v procesu získávání a výběru zaměstnanců, definovat rozdílné metody získávání a výběru zaměstnanců v závislosti na obsazované pracovní pozici, rozpoznat používané moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v organizaci a pozorovat možné změny procesu získávání a výběru zaměstnanců v čase i vlivem pandemie Covid-19. Pro splnění stanovených cílů BP byl použit kvalitativní a kvantitativní výzkum, který měl za cíl získat data ve shodných oblastech. Důležité bylo porovnání získaných dat a zároveň pochopení omezenosti výzkumu. Pro co nejpřesnější a nejkonstruktivnější výzkum byly použity co největší otázky, které se záměrně vyhýbaly citlivým údajům a možnému zkreslení.

Kvantitativní výzkum proběhl formou dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření mělo za cíl získat odpovědi od předem zvolené skupiny respondentů. Za skupinu respondentů byli zvoleni pracovníci, kteří byli do organizace přijati v roce 2019 a v roce 2020. Návratnost v kvantitativním výzkumu činila 78 %, respondenti byli dle pracovních pozic dotazováni buď elektronicky či přes tištěnou variantu. Odpovědi z kvantitativního výzkumu byly zpracovány do kontingenčních tabulek a kontingenčních grafů. Kontingenční tabulky následně sloužily pro statistické testování hypotéz. Statistické testování hypotéz mělo za cíl při zvolené hladině významnosti přijmout či zamítnout nulovou hypotézu. Na výsledek hypotéz následně navazovaly údaje získané z kvalitativního výzkumu. Pro statistické testování hypotéz byl využit Pearsonův chí-kvadrát test. V případě že nebyly splněny podmínky dobré aproximace, byl namísto chí-kvadrát testu použit Fischerův exaktní test. Při využití chí-kvadrát testu byla vždy zvolena 5 % hladina významnosti ($\alpha = 0,950$).

Kvalitativní výzkum proběhl formou, dvou na sobě nezávislých, polostrukturovaných rozhovorů. Externí specialista popsala formu své spolupráce s organizací, vlastní zkušenosti s efektivitou procesu a metod získávání a výběru v organizaci a přiblížila moderní trendy v recruitingu a v personální praxi. Personální manažer organizace popsal zákonitosti procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci, konkretizoval jednotlivé metody získávání a výběru zaměstnanců a vysvětlil jejich příčinnou souvislost s typem VŘ.

Na základě vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního výzkumu byly organizaci dány tři návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Klíčovým návrhem bylo doporučení ohledně počtu a typu hodnotitelů, kde bylo navrženo ustanovit minimální počet dvou hodnotitelů u výběrových pohovorů u všech typů pracovních pozic s cílem maximalizovat odbornost a objektivnost hodnocení a také přesnost predikce budoucího pracovní výkonu a chování. Další dva doporučující návrhy se týkaly prověřování dokumentů a zvážení možnosti video-dotazníků pro předvýběr velkého počtu uchazečů. Prověřování dokumentů má za cíl maximalizovat pečlivost výběru vhodného uchazeče a eliminaci rizika možného podvodu uchazeče. Zavedení video – dotazníků by své uplatnění našlo při vysokém počtu uchazečů, kdy by organizace rychle a efektivně mohla uchazeče selektovat na základě odpovědí na předem nahrané otázky. I přes důkladný kvantitativní a kvalitativní výzkum organizaci Dr. Oetker nebyly dány žádné další návrhy na zlepšení, protože organizace má proces získávání a výběru

zaměstnanců důkladně strategicky promyšlený, a především velmi efektivní. Ve většině případů organizace získá a vybere pracovníky, kteří v organizaci následně působí desítky let.

Dílčí cíle jako formulování metod získávání a výběru zaměstnanců, identifikování klíčových aktivit v procesu získávání a výběru zaměstnanců, definování rozdílných metod získávání a výběru zaměstnanců v závislosti na obsazované pracovní pozici a rozpoznání používaných trendů byly zpracovány do praktické části BP. Tyto dílčí cíle byly zdrojem doporučujících návrhů na zlepšení. Dílčí cíl, který měl za cíl pozorovat možné změny v procesu získávání a výběru zaměstnanců byl taktéž formulován do praktické části BP. Data vycházející z výzkumu však žádné změny nezaznamenala.

Organizaci byly předány doporučující návrhy na zlepšení a zároveň byli respondenti kvalitativního výzkumu informováni ohledně výsledků BP s cílem dalšího rozvoje v této oblasti. Vlivem neustálého rozvoje digitálních technologií se zvyšují nároky na všechny pracovníky, klíčem je tak získávat a vybírat správným způsobem nejlepší možné uchazeče a tím si zajistit efektivitu a prosperitu organizace i do let následujících.

Literatura

Primární zdroje

Historie Dr. Oetker [online]. 2020 [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: <https://www.oetker.cz/cz-cs/historie-droetker>

Interní materiály společnosti Dr. Oetker, s.r.o.

Kvalita je nejlepší recept, Dr. Oetker [online]. 2020 [cit. 2020-10-22]. Dostupné z WWW: <https://www.oetker.cz/cz-cs/kvalita-je-nejlepsi-recept/kvalita-je-nejlepsi-recept>

O společnosti Dr. Oetker [online]. 2020 [cit. 2020-10-22]. Dostupné z WWW: <https://www.oetker.cz/cz-cs/o-spolecnosti-dr-oetker/o-spolecnosti-droetker>

Obchodní rejstřík Dr. Oetker [online]. 2020 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=602026&typ=UPLNY>

Politika životního prostředí Dr. Oetker [online]. 2020 [cit. 2020-10-22]. Dostupné z WWW: <https://www.oetker.cz/dr-oetker-cms/oetker.cz/pdf/Environmental-policy-2018-Czechia.pdf>

Monografie

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4., nezměněné vydání*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H. a FONVILLE, A. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

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

LISÁ, E. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Přeložil HUBÁČKOVÁ, T. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4.

MYERS, D. G. *Sociální psychologie*. Přeložil VAĐUROVÁ, H., přeložil PASEKOVÁ, Z., přeložil BILDOVÁ, M. Brno: Edika, 2016. ISBN 9788026608714.

NOLEN-HOEKSEMA, S. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. Vyd. 3., přeprac. Přeložil ANTONÍNOVÁ, H. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0083-3.

PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

SVOBODA, M. a HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V., ed. *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0363-6.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9....

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

VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

YATE, M. J. *Knock 'em dead hiring the best: Proven tactics for successful employee selection. (Sixth ed.)*. Avon, MA: Adams Media, 2014 ISBN Sixtu 978–14–405–6270–9.

Odborné knihy a časopisy

HOŠEK M., *Retail news: Lidský kapitál a zrychlená digitalizace (2020) [online]*. Praha: Press21, 2015- ISSN 2336-7997. [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2020/11/html5/index.html?&pn=55&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml>

DVOŘÁKOVÁ B. *EkonTech.cz Stáž, praxe, trainee program-co to je? (2020) [online].: časopis pro studenty techniky a ekonomie. [Praha?]: Česká studentská unie, 2012-. ISSN 2336-307X. [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.ekontech.cz/clanek/staz-praxe-trainee-program-co-je>*

Další zdroje

RANDLOVÁ, N. a HŮRKA, P. *Zákoník práce 2019: redakční uzávěrka 4.3.2019*. Ostrava: Sagit, 2019. ÚZ: úplné znění. ISBN 978-80-7488-340-8

Internetové zdroje

CzechCrunch: *Lidé budou rádi za stabilnější práci, nábor se přesune online. Ptali jsme se českých portálů na budoucnost trhu práce. 2020 [online]*. [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2020/05/lide-budou-radi-za-stabilnejsi-praci-nabor-se-presune-online-ptali-jsme-se-ceskych-portalu-na-budoucnost-trhu-prace/>


HR News: *Základem digitalizace interní komunikace je strategie personálního marketingu, která počítá s průzkumem potřeb vašich zaměstnanců i firmy celkově. 2020 [online]*. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/zakladem-digitalizace-interni-komunikace-je-strategie-person-id-3959811>

Seznam příloh

Příloha 1 Elektronická verze dotazníku.....	I
Příloha 2 Tištěná verze dotazníku	IX
Příloha 3 Tabulka zachycující vybrané kvantily X^2 rozdělení s v stupni volnosti	XIV
Příloha 4 Přepis rozhovoru s HR manažerem organizace	XV
Příloha 5 Přepis rozhovoru s externí specialistkou pro získávání a výběr pracovníků	XIX
Příloha 6 Dr. Oetker vzor: dotazník pro uchazeče o zaměstnání	XXII
Příloha 7 Informovaný souhlas externí specialistka.....	XXIII
Příloha 8 Informovaný souhlas personální manažer	XXIII

Přílohy

Příloha 1 Elektronická verze dotazníku



Dotazník pro zaměstnance Dr. Oetker přijaté za rok 2019 a 2020

Vážení zaměstnanci, jsem studentem Vysoké školy ekonomie a managementu. Pracuji na bakalářské práci s názvem Metody získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Dr. Oetker s.r.o. Má práce je zaměřena na organizaci, ve které pracujete, a proto se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit k výzkumné části mé bakalářské práce. Dotazník je sestaven pro zaměstnance společnosti Dr. Oetker, kteří byli do organizace přijati v roce 2019 a 2020. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou použity pouze k akademickým účelům, jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut. Děkuji za Váš čas a ochotu.

Dominik Dolák

*Povinné pole

Do organizace Dr. Oetker jsem nastoupil *

V roce 2019
 V roce 2020

Jak jste se dozvěděl/a o nabízené pracovní pozici v organizaci Dr.Oetker? *

Internetové stránky společnosti
 Sociální sítě (Linked-in, Facebook, Instagram)
 Úřad práce
 Osobní doporučení
 Společnost kontaktovala mě
 Internetové portály (Jobs.cz, Práce.cz, atp)
 Jiné: _____

Co je pro Vás nejdůležitější při hledání zaměstnání?

Vyberte prosím pouze jednu možnost, tu, která je pro Vás nejdůležitější.

- Náplň práce
- Mzdové ohodnocení
- Pověst (image) firmy
- Možnost profesního růstu
- Dobrý kolektiv
- Nabízené benefity
- Jiné: _____

Co vás motivovalo reagovat na nabídku zaměstnání u společnosti Dr. Oetker?

Uveďte prosím pouze 1 podnět, ten, který byl nejsilnější.

- Nezaměstnanost
- Dobrá pověst společnosti
- Náplň práce
- Zaměstnanecké výhody
- Nabízené mzdové ohodnocení
- Lokalita pracoviště
- Jiné: _____

Jak rychlá byla odezva zástupce společnosti na Vaši přihlášku do výběrového řízení?

- Velmi rychlá (do 1 týdne)
- Rychlá (do 2 týdnů)
- Průměrná (do 1 měsíce)
- Pomalá (do 2 měsíců)
- Velmi pomalá (po 2 měsících a více)

Požadoval od Vás budoucí zaměstnavatel následující dokumenty?

	Ano	Ne	Nemohu si vzpomenout
Životopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivační dopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumenty o vzdělání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumenty o praxi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reference z předchozích zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Výběrový pohovor vedl

- Pouze personalista
- Pouze budoucí nadřízený pracovník
- Personalista a budoucí nadřízený pracovník
- Jiné: _____

Jaká byla atmosféra během přijímacího pohovoru?

- Přátelská, neformální
- Profesionální
- Napjatá

Jakou formou probíhalo výběrové řízení? *

- Osobní pohovor
- Telefonický / video pohovor

○ jaké přijímací řízení se jednalo?

U jednokolového přijímacího řízení se jedná pouze o 1 pohovor. Vícekolové přijímací řízení je například 1. kolo pohovoru s personalistou, následně 2. kolo s personalistou a nadřízeným pracovníkem, mohou následovat kola další.

- Jednokolové
- Vícekolové

Jaké doplňující metody jste absolvoval při výběrovém řízení?

Vyberte ty metody, které jste absolvoval/a v rámci přijímacího řízení. Pokud jste absolvoval/a pouze ústní pohovor, vyberte možnost Pouze pohovor. Lze uvést více možností.

- Pouze pohovor
- Diagnostika pomocí dotazníku
- Diagnostika pomocí testů (psychologické, inteligence, pozornosti atp.)
- Assessment centrum (většinou vícedenní specifická diagnostická metoda)
- Ukázka pracovního výkonu (s počítačem, na pracovní lince, se strojem atp.)
- Jiné: _____

Jak detailně Vám byla objasněna pracovní pozice na přijímacím pohovoru?

- Velmi detailně
- Více než dostatečně
- Dostatečně
- Jen zběžně
- Vůbec

V jakém jazyce probíhal Váš výběrový pohovor?

- Pouze čeština (slovenština)
- Čeština (slovenština) a angličtina
- Čeština (slovenština) a němčina
- Pouze angličtina
- Pouze němčina

Za jak dlouho Vám byl sdělen výsledek přijímacího řízení?

- Do druhého dne
- Do 1 týdne
- Do 2 týdnů
- Do 1 měsíce
- Delší doba než 1 měsíc

Vaše spokojenost s průběhem přijímacího řízení

1 nejlepší, 5 nejhorší.

- | | | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nejlepší | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Nejhorší |

Jak často při Vaší práci používáte cizí jazyk?

- Denně
- Často
- Málo
- Vůbec nepoužívám

Je obsah Vaší práce shodný s tím, jak bylo prezentováno v inzerátu?

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

Při nástupu do zaměstnání Vám patron (buddy)

Patron (buddy) je člověk, který nově přijatému zaměstnanci během několika prvních měsíců pomáhá s procesem adaptace. Za patrona může být považován kolega nebo také nadřízený pracovník.

- Byl přidělen
- Nebyl přidělen
- Nepamatuji se

Občasná práce z domova (home-office)

- Je mi umožněna
- Není mi umožněna

Jste v podniku zaměstnán/na

- Na dobu určitou
- Na dobu neurčitou
- Ve zkušební době

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- SŠ ukončené učňovskou zkouškou (SŠ bez maturity)
- SŠ s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské (bakalářské, magisterské a vyšší)

V organizaci pracuji jako *

- Administrativní pracovník
- Pracovník ve výrobě
- Manažer (vedoucí pracovník)

Odpovídá Vaše vzdělání pozici, na které působíte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Umožňuje Vám zaměstnavatel další vzdělávání?

Vzdělávací kurzy, školení, výcvikové programy.

- Ano
- Ne
- Nezajímá/a jsem se o to

Je Vám umožněn kariérní postup v případě vzniku nového pracovního místa?

- Ano
- Ne
- Nezajímá/a jsem se o to

Při nástupu do zaměstnání Vám podklady a informace k výkonu Vaší práce

- Byly předány
- Nebyly předány
- Nepamatuji se

Vaše adaptace dle stanoveného plánu

Adaptace je proces začlenění se do organizace, do kolektivu, na nové pracovní místo.

- Probíhala
- Neprobíhala
- Nepamatuji se

Do které věkové skupiny patříte? *

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66+

Oblast působení *

- Česká republika
- Slovenská republika
- Česká i Slovenská republika

Vaše pohlaví *

- Muž
- Žena
- Jiné: _____

Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení? (nepovinné)

Vaše odpověď _____

Odeslat

Strana 1 z 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník pro zaměstnance Dr. Oetker přijaté za rok 2019 a 2020

Vážení zaměstnanci, jsem studentem Vysoké školy ekonomie a managementu. Pracuji na bakalářské práci s názvem Metody získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Dr. Oetker s.r.o. Má práce je zaměřena na organizaci, ve které pracujete, a proto se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit k výzkumné části mé bakalářské práce. Dotazník je sestaven pro zaměstnance společnosti Dr. Oetker, kteří byli do organizace přijati v roce 2019 a 2020. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou použity pouze k akademickým účelům, jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut. Děkuji za Váš čas a ochotu.

Dominik Dolák

*Povinné pole

1) Do organizace Dr. Oetker jsem nastoupil *

- V roce 2019
 V roce 2020

2) Jak jste se dozvěděl/a o nabízené pracovní pozici v organizaci Dr. Oetker? *

- Internetové stránky společnosti
 Sociální sítě (Linked-in, Facebook, Instagram)
 Úřad práce
 Osobní doporučení
 Společnost kontaktovala mě
 Internetové portály (Jobs.cz, Práce.cz, atp.)
 Jiné (prosím vepište) _____

3) Co je pro Vás nejdůležitější při hledání zaměstnání?

Vyberte prosím pouze jednu možnost, tu, která je pro Vás nejdůležitější.

- Náplň práce
 Mzdové ohodnocení
 Pověst (image firmy)
 Možnost profesního růstu
 Dobrý kolektiv
 Nabízené benefity
 Jiné (prosím vepište) _____

4) Co vás motivovalo reagovat na nabídku zaměstnání u společnosti Dr. Oetker?

Uveďte prosím pouze 1 podnět, ten, který byl nejsilnější.

- Nezaměstnanost
 Dobrá pověst společnosti
 Náplň práce
 Zaměstnanecké výhody
 Nabízené mzdové ohodnocení
 Lokalita pracoviště
 Jiné (prosím vepište) _____

5) Jak rychlá byla odezva zástupce společnosti na Vaši přihlášku do výběrového řízení?

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Velmi rychlá (do 1 týdne)
- Rychlá (do 2 týdnů)
- Průměrná (do 1 měsíce)
- Pomalá (do 2 měsíců)
- Velmi pomalá (po 2 měsících a více)

6) Požadoval od Vás budoucí zaměstnavatel následující dokumenty?

Vždy prosím do každého řádku označte pouze 1 odpověď

	Ano	Ne	Nemohu si vzpomenout
Životopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivační dopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumenty o vzdělání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumenty o praxi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reference z předchozích zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Výběrový pohovor vedl

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Pouze personalista
- Pouze budoucí nadřízený pracovník
- Personalista a budoucí nadřízený pracovník
- Jiné (prosím vepište) _____

8) Jaká byla atmosféra během přijímacího pohovoru?

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Přátelská, neformální
- Profesionální
- Napjatá

9) Jakou formou probíhalo výběrové řízení? *

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Osobní pohovor
- Telefonický / video pohovor

10) O jaké přijímací řízení se jednalo?

U jednokolového přijímacího řízení se jedná pouze o 1 pohovor. Vícekolové přijímací řízení je například 1. kolo pohovoru s personalistou, následně 2. kolo s personalistou a nadřízeným pracovníkem, mohou následovat kola další. Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Jednokolové
- Vícekolové

11) Jaké doplňující metody jste absolvoval při výběrovém řízení?

Vyberte ty metody, které jste absolvoval/a v rámci přijímacího řízení. Pokud jste absolvoval/a pouze ústní pohovor, vyberte možnost Pouze pohovor. Lze uvést více možností.

- Pouze pohovor
- Diagnostika pomocí dotazníku
- Diagnostika pomocí testů (psychologické, inteligence, pozornosti atp.)
- Assessment centrum (většinou vícedenní specifická diagnostická metoda)
- Ukázka pracovního výkonu (s počítačem, na pracovní lince, se strojem atp.)
- Jiné (prosím vepište) _____

12) Jak detailně Vám byla objasněna pracovní pozice na přijímacím pohovoru?

Uveďte prosím pouze 1 odpověď

- Velmi detailně
- Více než dostatečně
- Dostatečně
- Jen zběžně
- Vůbec

13) V jakém jazyce probíhal Váš výběrový pohovor?

Uveďte prosím pouze 1 odpověď

- Pouze čeština (slovenština)
- Čeština (slovenština) a angličtina
- Čeština (slovenština) a němčina
- Pouze angličtina
- Pouze němčina

14) Za jak dlouho Vám byl sdělen výsledek přijímacího řízení?

Uveďte prosím pouze 1 odpověď

- Do druhého dne
- Do 1 týdne
- Do 2 týdnů
- Do 1 měsíce
- Delší doba než 1 měsíc

15) Vaše spokojenost s průběhem přijímacího řízení

1 nejlepší, 5 nejhorší. Uveďte prosím pouze 1 odpověď

- 1 2 3 4 5
Nejlepší Nejhorší

16) Jak často při Vaší práci používáte cizí jazyk?

Uveďte prosím pouze 1 odpověď

- Denně
- Často
- Málo
- Vůbec nepoužívám

17) Je obsah Vaší práce shodný s tím, jak bylo prezentováno v inzerátu?

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18) Odpovídá Vaše vzdělání pozici, na které působíte?

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19) Umožňuje Vám zaměstnavatel další vzdělávání?

Vzdělávací kurzy, školení, výcvikové programy. Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Ano
- Ne
- Nezajímá/a jsem se o to

20) Je Vám umožněn kariérní postup v případě vzniku nového pracovního místa?

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Ano
- Ne
- Nezajímá/a jsem se o to

21) Při nástupu do zaměstnání Vám podklady a informace k výkonu Vaší práce

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Byly předány
- Nebyly předány
- Nepamatuji se

22) Vaše adaptace dle stanoveného plánu

Adaptace je proces začlenění se do organizace, do kolektivu, na nové pracovní místo. Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Probíhala
- Nepocházela
- Nepamatuji se

23) Při nástupu do zaměstnání Vám patron (buddy)

Patron (buddy) je člověk, který nově přijatému zaměstnanci během několika prvních měsíců pomáhá s procesem adaptace. Za patrona může být považován kolega nebo také nadřízený pracovník. Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Byl přidělen
- Nebyl přidělen
- Nepamatuji se

24) Občasná práce z domova (home-office)

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Je mi umožněna
- Není mi umožněna

25) Jste v podniku zaměstnán/na

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Na dobu určitou
- Na dobu neurčitou
- Ve zkušební době

26) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Základní vzdělání
- SŠ ukončené učňovskou zkouškou (SŠ bez maturity)
- SŠ s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské (bakalářské, magisterské a vyšší)

27) V organizaci pracuji jako *

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Administrativní pracovník
- Pracovník ve výrobě
- Manažer (vedoucí pracovník)

28) Do které věkové skupiny patříte? *

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66+

29) Oblast působení *

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Česká republika
- Slovenská republika
- Česká i Slovenská republika

30) Vaše pohlaví *

Uved'te prosím pouze 1 odpověď

- Muž
- Žena
- Jiné (prosím uveďte)

31) Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení? (nepovinné)

Děkuji za vyplnění dotazníku, přeji hezký den.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Tabulka zachycující vybrané kvantily X^2 rozdělení s ν stupni volnosti

ν	P	0,90	0,95	0,975	0,99	0,995	0,999	0,9995
1		2,71	3,84	5,02	6,63	7,88	10,8	12,1
2		4,61	5,99	7,38	9,21	10,6	13,8	15,2
3		6,25	7,81	9,35	11,3	12,8	16,3	17,7
4		7,78	9,49	11,1	13,3	14,9	18,5	20,0
5		9,24	11,1	12,8	15,1	16,7	20,5	22,1
6		10,6	12,6	14,4	16,8	18,5	22,5	24,1
7		12,0	14,1	16,0	18,5	20,3	24,3	26,0
8		13,4	15,5	17,5	20,1	22,0	26,1	27,9
9		14,7	16,9	19,0	21,7	23,6	27,9	29,7
10		16,0	18,3	20,5	23,2	25,2	29,6	31,4
11		17,3	19,7	21,9	24,7	26,8	31,3	33,1
12		18,5	21,0	23,3	26,2	28,3	32,9	34,8
13		19,8	22,4	24,7	27,7	29,8	34,5	36,5
14		21,0	23,7	26,1	29,1	31,3	36,1	38,1
15		22,3	25,0	27,5	30,6	32,8	37,7	39,7
16		23,5	26,3	28,8	32,0	34,3	39,3	41,3
17		24,8	27,6	30,2	33,4	35,7	40,8	42,9
18		26,0	28,9	31,5	34,8	37,2	42,3	44,4
19		27,2	30,1	32,9	36,2	38,6	43,8	46,0
20		28,4	31,4	34,2	37,6	40,0	45,2	47,5
21		29,6	32,7	35,5	38,9	41,4	46,8	49,0
22		30,9	33,9	36,8	40,3	42,8	48,3	50,5
23		32,0	35,2	38,1	41,6	44,2	49,7	52,0
24		33,2	36,4	39,4	43,0	45,6	51,2	53,5
25		34,4	37,7	40,6	44,3	46,9	52,6	54,9
26		35,6	38,9	41,9	45,6	48,3	54,1	56,4
27		36,7	40,1	43,2	47,0	49,6	55,5	57,9
28		37,9	41,3	44,5	48,3	51,0	56,9	59,3
29		39,1	42,6	45,7	49,6	52,3	58,3	60,7
30		40,3	43,8	47,0	50,9	53,7	59,7	62,2

Zdroj: <https://statistika.vse.cz/download/materialy/tabulky.pdf>

Příloha 4 Přepis rozhovoru s HR manažerem organizace

Existuje v organizaci formální popis každého pracovního místa?

„Ano, existuje. Na HR serveru máme vytvořený katalog pracovních pozic, kde jsou uloženy vzory popisů pracovních pozic. V den nástupu každý zaměstnanec dostává k podpisu popis pracovního místa, dále pak v případě změny pozice, nebo postupu. Vypracování popisu pracovního místa je v kompetenci nadřízeného dané pracovní pozice, HR oddělení popisy pracovních pozic administruje a aktualizuje strukturu a formu.“

Probíhá v organizaci formální plánování lidských zdrojů?

„Plánování lidských zdrojů je nedílnou součástí práce HR oddělení. Ve spolupráci s výrobou, v souladu s výrobními plány dochází k plánování výrobního personálu a zadávání požadavků k náboru. Stejně tak v případě organizačních změn, rozvoje jednotlivých oddělení, i v případě nových projektů, dochází v souladu s potřebami jednotlivých oddělení k plánování personálních zdrojů a s tím související interní a externí nábor.“

Preferujete obsazování z interních či externích zdrojů?

„Preferujeme obsazování volných pozic k náboru z interních zdrojů, v případě, že interní zdroje nepokryjí danou potřebu, využíváme zdroje externí. Interní nábor je součástí karierního plánování a plánování nástupnictví, zároveň se jedná o velmi výraznou složku motivace zaměstnanců.“

Jaké používáte metody pro interní a externí získávání zaměstnanců?

„Pro interní nábor využíváme náš intranet, nástěnky a informační obrazovky v prostorách společnosti. Pro externí nábor využíváme pracovní portály, agentury, headhuntery, inzerci v lokálním tisku, formuláře žadatele o zaměstnání na vrátnici a doporučení současných zaměstnanců.“

Liší se metody získávání dle pracovních pozic?

„Metody získávání se jednoznačně liší, pro výrobní pracovní pozice téměř vůbec neinzerujeme online. Používáme inzerci v lokálním tisku, nicméně nejlépe nám funguje interní databáze, která využívá uchazečů, kteří se sami aktivně chodí ptát na práci, tito uchazeči na vrátnici vyplní formulář, který následně vyhodnocujeme, zároveň na internetových stránkách společnosti je také k dispozici online přihlášení do interní databáze, nicméně tuto online variantu momentálně modifikujeme, protože narozdíl od osobního vyplnění na vrátnici nebyla efektivní. Dále pro výrobní pozice velmi dobře funguje osobní doporučení současného zaměstnance. Pro administrativní pozice využíváme inzerci na pracovních portálech. Používáme ty, které jsou na trhu číslo 1, pro Českou republiku je to Jobs.cz, pro Slovensko pak Profesia.sk, menší internetové portály pro nás nejsou příliš efektivní, takže je nevyužíváme. Pro specializované a klíčové pozice také využíváme externí agentury, které nám v podstatě zastrešují celý nábor ve svém spektru.“

Na základě, jakých parametrů se rozhodujete, že v procesu získávání zaměstnanců budete spolupracovat s externími organizacemi?

„Těch rozhodujících parametrů je několik. Použití externích společností nastává například v případě, že se částečně jedná o tajnou pozici, kdy s tím souvisí situace, že bude nahrazen náš zaměstnanec a je potřeba v této situaci zacházet velmi citlivě. Pro tohoto zaměstnance se dělá outplacement a tyto dva procesy běží paralelně. V tomto případě pak získávání náhrady běží přes headhuntera, který je s takovou situací obeznámen. Dále využíváme externí společnosti

v situacích, kdy si vyhodnotíme, na základě předchozího vývoje trhu, že by pro nás přímá inzerce nebyla efektivní. “

S jakými externími organizacemi spolupracujete?

Velmi dobře nám funguje dlouholetá spolupráce s paní Zaťkovou, sám jsem přes ni před deseti lety do firmy nastupoval. Dále využíváme Pedersen & Partners a pár dalších. Nicméně většinou spolupracujeme s paní Zaťkovou. “

Využíváte externí společnosti také pro získávání výrobních pracovníků či pro dočasné přidělení zaměstnanců?

Získávání pracovníků do výroby si provádíme vlastními silami a pracovníky tak rovnou přijímáme pod kmenový stav. Tím, že těžíme z výhodné lokality naší organizace a máme dobrou značku zaměstnavatele, jsme se nikdy nedostali na kritickou mez ohledně počtu uchazečů na výrobní pozice a takový druh spolupráce pro nás tak nedává smysl. Dále je potřebné zmínit, že některé námi obsazované pracovní pozice na pracovním trhu neexistují, jedná se například o pozice mechanik elektrotechnik, které si vyrábíme na míru, přestože by takový člověk měl požadované vzdělání, tak stejně musí být u nás zaučen na naše specifické stroje, které jsou přizpůsobené pro konkrétní druh potravinářského průmyslu. V tomto případě pak také spolupracujeme s vysokými školami. “

Jakým způsobem probíhá spolupráce s vysokými školami?

„Využíváme přímo inzerce do vysokých škol, například v případě vývojových pracovníků jsme spolupracovali s VŠCHT. V současné době budu vystupovat také na veletrhu práce pro studenty. Dále studentům nabízíme možnost spolupráce ve zpracovávání diplomových prací, dále mají možnost absolvovat krátké stáže či trainee programy. Nicméně není záměrem vystupovat dojemem, že jsme schopni nabrat 30 studentů do trainee programů, protože z hlediska štíhlé struktury je to pro nás nereálné a studenty nechceme řádově odmítat. Nejedná se tak o velkou kampaň, diplomových prací je třeba 5 až 6 ročně a následně si třeba ze studentů vybereme jednoho až dva a oslovíme je s nabídkou zaměstnání. “

Kolik kol výběrového řízení většinou bývá?

„Většinou bývají dvě kola výběrového řízení“

Liší se počet kol dle pracovních pozic?

„Ano, na dělnické pozice zpravidla připadají 1-2 kola výběrového řízení, na administrativní a manažerské pozice jsou zpravidla 2-3 kola výběrového řízení. “

Jaké metody nejčastěji používáte pro výběr zaměstnanců?

„Metody výběru zaměstnanců se liší dle pracovních pozic. Pokud se jedná o výrobní pracovní pozice, pak se používá screening životopisu či vyplněného dotazníku, pohovor či behaviorální pohovor a také simulace typických pracovních situací. U administrativních a vedoucích pozic se používá celé spektrum metod jako psychometrické testy, případové studie či vypracování prezentace na zadané téma. Tyto metody bývají voleny individuálně dle obsazované pracovní pozice. V případě využití externích sil je také důležitý posudek zpracovaný agenturou či externím headhunterem. V případě pochybností se ověřují také reference z předchozích zaměstnání. “

Jakým způsobem je v organizaci prováděno testování uchazečů pomocí psychodiagnostiky či psychologických testů a jaký význam této metodě přikládáte?

„Pro psychologické testování jsme dříve využívaly řadu metod jako MBTI či MMPI ve spolupráci s externím psychologem. V současné době spolupracujeme s externí organizací

YellowCouch. s.r.o., která se přímo zaměřuje na využití psychometrie v personalistické praxi. Je potřebné podotknout, že psychometrie je velmi zajímavý nástroj, nicméně pro nás slouží jako takový střípek do mozaiky, výsledky tohoto testování by neměly být přeceňovány a je nezbytné je dávat do kontextu. Konkrétní využití pro nás má porovnání výsledků testů s tím, jakým způsobem daný člověk vystupuje, jak prezentuje sám sebe, jak se sám hodnotí. Testy mají několik částí, je zde analytická část, kde se jedná o verbální a numerickou analýzu ve spojení s logickým myšlením. Dále jsou testovány pracovní kompetence, pracovní motivace, Big five test a následně dle konkrétní pracovní pozice tvrdé dovednosti jako třeba anglický jazyk či kreativita. Tyto výsledky pak dáváme do porovnání s poznatky získaných z behaviorálních pohovorů. Je tedy důležité, aby výsledky byly v rovině s tím, co nám daný uchazeč na pohovorech deklaroval. Snahou je tedy vybrat člověka, který má požadované schopnosti, osobnostně zapadne do firmy a zároveň má totožné hodnoty jako organizace.“

Jakým způsobem jsou takovéto výsledky zpracovávány?

„Jedná se o online program od externí organizace, já předám této organizaci kontakt na uchazeče, kterému je následně vytvořena testovací matice, uchazeč dostane internetový odkaz. Sám mám do tohoto programu přístup a zároveň jsem absolvoval kurz od této organizace, abych věděl, jakým způsobem mám s výsledky zacházet. Jakmile uchazeč absolvuje matici testů, mám k dispozici různé výstupy a grafy. Tyto výsledky předávám hiring manažerovi jako podklad, ke kterému přidávám komentář.“

Kolik bývá zpravidla hodnotitelů na výběrovém pohovoru a jaké jsou jejich role?

„Minimálně bývají 2 až 3 hodnotitelé. Primárně rozhodující úlohu má hiring manažer, který si vybírá pracovníka do svého týmu. Mou úlohou je v celém výběrovém procesu poskytovat hiring manažerovi poradentství. V případě, že vidím, že uchazeč nesplňuje požadované parametry, které třeba vychází z psychometrického testování, pak zakročím a snažíme se jít jiným směrem. Při rozhodnutí o přijetí či nepřijetí je důležitý konsensus všech hodnotitelů, hlavní odpovědnost má však hiring manažer potažmo generální manažer u vedoucích pozic.“

Liší se počet hodnotitelů dle pracovních pozic?

„Primárně se neliší, nicméně pokud se jedná o klíčové pracovní pozice, tak u posledních kol výběrového řízení bývá přítomen také generální manažer, který se podílí na rozhodování.“

V případě posuzování vhodných kandidátů vyžadujete a zkoumáte následující dokumenty: Životopis, motivační dopis, dotazník, dokumenty o vzdělání a praxi, reference z předchozích zaměstnání?

„V podstatě zkoumáme všechny zmíněné, nicméně reference jsou relevantní pouze v případě výskytu nějakých pochybností, je však důležité brát reference s rezervou a využívat více zdrojů s přesným zacílením.“

Probíhá adaptace zaměstnance dle formálního plánu?

„Ano, každý zaměstnanec v den nástupu obdrží plán zapracování od svého nadřízeného, který ho s ním projde a dále dohlíží na jeho plnění. Tento plán zaměstnanec provádí zkušební dobou, zapracováním a prvním rokem pracovního poměru. Je aktivně využíván po celou dobu zapracování a adaptace. Zaměstnancům je také přiřazen mentor, který nováčka doprovází při jeho zapracování a adaptaci, tuto úlohu plní nadřízení pracovníci.“

Přechází firma Dr. Oetker na moderní trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců?

„Z moderních trendů v oblasti získávání využíváme například mobilní aplikaci Práce za rohem. Moderní recruitment přenecháváme externí specialistece paní Začkové, která je v tomto ohledu velkým odborníkem. Sám používám Linked-in k ověřování informací ohledně uchazečů,

nicméně vzhledem k počtu nabíraných pracovníků pro nás nemá smysl si připlácet za recruiterský profil v této aplikaci. V řádech jednotek ročně také využíváme již zmíněné trainee programy. V rámci výběru zaměstnanců se jedná již o zmíněnou psychometriku.“

Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

Příloha 5 Přepis rozhovoru s externí specialistkou pro získávání a výběr pracovníků

Jaké služby pro organizaci Dr. Oetker vykonáváte?

„Pro organizaci Dr. Oetker vyhledávám nejčastěji pracovníky na specializované a vedoucí pozice.“

Účastníte se také výběrových pohovorů v kooperaci se zaměstnanci organizace Dr. Oetker?

„Většinou se účastním.“

V případě kooperace na výběru zaměstnanců, na základě, jakých metod výběru probíhá selekce uchazečů?

„Z mé strany je hlavní metodou strukturovaný pohovor, v případě potřeby také ověření referencí. Následně organizace provádí vlastní interní výběrový proces.“

Jaký typ pracovních pozic pro organizaci Dr. Oetker nejčastěji hledáte?

„Pro organizaci nejčastěji hledám Key Account manažery, produktové manažery a dále dle specifického zadání, například momentálně hledám uchazeče na pozici Senior Controller. Zároveň má Dr. Oetker minimální fluktuaci a také si některé pozice obsazují vlastními silami.“

Jaké metody a zdroje vyhledávání zaměstnanců používáte?

„Vycházím z vlastních kontaktů, využívám také vyhledávání přes pracovní portály a sociální síť, především používám aplikaci Linked-in.“

Jakým způsobem a na základě jakých kritérií identifikujete vhodné pracovníky pro organizaci?

„Vycházím ze zadání, které dostanu od organizace a dle toho hledám člověka, který vyhovuje definovaným požadavkům. Tyto požadavky se mohou v procesu měnit dle názoru zadávajícího manažera. Občas se také objeví diametrálně odlišné požadavky generálního ředitele a poté je nezbytné najít shodu. Mou úlohou je se na manažera naladit a být jeho prodlouženou rukou. Kritéria si tedy určuje zadávající organizace a já následně pomocí vlastních kontaktů a databází hledám vhodného pracovníka. Samozřejmě o to je to jednodušší, když se manažer dokáže přesně vyjádřit.“

V případě posuzování vhodných kandidátů vyžadujete a zkoumáte následující dokumenty: Životopis, motivační dopis, dotazník, dokumenty o vzdělání a praxi, reference z předchozích zaměstnání?

„CV zkoumám vždy, dá se také vyčíst z Linked-inu, motivační dopis pouze v případě, že mě uchazeč zaujme. Dotazníky nepoužívám. Reference prověřuju pouze na požádání, nebo když se objeví nějaká pochybnost. Dokumenty o praxi a vzdělání si prověřuje zaměstnavatel, sama tyto dokumenty nepožaduji, nicméně sleduji, zda jsou informace o vzdělání a praxi konzistentní a zda odpovídají informacím uvedeným na Linked-in, kde je to těžší nějak oklamat. Zároveň za roky mé praxe znám spoustu firem a lidí, proto dokážu posoudit, zda to, co tvrdí kandidát, je věrohodné či nikoliv. V případě, že je něco podezřelé a je potřeba ověřovat příliš mnoho, tak kandidáta zamítám a do další fáze se nedostane. Reference tak v případě potřeby prověřuji přes neformální síť kontaktů. Mimochodem jednou se stalo, že uchazeč, který se ucházel o jednu pracovní pozici v jiné organizaci ve svém CV uvedl, že pracoval v organizaci Dr. Oetker, nicméně nikdo z firmy Dr. Oetker o takovém člověku v životě neslyšel, je tedy potřeba si na takovéto podvodníky dát pozor.“

Jak zpravidla probíhá proces Vaší spolupráce v případě zadání úkolu najít vhodného kandidáta na konkrétní pracovní pozici?

„Proces začíná zadáním. Toto zadání se však může v procesu hledání modifikovat dle reálných možností, nebo si zadávající manažer upřesní kritéria na základě pohovorů. Následuje detailní pohovor s vedoucím manažerem o jeho konkrétní představě, tento rozhovor pomůže definovat klíčové parametry, pokud je však definování parametrů a požadavků obtížné, tak zašlu pár veřejných profilů ze sociální sítě Linked-in, na základě toho si ověřím, zda jsem zadání pochopila správně. Když se manažer podívá na CV, tak okamžitě do 2 minut má jasnou představu, zda by chtěl takového člověka či nikoliv. Dle rozhodnutí se tak přechází do fáze výběru, nebo pokračuju v hledání. Následně přichází fáze identifikace kandidáta a telefonické a on-line pohovory. Následně představím vhodného kandidáta organizaci a začínají interní výběrové procesy, které jsou většinou vícekolové, sama se také většinou účastním výběrových pohovorů v kooperaci s pracovníky organizace. Poté pracuji jak s kandidátem, tak s organizací, mou úlohou je pomoci k nalezení shody a dotažení celkového procesu do konce. V případě potřeby udržuji, již s přijatým, pracovníkem kontakt a zajímám se, jak probíhá fáze adaptace a zda je vše v pořádku.“

Jaké máte zkušenosti se zpětnou vazbou ohledně adaptace vámi doporučených pracovníků u organizace Dr. Oetker?

„Adaptace člověka také hodně závisí na tom, pod jakým manažerem pracuje. Celkově mohu říct, že se lidé u Dr. Oetkera adaptují velmi dobře, pouze v ojedinělých případech se najde nějaký problém. Samozřejmě je toho dost, co se lidé po nástupu musí naučit, také se jednou stalo, že jeden pracovník na pozici Key Account manažera přecenil svoje síly a nedokázal ustát nároky organizace, následně asi po dvou letech odešel. Nicméně z většiny pracovníci dobře zapadnou a v organizaci zůstanou třeba dvacet let. Pokud se objeví nějaký problém, tak je potřeba pracovníky podpořit, aby se ptali a o problému komunikovali. Celkově mám možnost srovnání s ostatními organizacemi a mohu říct, že proces získávání a výběru u Dr. Oetker funguje velmi dobře.“

Existuje shoda mezi profily vámi doporučených uchazečů do organizace Dr. Oetker, například osobnostní rysy, jazyková vybavenost, vzdělání, věk?

„Je potřeba zdůraznit, že kandidátů je tak pestrá paleta, takže je obtížné jmenovat společná kritéria, nelze ani zcela zdůraznit stejná tvrdá kritéria. Když vezmu v úvahu například Key Account manažery, tak samozřejmě všichni splňují definované požadavky, nicméně každý člověk má další parametry, kterými se od svých kolegů liší. Tudiž nelze najít klon někoho. Samozřejmě se stává, že doporučím nějakého člověka, ten však nemusí být manažerovi zcela sympatický a hledání prostě pokračuje, a je to tak dobře. Mou úlohou je dát organizaci na výběr. Manažeři si nejčastěji vybírají typy lidí, kteří jim do týmu osobnostně sedí, jsou pro manažery motivovatelní a mají na dané pozici možnost rozvoje.“

Na základě, čeho doporučíte danému člověku, aby se ucházel o pozici v organizaci Dr. Oetker?

„Nejprve je nezbytné velmi dobře identifikovat a poznat daného člověka, než mu budu moci něco doporučit. Samozřejmě za ty roky jsem se naučila číst mezi řádkami životopisů a na základě toho musím reálně posoudit, zda si mají obě strany navzájem co dát a jaký to má smysl. Je potřeba individuálně pracovat s lidmi, protože každý má jiné preference, například ohledně pracovní doby, vzdálenosti od bydliště, možnosti home-office, délce dovolené a podobně. Někdy je to vysloveně výška mzdy, třeba v příkladě mladého kandidáta, který si chce koupit byt a bude splácet hypotéku. Vždy je tedy třeba poznat motivy daného člověka. V případě Dr. Oetkera dřív neměli produktivní manažeři služební automobil a pro někoho, kdo to měl jako standard, to je většinou nepřijatelné.“

Pozorujete změny v typu požadovaných dovedností a vlastností kladených na uchazeče vlivem průmyslu 4.0?

„Globálně se požadavky mění, znám organizace, kde je posun a způsob práce zcela odlišný než dřív, nicméně konkrétně u Dr. Oetkera zatím ne. Dá se říci, že celkově se k tomu všichni posouváme a v některých oborech je to markantnější než jinde. Nicméně bych spíše řekla, že se příliš nemění pracovní náplň stávajících zaměstnanců, ale jsou obsazována nová pracovní místa.“


Jaké změny proběhly v procesu získávání a výběru pracovníků v organizacích vlivem pandemie Covid-19?

„Co se týká Dr. Oetkera, tak zde jsem žádné výrazné změny nezaznamenala, nicméně já osobně už dělám pohovory pouze on-line a v podstatě pracuji po světě, aniž bych se pohmula z domu, všechno běží přes Zoom, Teams, Skype a další. Někteří zaměstnavatelé mohou brát současnou situaci jako obrovskou změnu, na druhou stranu pro některé organizace je online prostředí „business as usual“. Trendem je také mít shared service centrum třeba pro celou Evropu v jednom místě, kde je například centralizované celé účetnictví, IT či HR. Dr. Oetker si tak zachovává stále například pohovory osobní formou, což je však výhoda a je to mnohem efektivnější než v případě video pohovorů. Celkově u Dr. Oetkera může v tomto smyslu vzniknout pouze digitální marketing, protože nějaké složitější vytváření například recruiterských pozic nemá úplně význam.“

Jaké další trendy registrujete v procesu získávání a výběru zaměstnanců a jakým způsobem se to dotýká organizace Dr. Oetker?

„Jak už jsem zmiňovala, tak hodně věcí jede přes on-line prostředí. Organizace, které běžně nabírají stovky až tisíce pracovníků ročně, mají pozice jako sourcer, headhunter či recruiter. Tito pracovníci jsou velmi zblhli v technologiích a v podstatě se jedná o pracovníky IT, kteří dokážou o člověku zjistit obrovské množství informací i z neformálních databázích a často se pohybují na pomezí zákona. V zahraničí dokonce existují specializované agentury, které dokážou prověřit člověka přes policejní databáze a další jakékoliv zdroje, nicméně toto počínání je v rozporu s GDPR. Nicméně obsazovat takové pozice má smysl pouze u velkých firem, jako je třeba ŠKODA, pro které je ekonomicky výhodnější vynechat z řetězce agenturu. Co se týká společnosti Dr. Oetker, tak zaměstnávání specializovaných pracovníků v oblasti recruitingu nemá smysl z důvodu počtu obsazovaných pracovníků, protože Dr. Oetker má velmi nízkou fluktuaci a klíčové či specializované pozice obsazují pětkrát, maximálně desetkrát ročně. Je nezbytné si uvědomit, že recruiting je pouze cca 10 % z celkové personální práce, a proto je pro organizaci Dr. Oetker výhodnější spolupracovat s externími agenturami než komplikovanější hledání pracovníků provádět vlastními silami.“

Zdroj: Rozhovor, vlastní zpracování

	
<h3>Dotazník pro uchazeče o zaměstnání</h3>	
PŘÍJMENÍ:	JMÉNO
TEL:	
DORUČOVACÍ ADRESA:	
E-MAIL:	
<p>NÁSLEDUJÍCÍ ČÁSTI DOTAZNÍKU VYPLŇUJTE ZAŠKRTNUTÍM PŘÍSLUŠNĚHO ČTVEREČKU POKUD SE VÁS NETÝKÁ ŽÁDNÁ S UVEDENÝCH MOŽNOSTÍ, NECHTE ČTVEREČKY PRÁZDNÉ, POPŘÍPADĚ VYUŽIJTE VOLNÉHO MÍSTA K VOLNÉMU POPISU.</p>	
MÁM ZÁJEM O PRÁCI: <input type="checkbox"/> DÉLNICKOU <input type="checkbox"/> ADMINISTRATIVNÍ	MÁM ZÁJEM O: <input type="checkbox"/> HLAVNÍ PRACOVNÍ POMÉR <input type="checkbox"/> ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK <input type="checkbox"/> BRIGÁDA <input type="checkbox"/> ODBORNOU PRAXÍ, BP, DP
PRACOVNÍ POZICE:	
TERMÍN MOŽNÉHO NÁSTUPU	
VZDĚLÁNÍ	
<input type="checkbox"/> ZÁKLADNÍ <input type="checkbox"/> SOU BEZ MATURITY <input type="checkbox"/> SOU S MATURITOU <input type="checkbox"/> SŠ S MATURITOU	OBOR: OBOR: OBOR:
<input type="checkbox"/> VYŠŠÍ ODBORNÁ ŠKOLA <input type="checkbox"/> VYSOKÁ ŠKOLA	OBOR: OBOR:
<input type="checkbox"/> DALŠÍ:	
ZNALOSTI, SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI	
JAZYKOVÉ ZNALOSTI: ANGLICKÝ JAZYK <input type="checkbox"/> ZÁKLADNÍ <input type="checkbox"/> MÍRNĚ POKROČILÝ <input type="checkbox"/> STŘEDNĚ POKROČILÝ <input type="checkbox"/> POKROČILÝ <input type="checkbox"/> VELMI POKROČILÝ	NĚMECKÝ JAZYK <input type="checkbox"/> ZÁKLADNÍ <input type="checkbox"/> MÍRNĚ POKROČILÝ <input type="checkbox"/> STŘEDNĚ POKROČILÝ <input type="checkbox"/> POKROČILÝ <input type="checkbox"/> VELMI POKROČILÝ
PRÁCE S PC (UVEĎTE KONKRÉTNÍ SW/HW) <input type="checkbox"/> ZÁKLADNÍ <input type="checkbox"/> UŽIVATELSKÁ <input type="checkbox"/> UŽIVATELSKÁ NA VELMI DOBRÉ ÚROVNI <input type="checkbox"/> PROFESIONÁLNÍ	

DOSAVADNÍ PRAXE		
OD	DO	ZAMĚSTNAVATEL

SOUČASNOST		

ABSOLVOVANÉ KURZY, REKVALIFIKACE, ZKOUŠKY, ŠKOLENÍ A JINÉ

- | | |
|--|-------------|
| <input type="checkbox"/> ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ skupina | PLATNOST DO |
| <input type="checkbox"/> SVAŘEČSKÝ PRŮKAZ | PLATNOST DO |
| <input type="checkbox"/> VYHLÁŠKA 50 | PLATNOST DO |
| <input type="checkbox"/> VYSOKOZDVIŽNÝ VOZÍK | PLATNOST DO |

DALŠÍ: NÁZEV	ROK ABSOLVOVÁNÍ

PROČ BYSTE RÁD(A) PRACOVAL(A) PRO SPOLEČNOST Dr.Oetker, spol. s r. o. ?

.....

„Podpisem formuláře udělujete společnosti Dr. Oetker, spol. s r.o., IČ: 48362425, se sídlem Kladno - Kročehlavý, Americká ul. 2335, PSČ 27201 souhlas se zpracováním výše uvedených osobních údajů, a to za účelem evidence v databázi uchazečů o zaměstnání a případného kontaktování. Správce nepředává Vaše osobní údaje dalším osobám. Na základě poskytnutých osobních údajů dochází k zařazení do výběrového řízení. Souhlas je udělován na dobu 3 let, nedojde-li k jeho odvolání před jejím uplynutím. Souhlas můžete kdykoliv odvolat písemně a to na adrese sídla správce, případně emailem na radka.koprivova@oetker.cz, kde se můžete obracet i s dotazy na podrobnější informace o zpracování Vašich osobních údajů.“

V dne

PODPIS

Zdroj: Interní materiály Dr. Oetker

Informovaný souhlas s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů

Informace o výzkumu:

Výzkum je prováděn pro účely bakalářské práce studentem VŠEM Dominikem Dolákem. Cílem výzkumu je dát organizaci Dr. Oetker, s.r.o. doporučující návrhy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Výzkum je prováděn formou polostrukturovaného rozhovoru s respondentem a jeho přepis bude uveden v přílohách bakalářské práce.

Informace o účastníkovi výzkumu:

jméno a příjmení: Lubica Zatlková
pracovní pozice: Headhunting professional

Prohlášení

Já níže podepsaný/-á potvrzuji, že

- a) jsem se seznámil/-a s informacemi o cílech a průběhu výše popsaného výzkumu (dále též jen „výzkum“);
- b) dobrovolně souhlasím s účastí své osoby v tomto výzkumu;
- c) rozumím tomu, že se mohu kdykoli rozhodnout ve své účasti na výzkumu nepokračovat;
- d) jsem srozuměn s tím, že jakékoliv užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu nezakládá můj nárok na jakoukoliv odměnu či náhradu, tzn. že veškerá oprávnění k užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu poskytuji bezúplatně.

Zároveň prohlašuji, že

- a) souhlasím se zveřejněním anonymizovaných dat a výstupů vzešlých z výzkumu a s jejich dalším využitím;
- b) souhlasím se zpracováním a uchováním osobních a citlivých údajů v rozsahu v tomto informovaném souhlasu, a to pro účely zpracování dat vzešlých z výzkumu, pro účely případného kontaktování z důvodu zpracování dat vzešlých z výzkumu či z důvodu nabídky účasti na obdobných akcích a pro účely evidence a archivace; a s tím, že tyto osobní údaje mohou být poskytnuty subjektům oprávněným k výkonu kontroly projektu, v jehož rámci výzkum realizován;
- c) jsem seznámen/-a se svými právy týkajícími se přístupu k informacím a jejich ochraně podle § 12 a § 21 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Výše uvedená svolení a souhlasy poskytuji dobrovolně na dobu neurčitou až do odvolání a zavazuji se je neodvolat bez závažného důvodu spočívajícího v podstatné změně okolností. Vše výše uvedené se řídí zákony České republiky, s výjimkou tzv. kolizních norem, a bude v souladu s nimi vykládáno, přičemž případné spory budou řešeny příslušnými soudy v České republice.

Potvrzuji, že jsem převzal/a podepsaný stejnopis tohoto informovaného souhlasu.

Dne: 12. 3. 2021

Podpis:



Příloha 8 Informovaný souhlas personální manažer

Informovaný souhlas s účastí ve výzkumu a se zpracováním osobních údajů

Informace o výzkumu:

Výzkum je prováděn pro účely bakalářské práce studentem VŠEM Dominikem Dolákem. Cílem výzkumu je dát organizaci Dr. Oetker, s.r.o. doporučující návrhy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Výzkum je prováděn formou polostrukturovaného rozhovoru s respondentem a jeho přepis bude uveden v přílohách bakalářské práce.

Informace o účastníkovi výzkumu:

jméno a příjmení: Roman Adamec
pracovní pozice: P&C Executive Manager CZ/SK

Prohlášení

Já níže podepsaný/-á potvrzuji, že

- a) jsem se seznámil/-a s informacemi o cílech a průběhu výše popsaného výzkumu (dále též jen „výzkum“);
- b) dobrovolně souhlasím s účastí své osoby v tomto výzkumu;
- c) rozumím tomu, že se mohu kdykoli rozhodnout ve své účasti na výzkumu nepokračovat;
- d) jsem srozuměn s tím, že jakékoliv užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu nezakládá můj nárok na jakoukoliv odměnu či náhradu, tzn. že veškerá oprávnění k užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu poskytují bezúplatně.

Zároveň prohlašuji, že

- a) souhlasím se zveřejněním anonymizovaných dat a výstupů vzešlých z výzkumu a s jejich dalším využitím;
- b) souhlasím se zpracováním a uchováním osobních a citlivých údajů v rozsahu v tomto informovaném souhlasu, a to pro účely zpracování dat vzešlých z výzkumu, pro účely případného kontaktování z důvodu zpracování dat vzešlých z výzkumu či z důvodu nabídky účasti na obdobných akcích a pro účely evidence a archivace; a s tím, že tyto osobní údaje mohou být poskytnuty subjektům oprávněným k výkonu kontroly projektu, v jehož rámci výzkum realizován;
- c) jsem seznámen/-a se svými právy týkajícími se přístupu k informacím a jejich ochraně podle § 12 a § 21 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Výše uvedená svolení a souhlasy poskytují dobrovolně na dobu neurčitou až do odvolání a zavazují se je neodvolat bez závažného důvodu spočívajícího v podstatné změně okolností. Vše výše uvedené se řídí zákony České republiky, s výjimkou tzv. kolizních norem, a bude v souladu s nimi vykládáno, přičemž případné spory budou řešeny příslušnými soudy v České republice.

Potvrzuji, že jsem převzal/a podepsaný stejnopis tohoto informovaného souhlasu.

Dne:

15/03/2021

Podpis:

