

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Michal Házl

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michal Házl

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Recruitment and Selection of Employees in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2016 – 08/2017

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2017 – 11/2017

Agregace poznatků: 12/2017 – 02/2018

Odevzdání práce na katedru: 03/2018

Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

Klíčová slova

Vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje, interní zdroje, výběr zaměstnanců, metody výběru

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN 1412992427.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 12. 2017**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky a za čas věnovaný této práci. Mé poděkování patří rovněž personálnímu oddělení společnosti Glanzstoff-Bohemia s.r.o. za odbornou pomoc i čas věnovaný konzultacím.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Abstrakt

Tato práce se zabývá problematikou vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Hlavním cílem je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách společnosti Glanzstoff-Bohemia s.r.o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretická část je zaměřena na definici základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů, personální práce, vyhledávání a výběru zaměstnanců. Praktická část se zaměřuje na samotný systém ve vybrané společnosti. Na základě interních zdrojů, rozhovoru s personalistou a dotazníkového šetření je ve vybrané společnosti analyzováno a zhodnoceno vyhledávání a výběr zaměstnanců. V praktické části jsou také navržena opatření pro lepší a efektivnější vyhledávání zaměstnanců na sociálních sítích a vytvoření webových stránek. Dalším návrhem jsou online pohovory, které usnadní výběr zaměstnanců především během aktuální koronavirové doby.

Klíčová slova: Vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje, interní zdroje, výběr zaměstnanců, metody výběru

Recruitment and Selection of Employees in Selected Company

Abstract

This bachelor thesis deals with the problematics of recruitment and selection of employees in selected company. The main goal is to evaluate the system of recruitment and selection of employees in the conditions of the Glanzstoff-Bohemia s.r.o. company and to propose appropriate measures in case of identified insufficiencies. The thesis is divided into two main parts. The theoretical part is focused on definition of basic concepts in the field of human resources management, personnel work, recruitment, and selection of employees. The practical part is focused on the system itself in selected company. Based on internal sources, an interview with human resources manager and a questionnaire survey, the recruitment and selection of employees in a selected company is analysed and evaluated. The practical part also proposes measures for better and more efficient recruitment for employees on social networks and the creation of websites. Another suggestion is online interviews, which will facilitate the selection of employees, especially during the current coronavirus period.

Keywords: Recruitment of Employees, external sources, internal sources, selection of employees, selection of methods

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíl práce a metodika	12
2.1. Cíl práce	12
2.2. Metodika.....	12
3. Teoretická východiska	14
3.1. Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1. Lidské zdroje	14
3.1.2. Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.3. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů	15
3.1.4. Personální práce.....	17
3.1.5. Plánování lidských zdrojů	19
3.2. Vyhledávání zaměstnanců.....	20
3.2.1. Zdroje vyhledávání zaměstnanců	22
3.2.2. Metody vyhledávání zaměstnanců	24
3.2.3. Dokumenty a informace požadované od uchazečů	27
3.3. Výběr zaměstnanců	29
3.3.1. Kritéria výběru zaměstnanců	29
3.3.2. Metody výběru zaměstnanců.....	30
3.3.3. Posuzování uchazeče	34
3.3.4. Rozhodnutí o přijetí uchazeče	34
4. Vlastní práce	35
4.1. Charakteristika společnosti	35
4.2. Řízení lidských zdrojů ve společnosti.....	40
4.2.1. Způsob vyhledávání zaměstnanců ve společnosti	41

4.2.2.	Současný systém výběru zaměstnanců	43
4.3.	Dotazníkové šetření.....	44
4.3.1.	Vyhodnocení dotazníkového řízení.....	45
5.	Zhodnocení a doporučení.....	51
5.1.	Celkové zhodnocení výzkumu	51
5.2.	Návrh řešení	51
6.	Závěr	55
7.	Seznam použitých zdrojů	56
8.	Přílohy	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti.....	35
Obrázek 2: Organizační struktura vybrané společnosti.....	37
Obrázek 3: Struktura zaměstnanců dle kategorií.....	38
Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců 2011 - 2020	39
Obrázek 5: Genderové rozložení ve vybrané společnosti 2020	39
Obrázek 6: Vzdělání zaměstnanců v Glanzstoff-Bohemia s.r.o.....	40
Obrázek 7: Otázka č. 1	45
Obrázek 8: Otázka č. 2	46
Obrázek 9: Otázka č. 3	46
Obrázek 10: Otázka č. 4	47
Obrázek 11: Otázka č. 5	47
Obrázek 12: Otázka č. 6	48
Obrázek 13: Otázka č. 7	49
Obrázek 14: Otázka č. 8	49
Obrázek 15: Otázka č. 9	50
Obrázek 16: Otázka č. 10	50
Obrázek 17: Facebook – postup vkládání pracovních nabídek.....	52

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů vyhledávání	22
Tabulka 2: Genderové rozložení vy vybrané společnosti 2016 - 2020	39

1. Úvod

Lidské zdroje neboli lidský kapitál je základní stavební jednotkou, bez níž by společnost nemohla fungovat, dosahovat zisku a rozvíjet se. Kvalita lidských zdrojů je častým měřítkem úspěšnosti, a proto společnosti do procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců investují značné finanční prostředky. Způsob řízení lidských zdrojů je pro každou společnost specifický, protože každá z firem má jiné nároky a požadavky na své zaměstnance.

Vyhledávání zaměstnanců je hlavním předpokladem pro to, aby volné pracovní místo nezůstalo neobsazené a nevznikaly tím materiální ztráty. Nejdříve je potřeba charakterizovat pracovní pozici a podle toho zvolit vhodný zdroj vyhledávání. Dalším krokem je zvolit si správnou metodu. Existuje mnoho způsobů oslovení potenciálních zájemců a podle charakteristiky pracovní pozice, personální útvar vybere tu nejvhodnější metodu pro vyhledávání.

Pokud má společnost několik uchazečů, musí provést výběr. Pro personalistu je rozhodující životopis, motivační dopis, a především osobní setkání v podobě pohovoru. Na základě všech získaných informací se zjistí, zda je uchazeč vhodný pro danou pozici či nikoliv.

Nejčastějším problémem bývá nalézt vhodně kvalifikovanou, odbornou a vzdělanou pracovní sílu. Často dochází k přecenění sil jednotlivce, a to jak ze strany personalisty, tak ze strany samotného uchazeče. Občas se stává, že přijatý zaměstnanec nemá potenciál a tendence k následnému intelektuálnímu a odbornému rozvoji, což vede ke snížení efektivnosti celé společnosti. Z výše zmíněných možných dopadů na celou společnost by mělo být vyhledávání a výběr zaměstnanců prováděno důkladně.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Glanzstoff-Bohemia s.r.o. a navrhnout řešení pro zlepšení chodu z hlediska řízení lidských zdrojů. Vybraná společnost souhlasila s uvedením v této bakalářské práci.

Dílní cíle práce jsou následující:

- zpracování teoretické části na základě prostudované literatury,
- charakteristiku vybrané společnosti,
- analýzu současného stavu zaměstnanců ve společnosti,
- zhodnocení chodu personální činnosti,
- zhodnocení dotazníkového šetření,
- návrh řešení a vhodná doporučení pro budoucí fungování personálních činností ve společnosti.

2.2. Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Glanzstoff-Bohemia, kde hlavním cílem personálního útvaru v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců je včasné a vhodné obsazení pracovní pozice. Tento cíl ovlivňuje několik faktorů, zejména velikost společnosti, lokalita působnosti a samotné cíle společnosti.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Cílem teoretické části neboli literární rešerše bylo na základě analýzy odborné literatury shromáždit poznatky o problematice vyhledávání a výběru zaměstnanců, především tedy charakteristiku pojmů z oblasti lidských zdrojů a jeho řízení, personálních činností a vyhledávání a výběru zaměstnanců. Cílem praktické části byla vlastní práce, ve které byl zhodnocen ze zjištěného šetření dosavadní stav společnosti Glanzstoff-Bohemia z personálního hlediska a v případě identifikace nedostatků bylo navrženo vhodné řešení k jejich následné eliminaci.

K analyzování společnosti bylo nutné se seznámit s její organizační strukturou, vnitropodnikovými směrnici a dokumenty, se způsobem vyhledávání a výběru zaměstnanců. Pro tuto analýzu byl proveden rozhovor s personalistou. Díky analýze všech

dokumentů společnosti a rozhovoru s personalistou se získaly konkrétní představy o tom, jak probíhá vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Glanzstoff-Bohemia a jaké jsou využívané metody pro vybrání konkrétního uchazeče.

Pro účely doplnění poznatků, především k zjištění působení personálního útvaru z pohledu zaměstnanců, bylo provedeno dotazníkové šetření. Respondentů bylo 50 z různých oddělení i úrovní. Vybraná skupina respondentů zajistila různorodost odpovědí. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 7 oddělení a návratnost byla 100%.

Otázky kladené v dotazníku byly z hlediska formy odpovědí složeny z otázek uzavřenými a polootevřenými. Uzavřené otázky kladly respondentům předem formulované odpovědi a u polootevřených respondenti vybírali z předem připravených odpovědí, ale měli možnost vlastního doplnění.

Analýza všech získaných dat je poslední fází praktické části bakalářské práce. Tato fáze obsahuje zpracování, porovnání a interpretování získaných odpovědí z dotazníkového šetření. Ze všech technik sběru dat byla navržena opatření, která vedou ke zlepšení a zefektivnění procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

V rámci návrhu řešení byla provedena analýza metod vyhledávání zaměstnanců, které by pomohly personálnímu útvaru k výkonnějšímu vyhledávání zaměstnanců. Dále analýza výběru z pohledu moderní personalistiky.

3. Teoretická východiska

3.1. Řízení lidských zdrojů

Robert Merton Solow (1956), americký ekonom, který se proslavil svou teorií ekonomického růstu, říká, že konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením. Tento názor se úzce pojí s řízením lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je pojetí personální práce, která není pouze zdrojem pro efektivní využití, ale hlavně jako rozhodující faktor úspěšnosti společnosti. Jedním ze základních a klíčových faktorů úspěšnosti je schopnost řídit, formovat a využít lidské zdroje takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle dané společností.

Manažerská snaha může mít různé směry, ale klíčem k dosažení cílů společnosti jsou vždy lidské zdroje. Schopnosti lidí se spojují s hmotnými a finančními zdroji. Spojením se rozvíjí tzv. základní kompetence, způsobilost neboli schopnost společnosti. Řízení lidských zdrojů je záležitostí každého vedoucího pracovníka. Ti samozřejmě mohou využít služeb personálního oddělení, ale svou úlohu řízení na ně však přenést nemohou.

Každý jednotlivec i společnost jsou v tržním hospodářství subjektem trhu pracovních sil. Získávání kvalitní pracovní síly je spojené především s finančními náklady. Jedná se nejen o samotné získávání, ale i investování do kvalifikace a přípravy zaměstnanců. Proto by společnost měla současně usilovat hlavně o zkvalitňování vlastního pracovního potenciálu a o jeho stabilizaci (Kociánová, 2010).

3.1.1. Lidské zdroje

Lidské zdroje neboli lidský kapitál. Tyto pojmy jsou často společensky negativně vnímány, protože naznačují, že s lidmi je možné zacházet jako s výrobním faktorem. Proto se častěji užívá „řízení lidí“ či „řízení lidských zdrojů“ (Plamínek, 2011). Mluvíme-li všeobecně o problematice lidských zdrojů, společnost by se měla řídit principem, který formuloval Schneider (1987): *„Organizaci tvoří lidé; lidé tvoří organizaci“* nebo také *„Pozitivní přístup lidí k práci v organizaci můžeme očekávat, pokud vytvořené procesy a struktury v organizaci umožní, aby se přirozené sklony jednotlivců odrážely v jejich chování“*.

Formování lidských zdrojů a celkový systém jejich fungování ve společnosti musí reagovat na objektivní podmínky. Ty vytváří legislativní rámec, který reguluje pracovní vztahy, a vnější podnikatelské prostředí.

3.1.2. Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má dva hlavní cíle. Prvním je zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů, kam patří počet zaměstnanců, věková a profesní struktura a v neposlední řadě formální kvalifikace. Druhým cílem je zajistit kvalitativní stránky lidských zdrojů, které se týkají výkonnosti, motivace a tvořivosti (Armstrong 2015).

Mimo tyto dva základní cíle řízení lidských zdrojů existují také další cíle, a těmi jsou vytváření pozitivních pracovních vztahů a důvěry mezi zaměstnanci a managementem. Dalším cílem je přispívání k rozvoji kultury, která má pomoci k dosažení výkonu a podpory dosažení cílů (Armstrong, 2015).

Souhrnně můžeme podle Totha (2010) cíle řízení lidských zdrojů rozdělit na:

- **Sociální cíl**, který spočívá v zodpovědném přístupu řízení lidských zdrojů k požadavkům společnosti a minimalizaci jeho negativních dopadů na společnost.
- **Organizační cíl**, který by měl rozvíjet řízení lidských zdrojů a zvyšovat efektivitu společnosti.
- **Funkční cíl**, který je zaměřen na kvalitu služeb personálního oddělení. Služby by měly poskytovat především vedoucím pracovníkům.
- **Osobní cíl**, pro který jsou pracovníci hlavní součástí řízení lidských zdrojů. Jak již vyplývá z názvu, osobní cílem je podpora osobního růstu neboli seberealizace a uspokojování jejich potřeb tak, aby jejich pracovní výkony byly v souladu s cíli společnosti.

3.1.3. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Výkonnost je chápána jako neustálé zlepšování v nejobecnějším pojetí úkolu řízení lidských zdrojů. Zabezpečit tento úkol lze pouze díky zlepšování využívání všech zdrojů, kterými společnost disponuje. Do zmiňovaných dispozic patří materiální, finanční, informační a v neposlední řadě lidské zdroje. Právě lidské zdroje jsou bezprostředně zaměřeny na neustálé zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností. Lidské zdroje

rozhodují o využívání finančních a materiálních zdrojů, díky tomu řízení lidských zdrojů rozhoduje o zlepšování využití těch zbývajících (Duda, 2008).

Na základě současné teorie řízení lidských zdrojů, se hlavní úkoly dělí na pět základních, kde první tři úkoly sledují především zájmy společnosti, čtvrtý úkol zájmy jedince (zaměstnance) a poslední zájmy zaměstnance a jeho práva (Koubek 2009).

1. Soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů. Jinými slovy soulad mezi pracovními místy a počtem a strukturou zaměstnanců. Cílem tohoto úkolu je, aby v každém okamžiku bylo pracovní místo maximálně odpovídající pracovní schopnosti zaměstnance neboli usilovat o zařazení správného člověka na vhodné místo. Zaměstnanec by měl být neustále připraven se přizpůsobovat požadavkům svého pracovního místa. Správná náplň práce pro zaměstnance znamená optimálně využívat všechny své schopnosti.
2. Optimálně využívat pracovní sílu, tzn. optimálně využívat fond pracovní doby, zaměstnancovy pracovní schopnosti a kvalifikace.
3. Formování zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, efektivního stylu vedení lidí a formování týmů. Tento úkol patří do moderního pojetí řízení lidských zdrojů. Ve vyspělých zemích světa dochází k jeho rychlému akceptování a uplatňování.
4. Rozvoj zaměstnanců společnosti – jedná se o profesní a sociální rozvoj, při kterém dochází k podpoře schopností, sociálních vlastností, rozvoje jejich pracovní kariéry a rozvoje osobnosti. Úkolem je sbližovat zájmy společnosti s individuálními zájmy zaměstnanců, uspokojovat a rozvíjet jejich materiální i nemateriální sociální potřeby. Je třeba zdůraznit, že je nezbytné zlepšovat kvalitu pracovních a životních podmínek.
5. Dodržování legislativy v oblasti práce, lidských práv a zaměstnávání lidí. K tomuto úkolu patří také vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti společnosti. Splněním tohoto úkolu se posiluje postavení společnosti na trhu práce.

3.1.4. Personální práce

Personální řízení jako specializovaná činnost řízení je úkolem personálního útvaru. Tento útvar zajišťuje nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly. Má důležitý vliv na velikost zisku a na hospodářské výsledky. Důležitou osobou je personalista. Úroveň práce personalisty ovlivňuje získávání zaměstnanců a jejich stabilizaci v zaměstnání (Koubek 2009).

Personální útvar a jeho začlenění

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím zaměstnancům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům (Koubek, 2006).

Ke specifickým úkolům personální práce patří hlavně návrhy, formulace a prosazování personální strategie. Personální útvar se vyjadřuje k záměrům společnosti z hlediska jejich dopadu na oblast práce a v neposlední řadě zajišťuje existenci a fungování personálních činností, které jsou nezbytné pro plnění úkolů personální práce.

Personální útvar bývá koncipován na základě uspořádání a velikosti společnosti a na škále personálních činností. Dále je uspořádání ovlivněno vlastnickou formou, původem vlastníka, oborem činnosti, počtem a strukturou zaměstnanců, organizační kulturou a postavením personálního útvaru. Malé a střední společnosti většinou personální útvar nemají a jejich činnost zajišťují majitelé či vedoucí pracovníci. Větší mají alespoň jednoho personalistu a ve velké mají personální útvary, někdy členěné na řadu oddělení (Sison, 1991).

Postavení personálního útvaru v organizační struktuře znamená, jaký význam přikládá vrcholový management personální práci. Personální útvar tak může být přímo podřízen statutárnímu orgánu a představuje jeho štábní útvar. Útvar může být na stejné úrovni řízení, jako jsou ostatní funkční organizační jednotky, tj. výrobní, finanční apod. Poslední možností je postavení personálního útvaru jako součást štábní struktury některých výkonných ředitelů (Aswathappa, 2005).

Personální činnosti

Aby byly zajištěny úkoly personální práce, je nutné vykonávat několik personálních činností. Ty představují výkonnou část personální práce. Nejčastěji se uvádí personální činnosti dle Koubky (2015) v následujícím přehledu, který je logicky seřazen podle kroků personálního procesu:

1. Vytváření a analýza pracovních míst je nejdůležitější personální činností. Definuje pracovní úkoly, pravomoc a odpovědnost a následně přiřazuje tyto činnosti pracovním místům a jednotlivým zaměstnancům.
2. Personální plánování. Každý personalista musí počítat s tím, že se potřeby zaměstnanců a jejího pokrytí stále mění.
3. Získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců. Tato činnost připravuje a zveřejňuje informace o volných pracovních místech, připravuje formuláře a volbu dokumentů požadované k přijetí uchazečů. Zajišťuje, aby byl vybrán zájemce s nejlepšími předpoklady pro vykonávání pracovní činnosti.
4. Hodnocení zaměstnanců. Činnost, která zajišťuje zjištění, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jaké má předpoklady a jaký je jeho rozvojový potenciál.
5. Rozmíst'ování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru. Zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místo by mělo být takové, aby se optimálně využily pracovní schopnosti ku prospěchu společnosti. S touto činností se spojuje také povyšování a převádění na jinou pracovní pozici či přerazování na nižší pozici a propouštění.
6. Odměňování. Jedná se o peněžní i nepeněžní nástroj k motivaci výkonu práce. Současně probíhá i kompenzace za vykonanou práci.
7. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Plán osobního rozvoje, který zaměstnanci prohloubí znalosti, zlepšuje jeho výkon a kvalifikaci a tím přispívá k dosažení cílů společnosti.

8. Pracovní vztahy. Podpora komunikace mezi vedením a odbory je jeden z kroků ke zlepšení života společnosti.
9. Péče o zaměstnance. Příjemné pracovní prostředí, pocit bezpečí, ochrana zdraví při práci, poskytování sociálních služeb a péče o zaměstnance patří k modernímu pojetí personální činnosti. Tyto kroky zajišťují vysokou konkurenceschopnost na trhu práce.
10. Personální informační systém. Jedná se o přehledný systém, který pořizuje, aktualizuje a uchovává dokumenty a informace, které se týkají jednotlivých pracovníků.
11. Průzkum trhu práce. Tato činnost analyzuje současný vývoj na trhu práce (nabídka, poptávka, konkurence) a odhaluje potenciální zdroje pracovních sil.
12. Zdravotní péče o zaměstnance. Péče vychází z individuálního zdravotního programu společnosti a zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu, ale i první pomoc, léčbu a rehabilitaci.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací. Uplatňování informačních systémů v personální práci je v této době nezbytné. Vytváří se tím harmonogram personálních prací a systémů zaměřených na využívání statistických a matematických metod.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce neboli pracovních kodexů a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí.

3.1.5. Plánování lidských zdrojů

„Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využila.“ (Armstrong, 2007).

Plánování lidských zdrojů je součástí personálních činností, jejímž úkolem je zaměřování se na předpověď budoucích požadavků na lidské zdroje. Na základě požadavků se zjišťuje, jaké lidské zdroje a v jakém počtu a struktuře mohou tyto požadavky realizovat.

Plánování lidských zdrojů se zaměřuje na řešení rozdílů mezi „co je“ a „co by mělo být“. Personalisté musí přemýšlet do budoucna o tom, jak integrovat rozhodnutí a využívat formalizované postupy a způsoby řešení zmiňovaných rozdílů tak, aby společnost neefektivněji zhodnotila svůj lidský kapitál (Koubek, 2009).

Tento proces plánování pomáhá rozhodovat o získávání pracovníků, jejich rozmístění, nadbytečnosti zaměstnanců, podnikovém vzdělávání a rozvoji, organizaci práce a pracovní době a o vývoji personálních nákladů.

Plánování lidských zdrojů je rozvrženo na dílčí plány, které jsou charakterizovány otázkami kolik, jaké pracovníky a do kdy je potřeba tyto pracovníky získat, jaké lidské zdroje oslovit a jaké metody použít při vyhledávání a získávání pracovníků (Koubek, 2009).

3.2. Vyhledávání zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá vyhledáváním zaměstnanců, což je důležitá fáze pro vytváření pracovní síly. Tento proces rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude mít společnost k dispozici. Cílem je vyhledat vhodné lidské zdroje tak, aby zaplnily volná místa s odpovídajícími náklady v požadovaném termínu. Tato činnost rozhoduje o úspěšnosti společnosti (Koubek 2015).

Společnost se snaží především o získání potřebného počtu zaměstnanců, ale také o získávání zaměstnanců zaujatých, motivovaných, pokud možno se zájmy, které se ztotožňují s hodnotami společnosti (Koubek, 2015).

Proces vyhledávání zaměstnanců identifikuje vhodné pracovní zdroje, informuje o volných pracovních místech a nabízí tato volná místa na trhu práce. Personální útvar či personalista vyšle signál, kterým avizuje potřebu obsazení volných pracovních pozic. Očekává přitom odezvu od uchazečů o zaměstnání. Uchazečem mohou být volné pracovní zdroje, zaměstnanci jiných společností či současní pracovníci (Koubek, 2015).

„Proces získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé

straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.“(Dvořáková, 2007).

Identifikace potřeb vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání zaměstnanců je hlavním předpokladem pro to, aby volné pracovní místo nezůstalo neobsazené a nevznikaly tím materiální ztráty. Důraz je kladen především na včasnou reakci na potřeby vyhledávání zaměstnanců. Vyhledávání zaměstnanců u nově vytvořených pracovních míst není takový problém, jako vyhledávat nového pracovníka v případě odchodu z již existujících pracovních pozic. Nadřízený pracovník by měl včasné rozpoznat signály o chystaném odchodu podřízeného pracovníka, personalisté tak mají více času a jsou lépe připraveni (Kociánová, 2010).

Specifikace pracovních míst

Efektivní vyhledávání zaměstnanců není možné bez popisu a specifikace pracovního místa. Důležité je obeznámení se situací, s pracovním místem, a především s profilem pracovní síly a také s mírou jejího využití.

Analýza pracovního místa je proces zkoumání a zpracovávání údajů o požadavcích pracovního místa na zaměstnance, které se ukládají do dokumentů, které jsou označovány jako popis a specifikace pracovních míst.

Popis a specifikace pracovního místa většinou obsahuje údaje o pracovní pozici, kde je uveden název, organizační začlenění, úkoly, povinnosti a odpovědnosti, kompetence, nadřízenost a podřízenost, místo výkonu práce a pracovní podmínky. Dále jsou v dokumentech uvedeny požadavky pracovního místa na zaměstnance. Týká se to především dosaženého vzdělání, odborné praxe, specifikace znalostí a dovedností, očekávaného chování a motivace. V neposlední řadě jsou v dokumentech uvedeny i předpoklady pro výkon požadované práce, které jsou stanovené zvláštním právním předpisem, jako je například trestněprávní bezúhonnost či zdravotní způsobilost (Koubek, 2011).

3.2.1. Zdroje vyhledávání zaměstnanců

Zdroje pro vyhledávání zaměstnanců může personální útvar či personalista vyhledávat z již zaměstnaných pracovníků ve společnosti či z potenciálně vhodných pracovních sil dostupných na trhu práce.

Vyhledávání nových zaměstnanců na trhu práce je spojeno s vyšším rizikem, a proto by se společnost měla zaměřit nejdříve na hledání ve svých řadách. Rozhodnutí, zda vyhledávat v interních či externích zdrojích, závisí na přednostech a záporech obou těchto alternativ.

Armstrong (2007) také uvádí, že: „V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky, jako uchazeči z vnějších zdrojů“.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů vyhledávání

Vnitřní zdroje	Vnější zdroje
VÝHODY	
<ul style="list-style-type: none">• Společnost zná uchazeče (jeho silné a slabé stránky)• Uchazeč zná společnost• Zvýšení motivace zaměstnanců• návratnost investic• Využití zkušeností	<ul style="list-style-type: none">• Trh práce nabízí mnoho talentů• Nové názory, zkušenosti
NEVÝHODY	
<ul style="list-style-type: none">• Povýšení pracovníků• Nezdravá soutěživost• Neproniknutí nových myšlenek z venku	<ul style="list-style-type: none">• Nábory zaměstnanců je nákladnější• Delší adaptace a orientace pracovníků• Konflikty se stávajícími pracovníky

Zdroj: Vlastní zpracování (Koubek, 2011)

Vnitřní zdroje

Společnost může nalézt vhodné zaměstnance na volné pracovní místo uvnitř společnosti. Čerpání vnitřních zdrojů znamená využít možností vnitropodnikové mobility. Potenciální uchazeči o volné pracovní místo mohou být z následujících skupin (Koubek 2009):

- Zaměstnanci uvolnění v důsledku technického rozvoje neboli z důvodu Průmyslu 4.0, kdy sofistikovaná technika nahrazuje lidskou sílu.
- Zaměstnanci uvolnění v souvislosti s organizačními změnami nebo s ukončením určité výroby.
- Zaměstnanci, kteří projevují zájem o přemístění.
- Zaměstnanci, kteří mají předpoklady k převzetí odpovědnější funkce či náročnější práce.

Vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má řadu předností. Mezi ně patří vytváření perspektivy pracovního postupu, zvýšení morálky a motivace pracovníků. Z pohledu společnosti je dobré znát silné a slabé stránky uchazeče, což u vyhledávání z vnitřních zdrojů není problém. Z pohledu zaměstnance je dobré znát společnost, spolupracovníky a také vědět, co může očekávat. Celková doba nábora se zkrátí i z důvodu zjednodušení administrativy. Jedna z hlavních výhod je, že vložené investice do zaměstnance se zhodnotí (Kociánová, 2010).

Kromě příznivých aspektů vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů existují také negativa. Nejčastější nevýhodou vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je nedostatečný výběr možných kandidátů. Také může dojít k povýšení zaměstnance na pozici, na kterou nestačí. Konkurence a soutěžení mezi zaměstnanci o volné pracovní místo negativně ovlivní mezilidské vztahy (Koubek, 2008).

Vyhledávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce je úzce spojené s plánováním lidských zdrojů. Společnost musí v této souvislosti investovat do rozvoje svých zaměstnanců tj. investovat do vzdělání a kvalifikace.

Vnější zdroje

Vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů představuje poměrně široké spektrum možností. Vnější trh nabízí pracovní sílu s novými myšlenkami, odlišnými přístupy a postoji. Vyhledávání se většinou zaměřuje na hlavní skupiny zájemců, kterými jsou:

- uchazeči registrovaní na úřadech práce
- absolventi škol a ostatních vzdělávacích institucí
- zaměstnanci jiných společností

Dalšími zdroji jsou také důchodci, studenti, ženy v domácnostech a pracovní zdroje ze zahraničí (Koubek, 2008).

Jako u vnitřních zdrojů, tak i vyhledávání z vnějších zdrojů má své výhody, jako je širší možnost výběru, příliv nových know-how metod a zkušeností z venku. Většinou nově přichozí zaměstnanci lépe vnímají nedostatky ve společnosti. Občas může být levnější získat vysoce kvalifikované pracovníky, než je vychovat (Koubek, 2009).

Opět je důležité zmínit i negativa vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Pokud není dost času, tak je dobré vědět, že obsazení pracovního místa z vnějších zdrojů trvá déle a s tím jsou spojeny i vyšší náklady. I po výběru je adaptace a orientace zaměstnanců časově náročná. S přijetím zaměstnance se musí počítat i s jeho odchodem během zkušební doby. V porovnání s náborem z vnitřních zdrojů, informace o novém zaměstnanci nemusí být spolehlivé.

„Cílem náboru ale i získání by mělo být s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, kteří jsou schopni uspokojit podnikové potřeby lidských zdrojů“ (Armstrong, 2014). Je třeba si uvědomit, že společnost musí jednat podle svých finančních možností, protože nábor zaměstnanců je podstatně nákladnější než výběr z vnitřních zdrojů. Do nákladů vstupují aktivity vedoucí k vyhledávání a získávání zaměstnance, jako jsou náklady na náborový tým, marketing, inzerce, externí dodavatelé apod.

3.2.2. Metody vyhledávání zaměstnanců

Důležitým krokem k vyhledávání zaměstnanců je zvolit si vhodnou metodu oslovení cílových skupin uchazečů a dát jim na vědomí, že společnost nabízí volné místo. V dnešní době si společnost může vybrat z rozmanité škály metod vyhledávání pracovníků (Dvořáková, 2007).

Volba metod vyhledávání záleží na tom, kolik je vyhrazeno finančních prostředků, jak rychle se pracovník potřebuje, jaká je situace na trhu práce a jaké jsou požadavky na zaměstnance a jeho pracovní místo. Podle Koubka (2008) můžeme metody rozdělit na:

Uchazeči se nabízejí sami

Tato varianta je nejvhodnější a vyskytuje se u společností s velmi dobrou pověstí. Většinou společnosti nabízejí zajímavou a dobře placenou práci. Mají pro zaměstnance výhodnou personální i sociální politiku. Velkou výhodou této metody je snížení nákladů na inzerci. Nevýhodou může být časová rozptýlenost nabídek a nepřesná představa uchazeče o potřebách společnosti.

Přímé oslovení

Vedoucí zaměstnanec by měl sledovat, kdo je v určitém oboru dobrým zaměstnancem, je kreativní, kvalifikovaný a v případě potřeby tomuto zaměstnanci nabídnout pracovní místo. Výhodou přímého oslovení je vhodnost zaměstnance z hlediska osobního a odborného profilu. Nevýhodou je to, že si oslovení uvědomují svou kvalitu a cenu odváděné práce a samozřejmě kladou vysoké požadavky na pracovní podmínky, jako je zejména odměňování. Další nevýhodou je časová náročnost na přesun z konkurenční společnosti.

Doporučení stávajícího zaměstnance

Opět, pokud má společnost dobrou pověst, zaměstnanci informují své známé o nabízených pozicích. Často se stává, že společnost nabídne odměnu tomu, kdo doporučí zaměstnance a společnost jej zaměstná (Kociánová, 2010).

Vývěska

Relativně levnou a nenáročnou metodou je vyhledávání pracovníků pomocí vývěsek. Pokud společnost hledá z vnitřních zdrojů, informace o volných pozicích vyvěsí uvnitř budovy. Vývěsky jsou umístěny tam, kde se nejčastěji shlukují zaměstnanci. Výhodou je finanční nenáročnost, ale nevýhodou je, že vývěsky neosloví širokou veřejnost, ale pouze lidi procházející kolem.

Inzerce

Tato metoda je tradiční a velmi rozšířená. Inzerce jsou umístěny ve sdělovacích prostředcích, jako je tisk, rozhlas, televize. O volném pracovní pozici se touto metodou dozví větší množství lidí a k adresátovi se inzerce dostane poměrně rychle. Nevýhodou je finanční náročnost.

Každý inzerát by měl obsahovat odpovědi na čtyři základní otázky – jaké informace mají být v inzerátu obsaženy, jak je formulovat, jak by měl inzerát vypadat a kde bude uveřejněn. U inzerátu je několik zásad, které zefektivní účinek. Měl by obsahovat název pracovního místa, jeho popis, místo výkonu, název a adresu společnosti, požadavky na kvalifikaci, vzdělání či praxi, pracovní podmínky a dokumenty požadované od uchazeče (Kociánová, 2010).

Úřady práce

Úřady práce slouží pro nabídku i poptávku pracovních sil. Společnosti často spolupracují s úřady práce za účelem dosažení stejných cílů. Tato služba je bezplatná, ale uchazeči z úřadu práce většinou nejsou kvalifikováni.

Internet

Moderní metodou je vyhledávání zaměstnanců na internetu. Každá velká společnost má své webové stránky, kde mj. nabízí volné pracovní pozice, které většinou bývají umístěny v kolonce „Kariéra“. Společnosti využívají i jiné webové servery pro umístování nabídek. Jedná se o specializované webové stránky, které seskupují nabídky a poptávky pracovních míst, například www.jobs.cz, www.prace.cz a podobně. Metoda je účinná za předpokladu, že mají uchazeči přístup k internetu.

Události společnosti

Do událostí se řadí firemní dny, dny otevřených dveří, konference, burzy práce apod. Tato metoda však není vhodná pro všechny typy profesí, a ne vždy má charakter přímého oslovení potenciálních uchazečů.

Vzdělávací instituce

Spolupráce se vzdělávacími institutami umožňuje vytipovat studenty, kteří splňují požadavky pracovního místa. Děje se tak například během praktické výuky učňů, stáže vysokoškolských studentů či během praktické praxe studentů středních škol. Spolupráce se vzdělávacími institutami také nabízí zveřejňování nabídek pracovních míst. Výhodou je doporučení studenta od instituce a společnost je informována o profilu studenta. Nevýhodou je sezónnost nástupů (Stýblo, 2003).

Spolupráce s personálními agenturami

Zprostředkovatelé práce neboli personální agentury spolupracují se společnostmi během získávání nových zaměstnanců. Personální agentury nabízejí vyhledávání zaměstnanců, ale i jejich výběr. Nevýhodou je finanční náročnost. Agentury si nárokují vysoké odměny a mnohdy vyberou nevhodného pracovníka.

Sociální sítě

V současné době jsou sociální sítě součástí skoro každého soukromého života a dostávají se i do profesní sféry. Některé společnosti jsou k sociálním sítím otevřené, jiné ne. Nejpopulárnější sociální sítě jsou Facebook, Twitter, Instagram a LinkedIn. Právě LinkedIn je považován za nástroj pro vyhledávání profesních odborníků. Velké pozitivum této metody vyhledávání je rychlost, přehlednost a dostupnost.

- **LinkedIn** je největší internetová sociální síť zaměřená na korporátní klientelu a sdružuje profesionály ze všech různých oborů. V zahraničí je velmi využívána, až 94% personalistů vyhledávají své zaměstnance právě díky LinkedIn, v České republice je využita z 59 %.
- **Facebook** se považuje za neúspěšnější sociální síť světa. S Facebookem je spojená aplikace Messenger, která složí ke komunikaci. Některé společnosti využívají právě tuto aplikaci pro svůj intranet a komunikaci mezi zaměstnanci i širokou veřejností.
- **Twitter** je tzv. mikroblogovací síť, s kterou uživatel sdílí příspěvky, odkazy či obrázky. Společnosti, které poptávají pracovníky mohou využít „hashtagy“, jenž usnadňují vyhledávání.
- **Instagram** je v posledních letech velmi populární sociální síť, v které uživatel může sdílet fotografie či obrázky. I společnosti mohou mít svůj instagramový účet, do kterého pak vkládají nabídky práce.

3.2.3. Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Ke spolehlivému výběru uchazeče o volné pracovní místo, musí mít společnost dostatečné množství odpovídajících informací. Kociánová (2010) zmiňuje dokumenty, které jsou součástí předvýběru. Je to žádost o zaměstnání, motivační dopis a životopis, doklady o vzdělání a certifikáty kvalifikace uchazeče, dále je možné požadovat lékařské vyšetření.

Životopis

Životopis neboli latinsky curriculum vitae obsahuje životní data o osobním i profesním vývoji a umožňuje nahlédnout do podstatných životních událostí či osobních rysů uchazeče o zaměstnání. Životopis má být srozumitelný, systematický a logicky uspořádaný.

Životopis může být volný, strukturovaný a polostrukturovaný. U volného životopisu je obsah i struktura dokumentu ponechána na uchazeči. Tento typ životopisu se obtížněji zpracovává a společnost neumožňuje bezprostřední porovnání mezi jednotlivými uchazeči. Strukturovaný typ má striktně stanoveny detailní pokyny a pořadí požadovaných dat. Posledním typem je polostrukturovaný, který spojuje výše uvedené typy. Uchazeč je seznámen s vyžadovanými informacemi, ale nedodržuje striktní pořadí pro uvádění informací. V moderní personalistice se nejčastěji společnosti setkávají se strukturovaným životopisem.

Motivační dopis

Některé společnosti vyžadují po uchazečích motivační dopis. Slouží stejně jako životopis k představení uchazeče. Na rozdíl od životopisu, uchazeč sděluje a zdůrazňuje své charakterové rysy a svou motivaci k volné pracovní pozici. Motivační dopis by měl zaujmout personalistu a zanechat v něm kladný a výjimečný dojem uchazeče.

Dotazník

Každá společnost má svůj individuální dotazník. Používá se jako prostředek k vytvoření standardizovaných informací o uchazeči. Existují dva typy dotazníků, a to jednoduchý a otevřený. Velkou výhodou jednoduchého dotazníku je rychlost vyhodnocení, ale umožňuje uvést pouze holá fakta o uchazeči. U otevřeného se uchazeč může rozepsat a některé skutečnosti podrobněji popsat. Uchazeč může tímto typem dotazníku více zaujmout (Kociánová, 2010).

Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka pracovního místa se zpracovává na základě popisu a specifikace volné pozice. Přihlíží se k tomu, zda společnost bude vyhledávat pracovníka z vnitřních či vnějších zdrojů a jak obtížné bude jeho vyhledávání. Formulace se také bude odvíjet od metody vyhledávání.

Ke správné formulaci nabídky zaměstnání nestačí zvažovat jen obsah nabídky, ale také formu a její umístění. U každé nabídky volného pracovního místa, by se společnost měla držet několik zásad:

- Zvolit vhodný sdělovacího prostředek
- zvolit osvědčenou formu nabídky, včetně velikosti, umístění či grafiky
- zaznamenávat informace o uveřejněných nabídkách
- provádět analýzu efektivnosti (porovnání mezi sdělovacími prostředky)
- vyrozumět odmítnuté uchazeče

3.3. Výběr zaměstnanců

Vyhledávání pracovníků by mělo zajistit dostatečný počet uchazečů o volné pracovní místo. Když má společnost dostatek uchazečů provádí výše uvedený předvýběr. Počet se opět zredukuje a nastává poslední krok k přijetí a tím je výběr uchazečů. Nastává čas na osobní setkání s uchazečem, na pohovory a další prověřující „zkoušky“. Každá společnost si individuálně hledá nejvhodnějšího uchazeče, který odpovídá požadavkům v oblasti znalostí a dovedností, ale i osobnostního profilu (Koubek, 2008).

Proces výběru má mnoho metod a každá společnost se řídí různými kritérii, jako jsou například nezbytné, žádoucí či pro vlastní potřebu, kterou zahrnují požadavky na vzdělání, znalosti, dovednosti a praxi. Další kritéria se týkají právních předpisů, jako je trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod. Zaměstnavatel samozřejmě přihlíží k okrajovým požadavkům, protože uchazeči pak mají větší předpoklad pro rozvojový potenciál, nové myšlenky a nápady, motivaci ke kariérnímu postupu, a to vše může být přínosem pro danou společnost (Dvořáková, 2007).

3.3.1. Kritéria výběru zaměstnanců

Moderní personalistika zdůrazňuje, že by měl být uchazeč posuzován z širšího hlediska než pouze dle popisu volného pracovního místa. Podle Koubky (2007) existují tři druhy kritérií:

- **Celoorganizační kritéria**

Je to nejobecnější kritérium výběru uchazeče. Uchazeč je posuzován podle vlastností, které považuje společnost za cenné a důležité. Ovlivňuje posuzování předpokladů nového

pracovníka. Jedná se především o to, aby pracovník přijmul kulturu společnosti a kladně přispěl k jejímu rozvoji.

- **Útvarová kritéria**

Kritérium zhodnocuje, zda uchazeč svou osobností a svými odbornými znalostmi zapadne do konkrétního útvaru či týmu.

- **Kritéria pracovního místa**

Poslední kritérium specifikuje požadavky na pracovní místo. Jedná se především o schopnosti uchazeče. Ovšem trendem dnešní doby je výběr vhodného zaměstnance spíše pro společnost a tým. Kritéria výběru nesmí v žádném případě diskriminovat různé skupiny uchazečů.

3.3.2. Metody výběru zaměstnanců

Volba vhodné metody výběru pracovníků je velmi důležitá a personalista či ten, kdo vybírá nového pracovníka, by měl tomuto kroku věnovat zvýšenou pozornost. Existuje několik metod, které může společnost využít, ale všechny nejsou stejně vhodné a užitečné.

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci“ (Šikýř, 2012).

Předvýběr uchazečů

Předvýběr znamená porovnání způsobilosti uchazeče, která vyplývá z předložených dokumentů. Jedná se o vyhovění bezpodmínečným kritériím, která jsou kladena na pracovní místo. Většinou se předvýběr rozděluje do tří skupin, a to na „velmi vhodné“ uchazeče, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení. Druhou skupinou jsou „vhodní“, kterým se projeví zájem v budoucnu a poslední skupinou jsou „nevhodní“, kterým se odpoví odmítavým dopisem. Předvýběr slouží k redukci uchazečů. K porovnání uchazečů mezi sebou pak slouží samotný výběr (Koubek, 2008).

Koubek (2008) radí mezi nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců následující metody:

Hodnocení životopisu

V životopise je zapsaný osobní a profesní vývoj uchazeče. Pokud si uchazeč zvolí strukturovaný typ, jedná se o jeho rychlý přehled. Personalisté životopisu přisuzují vyšší vypovídající hodnotu nežli například osobnímu dotazníku. Životopis také pomáhá personalistovi k vytváření námětů a otázek během výběrového pohovoru. Při hodnocení se sleduje fluktuace, ukončení zahájeného studia, jak dlouho trval pracovní poměr u předchozích zaměstnavatelů, existence časových mezer mezi úseky vzdělávání a zaměstnání a například zda byly pracovní poměry neobvykle ukončeny.

Analýza životopisu spočívá v hledání mezer ve sledu životních aktivit, mezi změnami zaměstnání či povolání. Personalista hodnotí četnost změn, zda se pravomoci uchazeče v předchozích pozicích rozšiřovaly či naopak zužovaly, zda byl povýšen či převeden na níže postavenou pozici.

Osobní dotazník

Osobní dotazník je další pomocí k výběru vhodného uchazeče. Výhodou je, že se od uchazeče požadují přesné údaje a dotazník ho směřuje k odpovědím na kladené otázky. Dotazníky shromažďují četné informace například o stávajícím pracovním poměru, termínu jeho ukončení či výpovědní době. Obsahuje také otázky možného termínu nástupu, důvod změny zaměstnání, odkud či od koho se kandidát dozvěděl o volném pracovním místě. Nevýhodou může být stereotypní a učebnicové vyplňování. Dotazník může být zavádějící. Personalista by měl zvolit vhodný počet otázek, aby nedošlo k horšímu hodnocení.

Testy

U některých odborných pracovních pozic se vyžadují speciální testy. Měly by je provádět a vyhodnocovat pouze odborníci. Testy jsou považovány za tzv. doplňkový nástroj. Testy mohou měřit fyzické a duševní schopnosti, znalosti a dovednosti, zájmy, postoje chování, temperament a mnoho dalšího. Mezi nejčastěji prováděné testy jsou:

- Psychologické testy vyhodnocující základní rysy osobnosti, inteligenci či schopnosti;

- Testy znalostí a dovedností, které slouží k ověření odborných předpokladů pro danou pracovní pozici, jedná se například o znalost cizího jazyka, ekonomické znalosti, znalost práce s PC apod.
- Testy psychické způsobilosti, které zjišťují předpoklady psychické odolnosti v zátěžových situacích či tvořivost;
- Speciální testy, jako jsou například grafologické, testy chování v simulovaných situacích apod.

Výběrový pohovor

U předchozích metod výběru nedošlo k osobnímu setkání. U výběrového pohovoru se již společnost s uchazečem musí setkat tzv. face to face, a to buď osobně, nebo virtuálně. Pohovor se řadí k nejčastěji používané metodě výběru pracovníka. Pro personalistu je pohovor často rozhodující, avšak není vždy spolehlivý a dostatečně validní. Nevýhodou je, že si personalisté utvářejí své vlastní postoje k uchazeči již během prvních pěti minut pohovoru. Často pak dávají přednost uchazečům, kteří mají stejné či velmi podobné postoje a názory, jako mají oni sami. Personalista by měl být objektivní. Podobně jako u typů životopisů, tak i pohovory mají podle Koubky (2008) tři druhy:

- Strukturovaný – personalista si sám předem připraví otázky, které slouží k identifikaci uchazečů. Výhodou je přehlednost a mnohdy lepší vyhodnocení;
- Nestrukturovaný – personalista klade otázky spontánně. Nevýhodou je pak špatné srovnání s ostatními uchazeči;
- Polostrukturovaný – personalista si připraví otázky, ale nechá si čas i na běžnou konverzaci.

Podle množství a struktury účastníků se pohovory podle Koubky (2008) dělí na:

- 1+1 – jedná se o pohovor mezi čtyřma očima. Střetává se tak personalista s uchazečem. Je to pro uchazeče příjemnější a méně stresující. Nevýhodou je to, že rozhodnutí spočívá pouze na jedné osobě.
- Pohovorové panely – pohovor je uskutečněn se skupinou dvou či více zaměstnanců společnosti. Nejčastěji se jedná o personalistu a liniového manažera. Uchazeč má větší stres, ale o výběru rozhoduje více osob.

- Pohovory před komisí – na straně společnosti je většinou zastoupena skupina tří až čtyř osob. Jedná se většinou o personalistu, nadřízeného nabízeného pracovního místa, vyšší nadřízený, představitel odborů či budoucí spolupracovník. Výhodou je všestrannost a objektivnost posuzování uchazeče, ale žadatel je ve větším stresu a mnohdy nezdůrazní všechny své přednosti.
- Pohovor určený k ověření odborných znalostí – vyhodnocení prování pracovníci, kteří pracovní činnosti důkladně znají. Pracovníci sledují, jak uchazeč jedná při řešení úkolů, jaké má výsledky, jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje během plnění úkolu (Koubek, 2007).

Každý personalista by se měl na pohovor připravit tím, že si před pohovorem analyzuje každého uchazeče ze získaných dokumentů. Další přípravou je:

- Příprava tazatelů – kdo povede pohovor a jaké otázky budou uchazeči kladeny
- Příprava místa – úprava prostředí
- První kontakt s uchazečem – dobrý personalista by měl zvolit i tzv. zahřívací fázi pohovoru, kdy dojde k uvolnění uchazeče
- Výměna informací – jde o hlavní cíl pohovoru
- Ukončení pohovoru – sdělení o termínu zaslání výsledků

Assessment centre

Tato metoda výběru je moderní a používá se při výběru nového pracovníka, při rozmístění, povyšování, a to nejčastěji u manažerů či specialistů. AC hodnotí lidské jednání vícestranným pozorováním účastníků při plnění různých řešení či cvičení. Týká se to například případových studií, skupinové diskuze, manažerských her nebo hraní rolí. Každý kandidát se hodnotí podle schopností – organizační, plánovací, rozhodující, verbální apod. Nevýhodou AC je finanční a časová náročnost (Kociánová, 2010).

Reference

Společnosti poskytují doplňující informace ze strany bývalých zaměstnavatelů uchazeče. V životopise či v dotazníku uchazeč uvádí jména, adresy či telefonní čísla na bývalého zaměstnavatele. Reference mohou mít také podobu telefonického rozhovoru. Vždy se požaduje hodnocení zaměstnance třetí stranou (Bělohávek, 1994).

3.3.3. Posuzování uchazeče

Metod pro výběr vhodného uchazeče o zaměstnání existuje mnoho a každá společnost si musí individuálně stanovit své použité metody. Ideálním postupem je kombinace několika metod výběru, jako je například pohovor s kombinací různých testů, zhodnocení životopisu s příloženými referencemi apod. Výběrové řízení musí být v souladu s personální strategií společnosti (Koubek, 2007).

Důležitost při výběrovém řízení je spolupráce personalisty s liniovými manažery. Prvním krokem jejich součinnosti je definice volného pracovního místa. Společně by měli posoudit vhodnost uchazeče. Sám personální útvar má ve výhradní kompetenci dohled nad dodržением všech zákonných opatření, nad administrativou a nad celkovou organizační stránkou výběrového řízení. Zodpovídá za shromažďování a uchovávání dokumentů, které se vztahují k uchazeči.

3.3.4. Rozhodnutí o přijetí uchazeče

Posledním krokem výběru zaměstnance je rozhodnutí o přijetí uchazeče. Důležité je počítat i s tím, že se zájemci většinou ucházejí o několik pracovních míst i mimo společnost a mohou se rozhodnout pro jinou nabídku. Než uchazeč nastoupí do společnosti jako jeho zaměstnanec, tak je z výše uvedeného důvodu vhodné udržovat aktivní vztahy s ostatními uchazeči. Pokud uchazeč pracovní nabídku přijme, je samozřejmě nutné informovat nevybrané účastníky výběrového řízení. Dobrý personalista se o nového zaměstnance nadále zajímá, aby došlo k navázání pozitivních vztahů na pracovišti (Koubek, 2009).

4. Vlastní práce

4.1. Charakteristika společnosti

Následující kapitola se věnuje vyhledávání a výběru zaměstnanců v praxi. K naplnění této kapitoly byla použita společnost Glanzstoff-Bohemia s.r.o. (viz. logo společnosti na obrázku 1).

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj: Glanzstoff – Bohemia s.r.o.

Analyzovaná společnost Glanzstoff-Bohemia s.r.o. vznikla 3. července roku 1998 se základním kapitálem 15 milionu Kč. Sídlo společnosti leží v Ústeckém kraji ve městě Lovosice. Hlavním předmětem podnikání je výroba viskózového vlákna, výroba síranu sodného, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Glanzstoff Bohemia s.r.o., jedna z nejmodernějších a ekologicky šetrných spřádacích společností na výrobu viskózy na světě, vyrábí ročně více než 12 000 přízí Viscord® pomocí technologie kontinuálního spřádání. Viscord® je vysoce kvalitní příze z viskózového vlákna, kterou používají všichni známí výrobci pneumatik jako příze a tkaniny.

Společnost klade velký důraz na ekologii, a tak odebírá celulózu z udržitelných pěstovaných plantáží, používá nejmodernější čištění vzduchu. Hlavní částí jsou zařízení, která využívají uzavřené obvody látek ke snížení emisí dále efektivně čistí odpadní vodu. Společnost má nejvyšší bezpečnostní standardy a respektuje pracovní atmosféru.

Historie vybrané společnosti

Počátek společnosti se považuje již 25. května 1921, kdy byla v Lovosicích založena „První česká továrna Glanzstoff a.s. (Böhmische Glanzstoff – Fabrik AG). Od roku 1925 se pak společnost věnovala výrobě viskózového vlákna pro textilní použití. Sloučením s Českou továrnou na umělé hedvábí vznikl v roce 1958 národní podnik Severočeské chemické závody (SCHZ) Lovosice. Zahájení výroby vysoce pevného viskózového vlákna pro technické použití se datuje k roku 1960. O šest let později byla výroba textilního

viskóзовého vlákna ukončena. Po politické změně v roce 1989 je novodobá historie opět spojena se společností Glanzstoff.

Z důvodu posílení své pozice na trhu se Glanzstoff po převzetí skupinou CAG v roce 1994 stále hledal kvůli plnému vytížení své kapacity v St. Pöltenu další výrobní možnosti. Po ukončení druhé privatizační vlny se nabízelo převzetí české kapacity.

Po provedení restrukturalizace byla 1. září roku 1998 odkoupena od Lovochemie výrobní jednotka pro výrobu technického viskóзовého vlákna a společnost od tohoto dne podniká pod jménem Glanzstoff-Bohemia s.r.o. Jedná se o 100% dceřiný závod holdingu CAG.

V roce 2000 společnost uvedla do provozu zařízení na čištění odpadních plynů z provozu. Zařízení bylo instalováno v nejmodernější kvalitě a analogicky ke stanovišti v St. Pöltenu. V roce 2002 bylo do provozu uvedeno kalcinační zařízení, kvůli kterému se získává síran sodný. Protože společnost leží na břehu řeky Labe, srpnové katastrofální záplavy v roce 2002 neminuly ani Glanzstoff, kdy byl celý závod zaplaven až do výše dvou metrů. Společnost se ale s následky povodní dokázala poměrně rychle vyrovnat a již po šesti týdnech byla schopna znovuzahájit výrobu.

Následující roky byly pro Glanzstoff pozitivní. V roce 2003 společnost zvýšila kapacitu technického viskóзовého vlákna o 1 500 tun ročně. O pět let později Glanzstoff-Bohemia dokončila plánovanou opravu fasád hlavních budov v areálu společnosti a dokončila rekonstrukci hlavního vstupu. Nynější vzhled závodu odpovídá standardu skupiny Glanzstoff, který je znám nejen z Rakouska, ale i z Lucemburska.

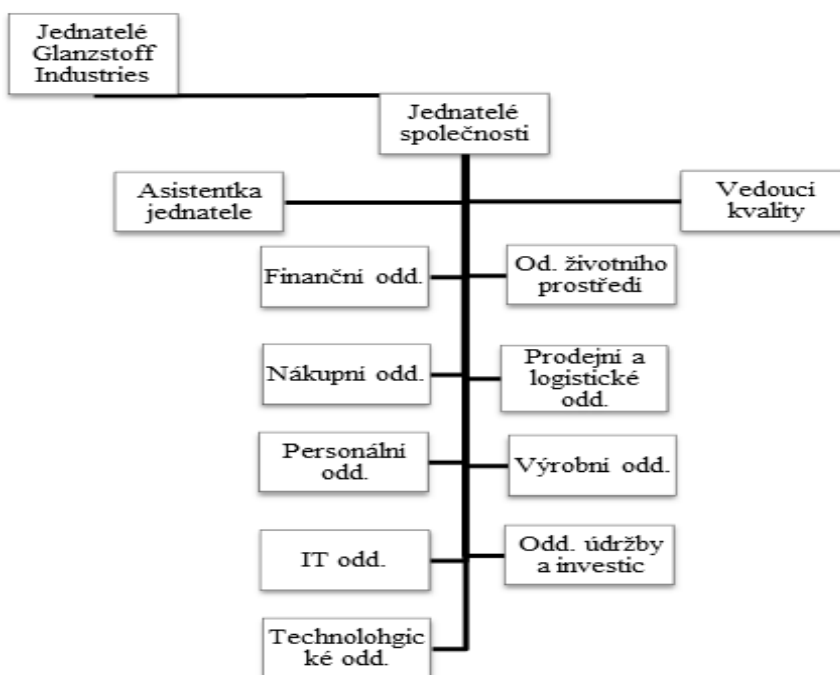
V roce 2010 byla opět zavedena výroba textilního viskóзовého vlákna, a to pod značkou Viscont. Vrátila se tak po 45 letech. O čtyři roky později byla uvedena do provozu nová VaV laboratoř pro celou skupinu Glanzstoff Industrie. Je vybavena veškerým základním vybavením pro analýzu vyrábění viskózy, přístroji pro náročnější experimenty, jako je například viskozimetr, centrifuga, nebo zařízení pro práci v inertní atmosféře. Od začátku roku 2018 Glanzstoff-Bohemia s.r.o. patří do Indorama Ventures Group.

Organizační struktura

Společnost Glanzstoff-Bohemia je společnost s ručením omezeným. Jedná se o velkou společnost se sídlem v Lovosicích. Dne 12. dubna 2017 byla podepsána dohoda mezi Glanzstoff Industries GmbH a Indorama Netherlands BV o převodu vlastnictví skupiny Glanzstoff. Skupina Glanzstoff a s ní Glanzstoff-Bohemia s.r.o., se stala součástí finančně silného holdingu Indorama Ventures Public Company Limited, který je přednostním světovým výrobcem v oblasti chemického průmyslu. Společnost tedy nenabyla a ani nevlastnila vlastní podíly během posledních třech let.

Organizační struktura společnosti (viz. obrázek 2) je složitější a má několik jednatelů. Nejvyšší jednatelé jsou ze skupiny Glanzstoff Industries, kteří řídí několik společností. Přímí jednatelé Glanzstoff-Bohemia s.r.o. jsou tři. Za společnost jedná ve všech věcech každý jednatel samostatně a podepisování smluv probíhá tak, že k napsané nebo vytištěné obchodní smlouvě připojí svůj podpis alespoň jeden jednatel. Pod tyto tři jednatele spadá několik oddělení, a to finanční, oddělení prodeje a nákupu, IT oddělení, oddělení životního prostředí, personální oddělení, technologické oddělení, oddělení údržby a investic a nejpočetnější oddělení výroby. Dalším důležitým oddělením s jedním odborníkem je oddělení kvality.

Obrázek 2: Organizační struktura vybrané společnosti



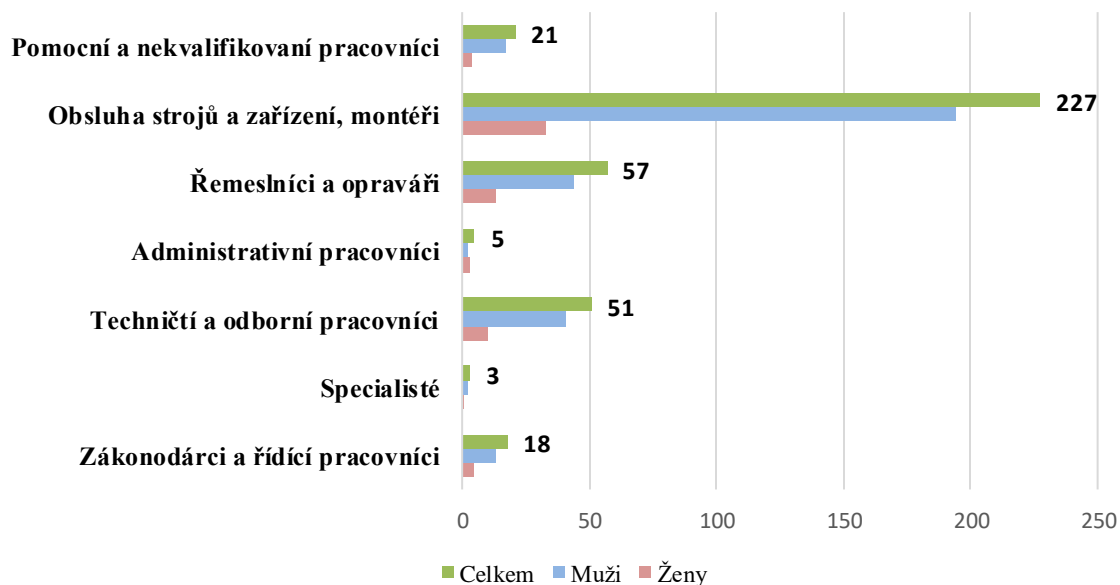
Zdroj: Vlastní zpracování (Glanzstoff-Bohemia s.r.o.)

Zaměstnanci ve společnosti

Organizační struktura společnosti je tvořena tak, aby zajišťovala optimálně a efektivně všechny činnosti. Glanzstoff-Bohemia s.r.o. podporuje rovný přístup k zaměstnancům a hlásí se například i k hodnotám genderové vyrovnanosti, zaměstnává osoby, které jsou na trhu práce znevýhodněny. Společnost poskytuje svým zaměstnancům mnoho benefitů, možnost dalšího vzdělávání i v podobě jazykových kurzů. Společnost negativně ovlivňuje fluktuace a nedostatek pracovních sil převážně ve výrobním oddělení.

Struktura zaměstnanců dle kategorií je uvedena v níže položeném obrázku. Největší obsazení ve společnosti mají zaměstnanci, kteří obsluhují stroje. Nejméně je specialistů.

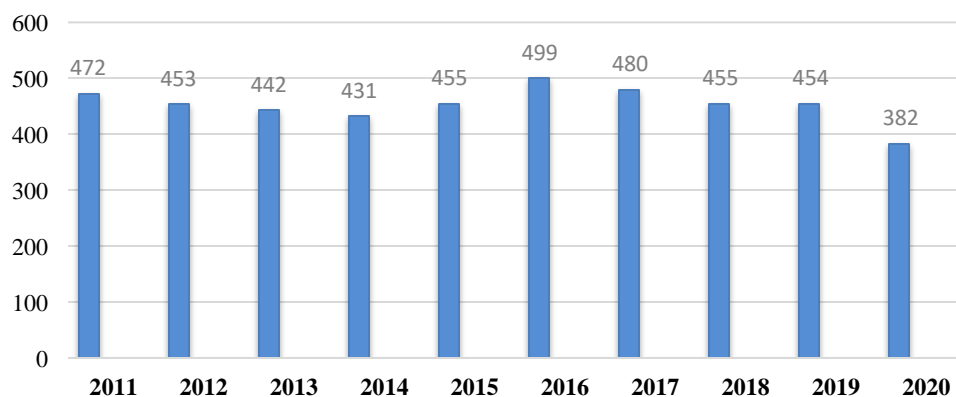
Obrázek 3: Struktura zaměstnanců dle kategorií



Zdroj: Vlastní zpracování (Glanzstoff-Bohemia s.r.o.)

Následující obrázek 4 zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců během posledních deseti let od roku 2011 do roku 2020. Je patrné, že počet zaměstnanců je převážně konstantní. V roce 2020 došlo k úbytku počtu. Každý by se mohl domnívat, že jde o koronavirovou krizi. Opak je pravdou, k redukci pracovních sil došlo z důvodu snížení produkce automobilového průmyslu.

Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců 2011 - 2020



Zdroj: Vlastní zpracování (Glanzstoff-Bohemia s.r.o.)

Jak bylo výše zmíněno, Glanzstoff-Bohemia se snaží o genderovou vyrovnanost, a to je těžký úkol každého výrobního závodu. Přesto společnost vždy zaměstnávala cca. 17 – 18 % žen (viz. tabulka 2).

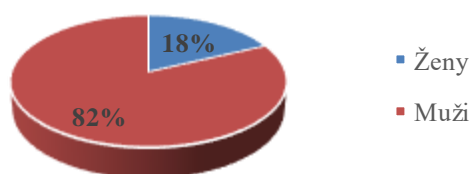
Tabulka 2: Genderové rozložení vy vybrané společnosti 2016 - 2020

Roky	Muži	Ženy
2016	414	85
2017	395	85
2018	371	84
2019	352	82
2020	313	69

Zdroj: Vlastní zpracování (Glanzstoff-Bohemia s.r.o.)

Většina zaměstnanců Glanzstoff-Bohemia jsou muži, protože prostředí výroby je přizpůsobeno spíše mužskému pohlaví. Na obrázku 5 je patrné, že v roce 2020 bylo zaměstnáno 313 mužů a 69 žen. Ženy zaujímaly 18 %.

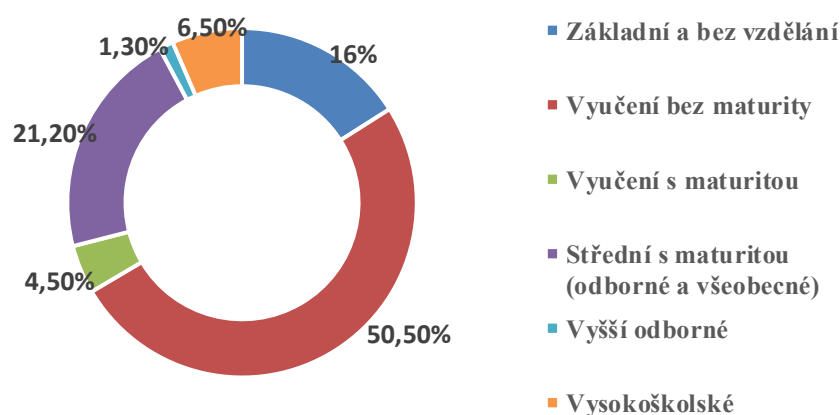
Obrázek 5: Genderové rozložení ve vybrané společnosti 2020



Zdroj: Vlastní zpracování (Glanzstoff-Bohemia s.r.o.)

Glanzstoff-Bohemia klade při výběru budoucích pracovníků důraz spíše na osobní vlastnosti a odborné znalosti. Především pro pracovníky ve výrobě není nutné mít vyšší vzdělání a pro společnost to není rozhodující. Z níže uvedeného obrázku je největší zastoupení zaměstnanců, kteří jsou vyučeni bez maturity. Jedná se o polovinu všech zaměstnanců. Na druhém místě s 21,2 % jsou zaměstnanci s ukončenou střední školou (s maturitou). Až 16 % zaměstnanců má pouze ukončenou základní školu. Zaměstnanci s vysokou školou jsou zastoupeny převážně ve vedoucích pozicích, těch je 6,5 %.

Obrázek 6: Vzdělání zaměstnanců v Glanzstoff-Bohemia s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování (Glanzstoff-Bohemia s.r.o.)

4.2. Řízení lidských zdrojů ve společnosti

Personální řízení ve společnosti má na starost personální oddělení, které je přímo podřízeno jednatelem. Oddělení se skládá ze tří zaměstnanců – manažera lidských zdrojů, personalisty a mzdové účetní. Personální oddělení spolupracuje také s externí personální agenturou, kterou si najímá v době potřeby.

Personální oddělení je zodpovědné za personální plánování lidských zdrojů, optimalizuje strukturu zaměstnanců, zveřejňuje informace o volných pracovních místech a následně provádí nábor, výběr a příjem nových pracovníků. Personální útvar dále spolupracuje s úřady a s externími personálními společnostmi. Personální oddělení se musí řídit legislativním rámcem. Vede evidenci zaměstnanců stávajících i těch, kteří se zúčastňují výběrových řízení. Zajišťuje školení pracovníků o BOZP a zajišťuje lékařské prohlídky. Dále spravuje personální, docházkový a stravovací systém.

Personální útvar společnosti postupuje vždy podle zákonů a směrnic, které se vztahují k jejich oblastem.

4.2.1. Způsob vyhledávání zaměstnanců ve společnosti

Plánování lidských zdrojů je ovlivněno pokyny od jednatelů Glanzstoff Industries, kteří předpovídají budoucí vývoj automobilového průmyslu. Podle těchto pokynů se společnost Glanzstoff-Bohemia musí řídit a ovlivňuje tím i počet a strukturu svých zaměstnanců a tím i celkový roční plán.

Při vyhledávání pracovníků společnost preferuje interní zdroje před externími. Společnost si zakládá na své vnitropodnikové kultuře, a tak upřednostňuje pracovníky, které zná a ví, co od nich může očekávat. Společnost Glanzstoff-Bohemia má necelých 400 zaměstnanců a někdy je velmi složité naplnit všechna pracovní místa. Nedostatek pracovních sil se převážně projevuje ve výrobním úseku, a to především u obsluhy strojů. Společnost tak často využívá externí personální společnosti, které dodají vhodné pracovníky.

V případě potřeby přijímání nových pracovníků vznesou vedoucí pracovníci jednotlivého oddělení požadavek jednatelem, který přezkoumá požadavek a vydá stanovisko. Pokud se vedení společnosti rozhodne o přijetí nového pracovníka, kontaktuje personální útvar. Po dohodě vedoucího s jednatelem se dohodnou požadavky a podmínky pro nového pracovníka. Týká se to praxe, vzdělání, platu apod. Dále si personální útvar zvolí metodu vyhledávání a formu uveřejnění.

Vnitřní zdroje

Jak bylo již zmíněno, Společnost Glanzstoff-Bohemia upřednostňuje vyhledávání z vnitřních zdrojů společnosti. Nabídka volného pracovního místa je nejdříve vyvěšena na vývěsce uvnitř provozu. Stávající zaměstnanci mají možnost reagovat a zúčastnit se výběrového řízení.

Vnější zdroje

Vedení společnosti se dohodne s personálním oddělením o termínu nástupu nového pracovníka a personalisté nadále jednájí samostatně.

- **Inzerce a média**

Společnost vyhledává zaměstnance pomocí několika metod. Nejčastější metodou je inzerce, kterou personalisté vkládají na webové personální portály, jako je například easyprace.cz či pracomat.cz. Pokud společnost hledá více zaměstnanců, provádí nábor a k tomu využívá inzerát vložený v regionálním deníku, jedná se především o Litoměřický deník. Dalším způsobem nalákání nových pracovníků jsou inzerce na billboardech, které dokonce společnost vlastní. Právě billboardy a inzerce musí potenciální uchazeče zaujmout svým grafickým ztvárněním. Společnost si zakládá na perfektní grafice.

V inzercích zveřejněných společností jsou vždy uvedené informace o společnosti, místě výkonu, pracovní pozici, pracovním poměru a jeho délce, typu smluvního vztahu. Dále společnost uvádí benefity, požadované vzdělání a požadované dokumenty, jako je životopis. Společnost má ve většině inzercí uvedené údaje o mzdovém ohodnocení.

- **Doporučení stávajícího zaměstnance**

Další metodou společnosti při vyhledávání zaměstnanců je doporučení od stávajících zaměstnanců. Pokud je nutné vyhledat více zaměstnanců, společnost nabízí za doporučení nového pracovníka stávajícímu zaměstnanci odměnu.

- **Vzdělávací instituce**

Společnost spolupracuje s několika vysokými školami. Jde především o Vysokou školu chemicko-technologickou a o České vysoké učení technické. Převážně v letních měsících společnost navštěvují studenti, kteří v Glanzstoff-Bohemia sbírají odborné znalosti. Několik nynějších stálých zaměstnanců začínali jako studenti docházející do společností za praxí.

- **Úřad práce**

Společnost úzce spolupracuje s Úřadem práce v Litoměřicích. Společnost úřadu poskytuje údaje do statistik, a naopak úřady uveřejňují nabídky na volná pracovní místa.

- **Veletrhy**

Glanzstoff-Bohemia se nepravidelně zúčastňuje veletrhů na Zahradě Čech v Litoměřicích. Účast na veletrzích je finančně náročná a pro podle personálního útvaru nemá velký účinek.

4.2.2. Současný systém výběru zaměstnanců

Vybrat vhodného, perspektivního a kvalitního zaměstnance je cílem personálního útvaru každé společnosti, a jinak to není i u vybrané společnosti. Tím personální oddělení přispívá i k cílům celé společnosti z krátkodobého i z dlouhodobého hlediska. Proto jsou na příjem nových pracovníků kladeny vysoké nároky. Příprava výběrového řízení musí být vždy výsledkem spolupráce vedoucích pracovníků, personálního oddělení a jednatelů společnosti. Již při předvýběru zaměstnanců, personalista analyzuje schopnosti uchazeče.

Glanzstoff-Bohemia nejčastěji používá k výběru zaměstnanců následujících kroky:

Zkoumání dotazníku

Na vrátnici společnosti jsou připravené dotazníky pro uchazeče o zaměstnání. Po vyplnění jsou následně vloženy do příslušné schránky a personalista následně uchazeče kontaktuje s kladnou či zápornou odpovědí. V dotazníku uchazeč vyplňuje osobní údaje, dosažené vzdělání, jazykové znalosti, ostatní dovednosti (práce s PC či řidičský průkaz), předchozí praxe. Na druhé straně dotazníku jsou otázky týkající se, jakým způsobem se uchazeč dozvěděl o nabízené práci, o jakou práci ve společnosti má zájem, jestli je v současné době zaměstnaný a jaký nejbližší termín nástupu.

Zkoumání životopisu

Všichni zájemci o zaměstnání jsou povinni poslat personalistovi životopis, který je také uveden v požadavcích každé zveřejněné inzerce. Personalista prozkoumá všechny zaslané životopisy, tzn. dosažené vzdělání, délku praxe a časové mezery mezi údaji. Po analýze se provádí předvýběr, kdy zůstanou jen ti, kteří odpovídají požadavkům na volné pracovní místo. Mimo údaje personalista přihlíží i ke stylistické a grafické úpravě životopisu, zkoumá strukturu a formu. Ty, které personalista uzná za vhodné, pozve na výběrové řízení.

Zkoumání motivačního dopisu

Pokud se personalistce sejde více vhodných uchazečů, požaduje od nich motivační dopis. Tím si personalistka opět zúží výběr uchazečů a také si lépe zanalyzuje uchazeče.

Reference

Reference slouží k ověření pravdivosti údajů v životopise a personální útvar v Glanzstoff-Bohemia je využívá v případě, pokud se nemůže rozhodnout mezi dvěma vhodnými uchazeči. Občas uchazeči personalistce posílají reference automaticky a přikládají je k životopisům.

Výběrový pohovor

Po předvýběru dochází k ústním pohovorům. Personalista musí být přítomen u každého pohovoru, aby byla dodržována všechna pravidla. V závislosti na druhu obsazované pozice se obsazení při pohovoru ze strany společnosti různí. Pokud se jedná o řádového pracovníka, pohovor probíhá pouze s personalistou. U technické a odborné pozice musí být přítomen personalista, vedoucí pracovník, vedoucí oddělení a někdy i jeden z jednatelů společnosti.

Většina výběrových řízení ve společnosti má pouze jedno kolo. Uchazeči jsou pozváni na určitou dobu k připravené místnosti, kde bude pohovor probíhat. Pokud jsou přítomni všichni předem zvolení účastníci pohovoru, personalista zahájí pohovor. Přivítá a představí účastníky a strukturovaně vede pohovor. Dále vše probíhá ve spolupráci s ostatními účastníky ze strany společnosti. Personalista poté nechá dobu k otevřené diskuzi. K druhému kolu dojde zřídka.

V dnešní době z důvodu vládních opatření se průběh osobních pohovorů změnil. Pokud je to možné, tak se ho zúčastní co nejméně nutných zaměstnanců. Každý účastník musí mít ochranu dýchacích cest a dodržovat veškerá hygienická opatření.

4.3. Dotazníkové šetření

Součástí analýzy systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Glanzstoff-Bohemia s.r.o. je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 50 zaměstnanců z různých oddělení společnosti.

Dotazník je zaměřen na průběh výběrového řízení již stávajících zaměstnanců společnosti. Vzor dotazníku je uveden na konci bakalářské práce.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

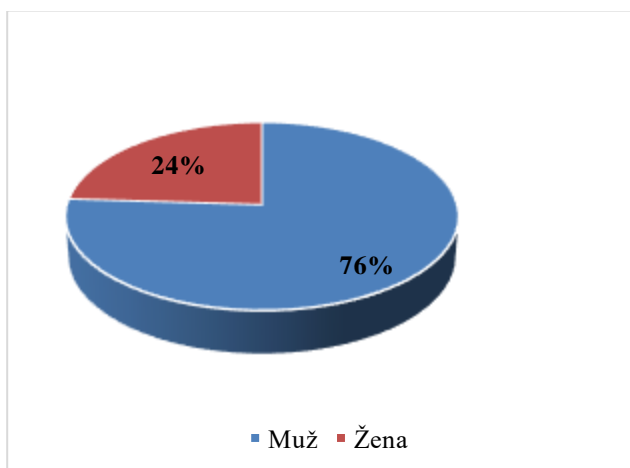
- jakým způsobem se uchazeči dozvěděli o nabízené volné pozici
- jaká byla jejich hlavní motivace
- pokud zareagovali na inzerát, tak jestli obsahoval všechny podstatné informace o nabízené pozici
- jaké dokumenty uchazeči dokládali během výběrového řízení
- v jaké atmosféře probíhalo výběrové řízení
- kdo byl přítomen u výběrového řízení
- celkový dojem z průběhu výběrového řízení

4.3.1. Vyhodnocení dotazníkového řízení

Celkem bylo zaměstnancům rozesláno 50 dotazníků v elektronické podobě a všech 50 jich bylo vyplněno.

Otázka č. 1. Jaké je vaše pohlaví?

Obrázek 7: Otázka č. 1

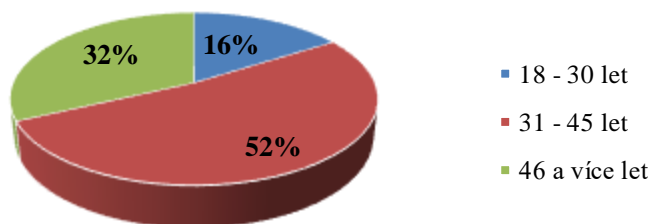


Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost disponuje 18 % žen, ale v dotazníkovém šetření bylo dotázáno 24 % (12) žen a 76 % (38) mužů, viz obrázek 7.

Otázka č. 2: Jaký je váš věk?

Obrázek 8: Otázka č. 2

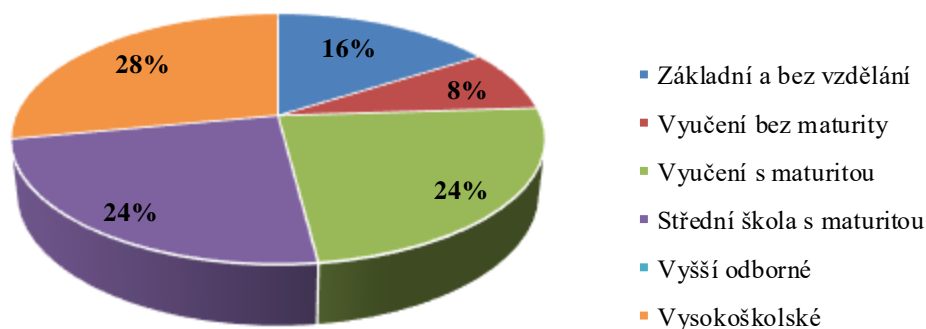


Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli rozděleni do tří věkových kategorií, viz obrázek 8. Více jak polovina respondentů jsou starší třiceti let a mladší než 46 let. Šestnácti respondentům z padesáti dotázaných je více než 45 let. Podle statistik, společnost zaměstnává 58 zaměstnanců starších 55 let, z toho 7 pracujících v důchodovém věku. Tento výsledek vyplývá z dlouhodobé historie společnosti a mnoho zaměstnanců jsou ve společnosti několik desítek let. Dalším důvodem jsou používané technologie společnosti, které umí ovládat jen zkušení pracovníci. Ve společnosti je menší množství pracovníků pod třicet let, z respondentů jich bylo pouze 16 %.

Otázka č. 3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obrázek 9: Otázka č. 3

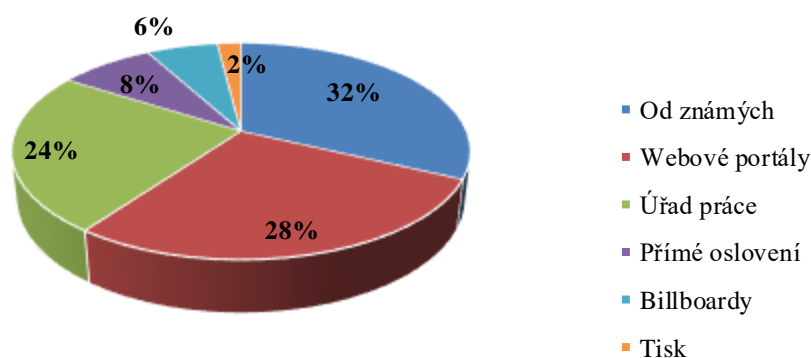


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše položeného obrázku vyplývá, že nejvíce respondentů bylo se střední školou s 24 %. Žádný z respondentů neměl vyšší odborné vzdělání. Ve společnosti jich je celkem pouze 1 procento. Respondentů bez vzdělání či jen s ukončenou základní školou bylo 16 %. Respondenti s vysokou školou zaujímají nejvyšší procento, ale ve společnosti jich je pouze necelých 7 %.

Otázka č. 4 Jak jste se dozvěděli o nabízené práci?

Obrázek 10: Otázka č. 4

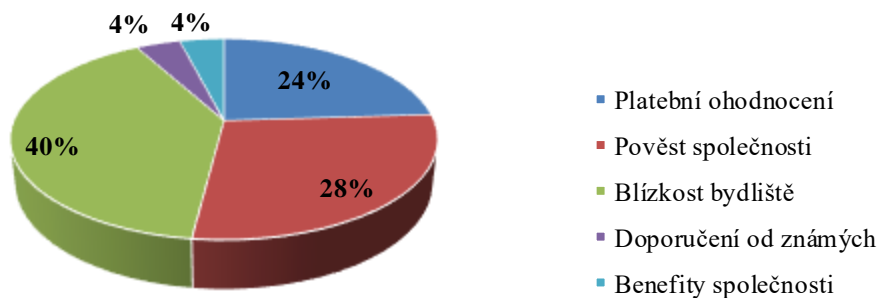


Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka (viz obrázek 10) zjišťovala, odkud se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě. Největší skupinu zaujímají zaměstnanci, kteří se dozvěděli o volné pracovní pozici skrze své známé. Jedná se o 32 %. Na druhém místě jsou webové portály s 28 %, jako je například Easyprace.cz, kam personální útvar vkládá nejčastěji své inzeráty. Třetí skupinou je úřad práce s 24 %. Respondenti měli možnost dopsat i jiné než vypsané odpovědi, a tak zvolili Billboardy a inzerát vložený v tisku.

Otázka č. 5 Jaká byla vaše motivace?

Obrázek 11: Otázka č. 5

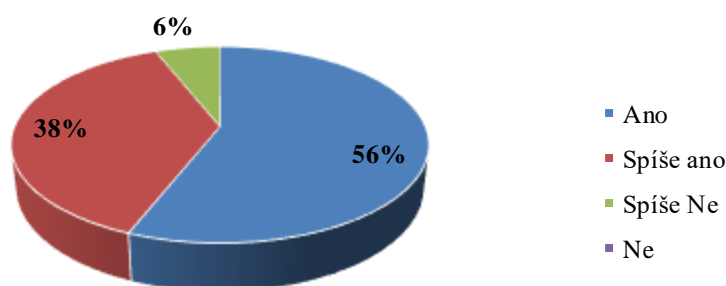


Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka (viz obrázek 11) zkoumala motivaci zaměstnanců k získání pracovní pozice. Největší motivací respondentů byla blízkost bydliště. Odpovědělo 40 % všech respondentů, tj. 20 zaměstnanců. Většina zaměstnanců pochází z Litoměřického okresu a mnoho z nich dokonce přímo z Lovosic. Výrobní závod je situován na konci města Lovosice, a pro zaměstnance práce v blízkosti bydliště znamená i časovou úsporu. Na druhém místě je motivace kvůli pověsti společnosti s 28 %. Společnost má dlouholetou působnost a pro okolí symbolizuje stabilitu a jistotu. Až na třetím místě je platební ohodnocení s 24 %. I když společnost nabízí velmi dobré finanční ohodnocení, tak je velmi pozitivní, že zaměstnanci upřednostňují pověst společnosti. Na posledních dvou místech je doporučení od známých a benefity. Právě benefity má společnost velmi rozmanité. Glanzstoff – Bohemia nabízí stravenky, příspěvek na zdravotní potřeby či penzijní připojištění.

Otázka č. 6 Pokud jste zareagovali na inzerát, byly vám z něho jasné všechny informace o popisu pracovní pozice?

Obrázek 12: Otázka č. 6

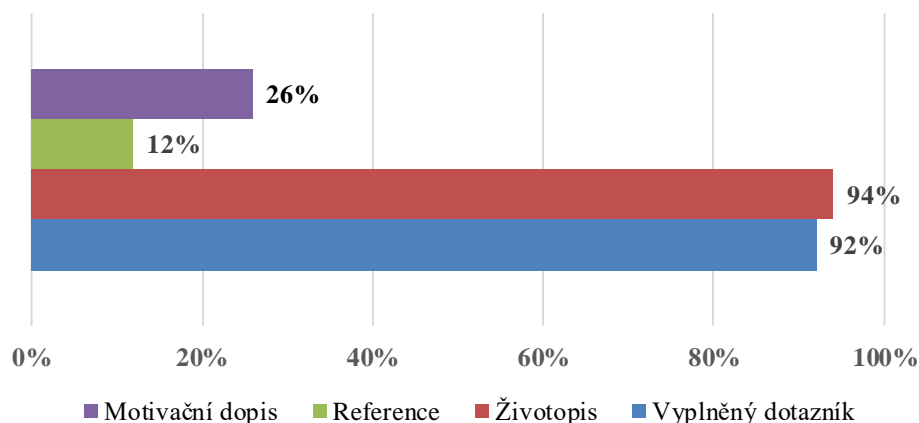


Zdroj: Vlastní zpracování

Ne všichni respondenti reagovali na inzerát, ale pokud ano, více než polovina odpověděla kladně. Na otázku 12 jej patrné, že 56 % odpovědělo ano, 38 % spíše ano, 6 % spíše ne a žádný s respondentů neodpověděl ne. Z výsledku šetření se ukazuje, že inzeráty jsou vhodně napsané a ve většině případů obsahují všechny informace o popisu pracovní pozice.

Otázka č. 7 Jaké dokumenty jste přikládali během výběrového řízení?

Obrázek 13: Otázka č. 7

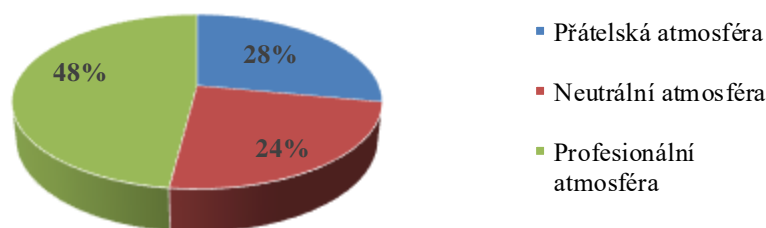


Zdroj: Vlastní zpracování

Personální útvar požaduje od každého zaměstnance životopis a vyplněný dotazník. Viz obrázek 13, necelých 100 % respondentů museli oba dokumenty doložit. Chybějící procenta mohou být z důvodu starších respondentů, kteří měli jiné nástupní podmínky. Společnost od uchazečů občas vyžaduje i reference či motivační dopis. Jedná se spíše o zaměstnance vyšších pozic.

Otázka č. 8 V jaké atmosféře probíhal pohovor?

Obrázek 14: Otázka č. 8



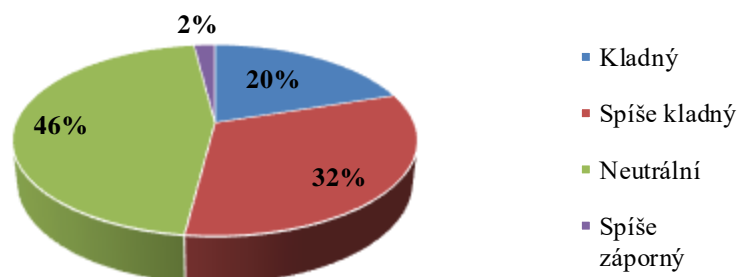
Zdroj: Vlastní zpracování

Personální útvar se vždy snaží, aby uchazeči nebyli pod tlakem a zároveň, aby byl pohovor prováděn na profesionální úrovni. To odpovídá i výsledkům této otázky viz obrázek 14. Necelá polovina respondentů vnímala pohovor v profesionální atmosféře. Přátelskou atmosféru vnímalo 28 % a necelá čtvrtina respondentů vnímala pohovor v neutrální

atmosféře. Ani jeden z respondentů neodpověděl, že byla atmosféra během pohovoru nepříjemná, což vypovídá, že personální útvar vykonává svou práci velmi dobře.

Otázka č. 9 Jaký byl váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?

Obrázek 15: Otázka č. 9

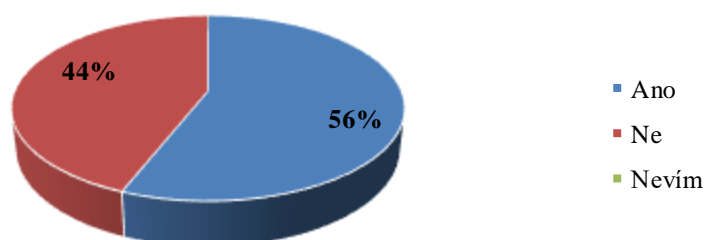


Zdroj: Vlastní zpracování

Viz obrázek 9, necelá polovina respondentů vnímala celkový dojem z průběhu výběrového řízení neutrálně. Je to přesně 46 % respondentů. Obecně pro každého jsou výběrová řízení nepříjemným krokem k získání zaměstnání, proto i 2 % respondentů odpovědělo „spíše záporně“. Ani jeden respondent neodpověděl, že měl záporný dojem z výběrového řízení. Dvacet procent odpovědělo „kladně“ a 32 % „spíše kladně“.

Otázka č. 10 Doporučil byste práci svým známým?

Obrázek 16: Otázka č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka potvrzuje, že zaměstnanci společnost vnímají velmi kladně. Z výše uvedeného obrázku je件 zobrazeno, že více jak polovina respondentů by doporučila práci svým známým. Ostatní odpověděli „nevím“, tj. 44 %. Žádný respondent neodpověděl „Ne“.

5. Zhodnocení a doporučení

5.1. Celkové zhodnocení výzkumu

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na nedostatky, které se během zkoumání vybrané společnosti zobrazily. Analýza byla vytvořena na základě konzultací s personalistou, dotazníkového šetření a poskytnuté dokumentace společnosti.

Bylo zjištěno, že Glanzstoff-Bohemia s.r.o. dodržuje všechny fáze procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců a přistupuje k nim s odpovědností. I přesto bylo nalezeno několik nedostatků, které by společnost mohla zlepšit.

Při rozhovoru s personalistou bylo zjištěno, že zaměstnanci personálního útvaru jsou na svých pozicích déle než 10 let a používají zastaralou techniku personálních činností. Vyhledávání zaměstnanců nemá aktivní průběh a personální útvar sází raději na osvědčené metody.

5.2. Návrh řešení

V současné době má společnost vyšší produkci a s tím se pojí nedostatek pracovních sil. Přesto, že se země potýká s opakem a poptávka převyšuje nabídku z důvodu koronavirové krize, společnost má stále nedostatek zaměstnanců. Z hodnocení se navrhlo pět doporučení, která se týkají vyhledávání i výběru zaměstnanců ve společnosti Glanzstoff-Bohemia.

Návrhy na zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se nejvíce respondentů dozvědělo o nabízené práci skrze své známé. Toto svědčí o dobré pověsti společnosti a ta si je toho vědoma. Druhým nejčastějším zdrojem informací o existenci volných pracovních pozic byly webové portály sdružující pracovní nabídky, které společnost často využívá. Téměř čtvrtina respondentů se dozvěděla o volné pracovní nabídce díky úřadu práce. Všechny výše zmiňované zdroje uchazečů jsou vhodným způsobem vyhledávání a není důvod k doporučení změn. Žádný z respondentů však neodpověděl, že se o volné pracovní pozici dozvěděl přes webovou stránku společnosti, sociální síť či veletrh.

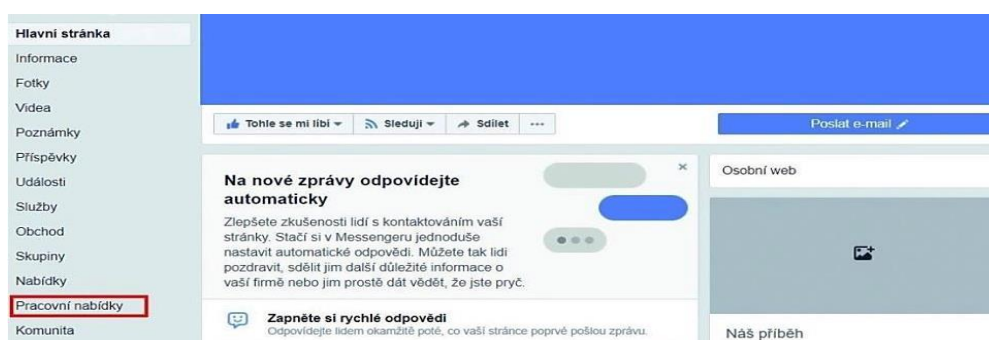
Z důvodu nařízení ze strany Glanzstoff Industries, společnost nemá své vlastní webové stránky. Existují pouze společné s Indorama Group, které ale neobsahují nabídky volných pozic. Společnost by měla mít své vlastní webové stránky, protože je to v dnešní době nezbytností. Mnoho zájemců o práci samostatně vyhledává nabídky přes webové portály firem, a tak společnost přichází o mnoho potenciálních uchazečů.

Glanzstoff-Bohemia s.r.o. disponuje IT oddělením, které ale nemá bohaté zkušenosti s vytvářením webových stránek. Společnost by měla spolupracovat s externí firmou na vytvoření webových stránek, které budou mít možnost zveřejňovat aktuální nabídky volných pracovních pozic.

Na trhu je mnoho firem, které nabízejí programování webových stránek. Glanzstoff-Bohemia s.r.o. je velká společnost, a proto by měla investovat do kvalitních a velmi dobře graficky upravených webových stránek, které se pohybují okolo 100 tisíc Kč.

Společnost disponuje profily na sociálních sítích - LinkedIn, Facebook, Twitter i Instagram, ale ani na jedné síti není odkaz na nabídku volných pozic. Například na Facebooku společnost sdílí zajímavé články z oboru, události, aktuality a činnosti, jako jsou finanční podpory apod. Ovšem chybí zveřejněné nabídky práce. Facebook dokonce sám nabízí zveřejnění pracovní nabídky. Je k nalezení v levém menu firemní stránky, viz obrázek 17. Vyplní se formulář, který na základě zadaných informací vytvoří pracovní nabídku. Informace se týkají místa výkonu práce, název pozice, typ práce, plat a také možnost dalších otázek pro kandidáta. Po zveřejnění je nabídka veřejná po dobu 30 dní. Nabídku mohou sdílet a komentovat „fanoušci“ facebookové stránky. Služba je pro obě strany zdarma. Ti, kteří projeví zájem, kliknou na nabídku a automaticky se jim otevře formulář, který po vyplnění odešlou.

Obrázek 17: Facebook – postup vkládání pracovních nabídek



Zdroj: www.facebook.com

Jak bylo již zmíněno, společnost se zúčastní veletrhů v blízkých Litoměřicích, kde se konají akce různých odvětví během celého roku. Glanzstoff-Bohemia s.r.o. vystavovala svou značku několikrát, ale nepravidelně. Společnost se na veletrzích prezentuje a nabízí zaměstnání či jiný typ spolupráce a častější vystavování by společnosti mohlo pomoci k získání více pracovních sil.

Cena pro vystavovatele se odvíjí od velikosti stánku a typu konané akce. Rozpočet společnosti pro každý veletrh byl do 60 tisíc Kč za víkendové vystavování. Glanzstoff-Bohemia s.r.o. by měla investovat do veletrhů pravidelně především kvůli jejímu umístění. Veletrhy se konají v již zmíněných Litoměřicích a z dotazníkového šetření vyplynulo, že 40 % respondentů motivovala blízkost zaměstnání. Je zde ale nutné uvést, že v dnešní době se veletrhy nekonají z důvodu vládních opatření.

Návrhy na zlepšení vyhledávání zaměstnanců jsou finančně nenáročné a společnost by neměla mít problém tyto návrhy aplikovat. Již za krátkou dobu lze docílit rychlejšího získávání uchazečů.

Návrhy na zlepšení procesu výběru zaměstnanců

V dotazníkovém šetření naprostá většina respondentů odpověděla, že mají neutrální až kladný dojem z průběhu výběrového řízení. Více jak polovina by práci doporučila svým známým a to značí, že jsou zaměstnanci spokojeni a výběr proběhl správně. Po konzultaci s personalistou je výběr zaměstnanců kladně vnímán i vedoucími pracovníky. Přesto byla navrhována dvě doporučení.

Nedostatek u výběru zaměstnanců je patrný z dotazníkového šetření, a to především u otázky č. 7, která se týkala dokumentů přikládaných během výběrového řízení. Jen 12% respondentů personalistovi přikládalo reference z předchozích zaměstnání. Reference jsou důležitým měřítkem profesního i osobního života uchazeče. Čtvrtina respondentů přikládala motivační dopis, který je také důležitým měřítkem hlavně osobnostních rysů uchazeče a zájmu o nabízenou pozici. Tyto dva uvedené dokumenty mohou zásadně změnit rozhodnutí výběru.

Druhé doporučení se týká výběrového pohovoru, který je pro personalistu klíčovým. Na některé pozice se hlásí velké množství zájemců a v dnešní době bych společnosti doporučil využívat online setkání přes aplikace Microsoft Teams či Skype. Touto metodou

online pohovorů se ušetří čas i peníze vynaložené na přípravu a průběh výběrového řízení. Zároveň se dodrží vládní opatření a sníží se setkávání osob.

6. Závěr

Vyhledávání a výběr zaměstnanců jsou dvě téměř neoddělitelné oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto zmíněné oblasti mohou rozhodnout, jak bude společnost konkurenceschopná a úspěšná ve svém okruhu působnosti. V případě vhodného systému vyhledávání a posléze výběru zaměstnanců, se dá předpokládat, že společnost bude konkurenceschopnou a perspektivní.

Ve společnosti Glanzstoff-Bohemia bylo důkladně analyzováno vyhledávání a výběr zaměstnanců. Na základě získaných vnitropodnikových dokumentů, rozhovoru s personalistou a dotazníkového šetření bylo provedeno zhodnocení jednotlivých aktivit personálního útvaru. Společnost má dlouholeté zkušenosti s vyhledáváním a výběrem zaměstnanců a používá osvědčené metody. Personální útvar disponuje kvalifikovanými personalisty s bohatými zkušenostmi. Společnost personalistům plně důvěřuje a společně naslouchají plánům do budoucna.

Na základě aktuálního nedostatku zaměstnanců, byly společnosti navrženy nové možnosti vyhledávání zaměstnanců. Společnosti byla navržena tvorba webové stránky, která by zveřejňovala aktuální nabídku pracovních pozic. Společnost Glanzstoff-Bohemia vlastní sociální síť, kde ale opět nezveřejňuje nabídku pracovních pozic. V neposlední řadě společnosti bylo doporučeno vyžadovat více dokumentů od uchazečů během výběrového řízení a využívat online pohovory, které usnadní výběrové řízení především v koronavirové době.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců patří ke klíčovým personálním činnostem. Společnosti si uvědomují, že nejdůležitějším článkem a zdrojem úspěšnosti jsou její zaměstnanci, kteří přispívají k dosahování cílů společnosti jako celku.

Na základě průběžných konzultací s personalistou v rámci bakalářské práce byla většina analýz a návrhů akceptována a jsou zapracována k praktickému využití. Společnost Glanzstoff-Bohemia za největší přínos považuje analýzu dotazníkového šetření, kterou použije k vlastnímu vnitropodnikovému hodnocení a návrhy na zlepšení procesu vyhledávání, především zveřejnění nabídek na sociálních sítích.

7. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA:KoganPage, 2014. ISBN 9780749469641.

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

ASWATHAPPA, K. *Human resource and personnel management: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited*, 2005. ISBN 0-07-05-9930-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouc, 1994. ISBN 80-7067-447-4

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno:Edika, 2013. ISBN 978-80-266-03740.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: KEY publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press,s.r.o., 2009. ISBN: 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3823-9.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3664-8.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4151-2.

TOTH, Daniel. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

Internetové zdroje

Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. Praha: Glanzstoff-Bohemia, 2020 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=10261&typ=PLATNY>

8. Přílohy

1. Dotazník pro zaměstnance společnosti
2. Inzerát na pozici elektromechanika

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance společnosti

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Jsem studentem Ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Tématem mé bakalářské práce je: Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pro potřeby mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený nad vyplněním dotazníku.

1. Vaše pohlaví
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Váš věk
 - a. 18 – 30 let
 - b. 31 – 45 let
 - c. 46 a více let
3. Vaše dosažené vzdělání
 - a. Základní bez vzdělání
 - b. Vyučení bez maturity
 - c. Vyučení s maturitou
 - d. Střední škola s maturitou
 - e. Vyšší odborné
 - f. Vysokoškolské
4. Jak jste se dozvěděl o nabízené práci?
 - a. Od známých
 - b. Webové portály
 - c. Úřad práce
 - d. Sociální síť
 - e. Přímé oslovení
 - f. Jiné
5. Jaká byla Vaše motivace?
 - a. Platební ohodnocení
 - b. Pověst společnosti

- c. Blízkost bydliště
 - d. Doporučení od známých
 - e. Benefity společnosti
6. Byly Vám z inzerátu jasné všechny informace o popisu pracovního místa a pracovní pozici?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
7. Jaké dokumenty jste přikládal během výběrového řízení?
- a. Vyplněný dotazník
 - b. Životopis
 - c. Reference
 - d. Motivační dopis
 - e. Jiné
8. V jaké atmosféře probíhal pohovor?
- a. Přátelská atmosféra
 - b. Neutrální atmosféra
 - c. Profesionální atmosféra
 - d. Nepříjemná atmosféra
9. Jaký byl Váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?
- a. Kladný
 - b. Spíše kladný
 - c. Neutrální
 - d. Spíše záporný
 - e. Záporný
10. Doporučil byste práci svým známým?
- a. Ano
 - b. Nevím
 - c. Ne

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2 – Inzerát na pozici elektromechanika

Kontakt, kontaktní osoba

Jméno:	personalista
Telefon:	416 575 101
Email:	monika.sleierova@glanzstoff.com

Poznámka

Požadujeme praxi v chemickém průmyslu v uvedeném oboru min. 5 let. Nepřetržitý a 4 směnný provoz. Vyhlášku 50, min. § 6 - 8 Způsob prvního kontaktu: e-mailem: zaslat životopis.

Informace o nabídce práce1

Referenční číslo	20439700709
Poslední změna nabídky	09.02.2021 09:02
Nabídka naposled uvedena	17.02.2021
Volných míst	1

Další parametry nabídky práce

Profese	Elektromechanici elektrických zařízení (kromě zařízení v dopravních prostředcích), směnový elektrikář/elektrikářka
Dovednost	Činnosti dle vyhlášky 50/78 Sb. - řídicí činnosti na elektrických zařízeních dle §7 vyhl. 50/78 Sb.
Dovednost	Činnosti dle vyhlášky 50/78 Sb. - samostatné činnosti na elektrických zařízeních dle §6 vyhl. 50/78 Sb.
Směnnost	Čtyřsměnný provoz
Minimální vzdělání	Střední odborné (vyučen)
Pracovněprávní vztah	Pracovní poměr - plný úvazek
Výhoda	Podnikové stravování
Výhoda	Dovolená navíc
Vhodnost	Zdravé osoby

Zdroj: Kurzy.cz (2021)