

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Nepravdivé informace v životopisech

Iveta Peremská

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iveta Peremská

Provoz a ekonomika

Název práce

Nepravdivé informace v životopisech

Název anglicky

False information in the CV

Cíle práce

Cílem práce je identifikovat nejčastější nepravdivé informace udávané do životopisu studenty vysokých škol.

Metodika

Teoretická část bakalářské práce bude vypracována na základě analýz a komparací informací z odborných pramenů. V praktické části budou identifikovány nejčastěji uváděné nepravdivé informace v životopisech studenty vysokých škol.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

personální činnost, řízení lidských zdrojů, životopis, motivace, odměňování

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Nepravdivé informace v životopisech" jsem vypracovala 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 autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 9. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce a za cenné rady při zpracovávání této práce. Dále bych ráda poděkovala svým rodičům za jejich podporu při studiu.

Nepravdivé informace v životopisech

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá uváděním nepravdivých informací v životopisech studenty vysokých škol. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy z oblasti personalistiky. V úvodu je práce zaměřena rozdíl mezi personální činností, personální prací a řízením lidských zdrojů. Dále jsou zde vysvětleny procesy, se kterými se setkává zaměstnanec ve firmě. Jedná se o získávání pracovníků, jejich výběr a přijímání, rozmísťování, řízení, motivace a odměňování nebo uvolňování. Cílem praktické části je identifikovat nejčastěji uváděné nepravdivé informace studenty vysokých škol v životopisech. Pro získání podkladů k praktické části bylo využito dotazníkové šetření. V závěru práce je uvedeno zhodnocení nejčastěji uváděných nepravdivých informací a doporučení autora pro firmy.

Klíčová slova: Personální činnosti, Personální řízení, Řízení lidských zdrojů, Životopis, Výběr pracovníků, Motivace, Odměňování, Péče o pracovníky

False informations in CV

Summary

Bachelor thesis deal with the placing false information in the CV of university students. The theoretical part explains the concepts of human resources. At the beginning of the work focuses difference between personnel activities , personnel work and human resource management . There are also explains the processes encountered by the employee in the company. This is the recruitment , selection and recruitment , deployment , management , motivation, remuneration or release . The practical part is to identify the most frequently reported false information to university students in their CV's . For obtaining information for the practical part was used questionnaire. In conclusion stated appreciation often cited false information and advice to companies what to do for disclosure of false information in the CV's .

Keywords: personnel activities, personnel work, human resources management, CV, selection of employees, motivation, remuneration, care of employees

Obsah

1	Úvod.....	12
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
3	Teoretická východiska	15
3.1	Personální práce	15
3.2	Personální politika.....	15
3.3	Personální činnosti	15
3.4	Personální strategie	16
3.5	Personální administrativa	16
3.6	Personální řízení.....	16
3.6.1	Cíle personálního řízení	16
3.7	Řízení lidských zdrojů.....	16
3.7.1	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	17
3.8	Získávání pracovníků	17
3.8.1	Vnitřní zdroje pracovníků.....	18
3.8.2	Vnější zdroje pracovníků	18
3.9	Výběr pracovníků.....	19
3.9.1	Proces výběru pracovníků.....	19
3.9.2	Hodnocení uchazečů	20
3.9.3	Metody výběru pracovníků	20
3.9.4	Typy pohovorů.....	20
3.9.5	Testy pracovní způsobilosti	21
3.9.6	Životopisy	22

3.9.7	Assessment centre	22
3.10	Přijímání pracovníků	22
3.11	Uvádění pracovníků do organizace	23
3.12	Rozmíst'ování pracovníků	23
3.12.1	Formy rozmíst'ování pracovníků	24
3.13	Orientace pracovníků.....	25
3.14	Řízení pracovního výkonu.....	25
3.14.1	Proces řízení pracovního výkonu.....	26
3.14.2	Problémy řízení pracovního výkonu.....	26
3.15	Motivace a stimulace pracovníků.....	27
3.15.1	Motivace	27
3.15.2	Stimulace pracovníků	28
3.16	Hodnocení pracovníků.....	29
3.16.1	Kontext systému hodnocení.....	29
3.16.2	Oblasti hodnocení	30
3.17	Odměňování pracovníků	31
3.17.1	Systém odměňování.....	31
3.17.2	Složky odměňování.....	32
3.17.3	Peněžní odměny.....	32
3.17.4	Zaměstnanecké výhody.....	32
3.17.5	Nepeněžní odměny	33
3.17.6	Faktory odměňování	33
3.17.7	Cíle odměňování	33
3.18	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	34
3.18.1	Výhody vzdělávání	35
3.18.2	Rozvoj pracovníků.....	35

3.19	Péče o pracovníky.....	35
3.19.1	Individuální služby	35
3.19.2	Služby skupinové péče.....	36
3.20	Uvolňování pracovníků	36
3.20.1	Řízení procesu uvolňování pracovníků.....	36
3.20.2	Rezignace.....	37
3.20.3	Penzionování pracovníků.....	37
3.20.4	Propouštění pracovníků	37
4	Praktická část	39
4.1	Technika průzkumu.....	39
4.2	Výsledky šetření.....	40
4.2.1	Struktura respondentů	40
4.2.2	Identifikace nejčastěji uváděných nepravdivých informací.....	46
5	Zhodnocení výsledků	59
6	Závěr	61
7	Seznam použitých zdrojů.....	62
8	Přílohy.....	LXIV

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Staffing.....	24
Obrázek 2:	Řízení pracovního výkonu	26
Obrázek 3:	Oblasti hodnocení.....	30

Seznam grafů

Graf 1:	Struktura respondentů dle pohlaví.....	40
Graf 2:	Struktura respondentů dle pohlaví.....	42

Graf 3: Struktura respondentů dle studované školy	43
Graf 4: Struktura respondentů dle věku	44
Graf 5: Struktura respondentů dle věku a pohlaví	45
Graf 6: Struktura respondentů dle počtu uvedených nepravdivých informací	46
Graf 7: Struktura respondentů dle uvedených nepravdivých informací a pohlaví	47
Graf 8: Struktura respondentů, kteří uvedli pravdu dle pohlaví a věku.....	49
Graf 9: Struktura respondentů, kteří uvedli pravdu dle škol.....	49
Graf 10: Struktura respondentů, kteří neuvedli pravdu v úrovni cizího jazyka, dle věku a pohlaví	51
Graf 11: Struktura respondentů, kteří neuvedli pravdu v délce praxe, dle věku a pohlaví..	53
Graf 12: Struktura respondentů, kteří uvedli nepravdu v náplni praxe, dle pohlaví a věku	54
Graf 13: Struktura respondentů, kteří neuvedli pravdu ve znalosti počítačových programů, dle pohlaví a věku	55
Graf 14: Struktura respondentů, kteří uvedli nepravdu v úrovni počítačových znalostí, dle pohlaví a věku.....	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počty respondentů dle pohlaví.....	41
Tabulka 2: Počty respondentů dle studované školy.....	43
Tabulka 3: Počty respondentů dle věku a pohlaví	45
Tabulka 4: Počty respondentů dle uvedených nepravdivých informací	46
Tabulka 5: Počty respondentů dle uvedených nepravdivých informací a dle pohlaví	47
Tabulka 6: Počty respondentů, kteří uvedli vždy pravdu	48

1 Úvod

Každá firma potřebuje ke svému podnikání lidskou pracovní sílu. Lidská síla je nejdůležitější částí v organizaci. Nejdůležitější jsou pro firmu vzdělání a dobře zaškolení pracovníci se správnou motivací k práci. Motivace a školení pracovníků spadá pod personální řízení podniku.

Personální řízení v organizaci se zaměřuje na samotného pracovníka. Personální řízení v organizaci zajišťuje personální útvar a personální specialisté. Tito pracovníci se starají o školení a motivaci pracovníků. Dále se také účastní výběru pracovníků, rozmísťování pracovníků a důležitou roli hrají i při uvolňování pracovníků. Úkolem personalistů je usnadnit novým pracovníkům vstup a začlenění do organizace, pomoci penzionovaným pracovníkům s odchodem a také plánují a realizují propouštění pracovníků.

Bakalářská práce se zabývá uváděním nepravdivých informací v životopisech studenty vysokých škol. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy z oblasti personalistiky. V úvodu je práce zaměřena na rozdíl mezi personální činností, personální prací a řízením lidských zdrojů. Dále jsou zde vysvětleny procesy, se kterými se setkává zaměstnanec ve firmě. Jedná se o získávání pracovníků, jejich výběr a přijímání, rozmísťování, řízení, motivace a odměňování nebo uvolňování.

Cílem praktické části je identifikovat nejčastěji uváděné nepravdivé informace studenty vysokých škol v životopisech. Pro získání podkladů k praktické části bylo využito dotazníkové šetření. V závěru práce je uvedeno zhodnocení nejčastěji uváděných nepravdivých informací a doporučení autora pro firmy.

2 Cíl práce a metodika

Zde jsou uvedeny cíl práce a metodické postupy použité při vypracování práce.

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je identifikovat nejčastěji udávané nepravdivé informace studentů vysokých škol v životopisech.

2.2 Metodika

Teoretická východiska jsou zpracována na základě analýz a komparací z vybraných odborných pramenů uvedených v seznamu literatury práce. Tato část práce se zabývá vysvětlením pojmů z oblasti personalistiky. Zaměřují se na rozdíl mezi personální činností, personální prací a řízením lidských zdrojů. V této části jsou také vysvětleny procesy, se kterými se setkává zaměstnanec ve firmě. Příkladem je získávání a výběr pracovníků, rozmisťování, řízení, motivace a odměňování.

Praktická část se zabývá otázkou uvádění nepravdivých informací v životopisech studenty vysokých škol. Cílem této části je identifikovat nejčastěji uváděné nepravdivé informace v životopisech studenty vysokých škol. Pro získání podkladů pro praktickou část je zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník je rozdělen na dvě části a to údaje o respondentovi a samotnou otázku, která je ve formě otevřené otázky. Z údajů o respondentovi je zjišťováno pohlaví, věk a vysoká škola, kterou respondent aktuálně studuje. Pro samotnou otázku byla zvolena forma otevřené otázky z důvodu možnosti neznalosti všech možných položek, ve kterých respondent uvedl nepravdu. Podoba dotazníku je v příloze č. 1.

Praktická část je rozdělena na dvě části. V první části je vypracována struktura účastníků dotazníkového šetření. Druhá část už je věnována identifikaci nejčastěji uváděných nepravdivých informací. Struktura respondentů je analyzována ve třech bodech, dle pohlaví respondentů, dle věku respondentů a dle aktuálně studované školy respondentů. Studenty vyplněné odpovědi na samotnou otázku uvádění nepravdy jsou rozděleny do několika kategorií. Základní členění je na neuvedení nepravdivých informací, tedy vždy uvedení pravdy, a na uvedení nepravdivých informací v životopisech. Uvedení nepravdy je poté rozděleno na počet, v kolika věcech neuvedli respondenti pravdu. Dále jsou často uváděné nepravdivé informace děleny do kategorií na uvedení nepravdy v: cizím jazyce (úroveň, jazykový kurz, zahraniční pobyt), praxi (délce a náplni), v počítačových znalostech a jejich

úrovni a ve schopnostech a dovednostech. Všechny tyto kategorie jsou podrobně analyzovány dle věku, pohlaví a aktuálně studované školy respondenta. Ostatní méně často uváděné nepravdivé informace jsou zpracovány zvlášť.

V závěru práce je uvedeno zhodnocení nejčastěji uváděných nepravdivých informací v životopisech studenty vysokých škol a doporučení firmám, jak si mohou ověřit znalosti uchazeče, které uvedl ve svém životopise.

3 Teoretická východiska

3.1 Personální práce

Pojmy personální práce nebo také personalistika se nejčastěji používají pro označení této oblasti řízení v organizaci. Ostatní pojmy jako například řízení lidských zdrojů, personální řízení nebo personální administrativa se používají pro vývojové fáze personální práce. (Koubek, 2007)

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2007).“

3.2 Personální politika

Personální politika určuje obecná pravidla, jak by se měli lidé v organizaci chovat. Jde tedy především o řízení lidí v organizaci nebo způsob jednání s nimi. Personální politika se skládá ze všech jednotlivých politik z personální oblasti. Tato politika obsahuje například:

- politiku rozmíst'ování;
- politiku zaměstnanosti;
- politiku vedení;
- politiku odměňování;
- politiku rozvoje a vzdělávání;
- sociální politiku (Kocianová, 2010).

3.3 Personální činnosti

Pojmem personální činnosti se označuje výkonná část personálních prací. Konkrétně jde o úkoly řízení lidských zdrojů. Existuje různý počet a různá pojetí personálních činností.

Malé organizace nepoužívají všechny personální činnosti a některé činnosti používají nepravdělně, tedy pouze v případě potřeby. Naopak ve velkých organizacích se používají

všechny personální činnosti. Na nějaké úseky personální práce dokonce organizace zaměstnávají specializované personalisty. (Koubek, 2007)

3.4 Personální strategie

Personální strategie je součástí celkové strategie organizace. Je zaměřena na dlouhodobé komplexní cíle personální oblasti a orientuje se na záměry organizace do budoucnosti. Personální strategie musí brát ohled na změny celkové strategie, musí sledovat a zohledňovat vnitřní i vnější podmínky organizace. Při vytváření této strategie lze použít několik způsobů, avšak není žádný, který by byl určený jako nevhodnější. (Kocianová, 2012)

3.5 Personální administrativa

Personální administrativa se považuje za nejstarší pojetí personální práce. Personální práci vysvětlovala jako službu, která měla za úkol především administrativní procesy vázané k zaměstnávání lidí. Dalším úkolem bylo ukládat a aktualizovat informace o všech zaměstnancích. Tato podoba personální práce se vyskytuje i v současnosti. Je to především v organizacích s autokratickým a centralizovaným způsobem řízení. (Koubek, 2007)

3.6 Personální řízení

Personální řízení se zabývá oblastí řízení zaměřenou na pracovníky. Je to tedy jedna oblast řízení v systému řízení organizace. Personální řízení se specifická činnost orientovaná na člověka v organizaci. Tato činnost je zajišťována personálním útvarem a personálními specialisty. Zároveň je personální řízení i součástí práce každého vedoucího pracovníka. (Kocianová, 2010)

3.6.1 Cíle personálního řízení

„Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace (Kocianová, 2010).“

3.7 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se dá vysvětlit jako přístup k řízení lidí, který je strategický a logicky promyšlený. (Armstrong, 2002)

Řízení lidských zdrojů patří k nejnovějšímu pojetí personální práce. Je součástí jádra řízení organizace, dokonce jeho nejdůležitější složkou. „*Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace* (Koubek, 2007).“

Dříve probíhala diskuse na téma rozdílu mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Tato diskuse však nedávno utichla, především proto, že dnes se termíny řízení lidských zdrojů a lidské zdroje běžně používají jako synonymum pro personální řízení. (Armstrong, 2002)

3.7.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů se v organizaci využívají k tomu, aby byla organizace výkonná a aby její výkonnost stále rostla. Tento požadavek se dá naplnit pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů. Tyto zdroje musí mít organizace k dispozici, jedná se o zlepšování například materiálních zdrojů, lidských zdrojů nebo informačních zdrojů. (Koubek, 2007)

3.8 Získávání pracovníků

„*Získávání pracovníků má zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a včas* (Srpková, a další, 2010).“

Při získávání pracovníků by měla organizace nejprve přemýšlet o vnitřních zdrojích uchazečů. Pokud se v organizaci nenajdou žádní vhodní kandidáti na vybranou pozici, následují vnější zdroje, například inzeráty nebo zprostředkovatelské služby. Některé organizace však kladou velký důraz na uplatňování politiky stejné příležitosti. Jedná se o to, že uchazeči z vnějších zdrojů mají stejné podmínky na získání pracovního místa jako uchazeči z vnitřních zdrojů. (Armstrong, 2002)

„*Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku organizace, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace – na rozdíl od vnitřních podmínek, které se může pokoušet do jisté míry ovlivnit – je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané* (Koubek, 2007).“

3.8.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Vnitřní zdroje v organizaci mohou vzniknout při několika situacích.

- nahrazení živé lidské práce strojem;
- volná pracovní síla v důsledku ukončení činnosti;
- uvolnění pracovní síly kvůli organizačním změnám;
- zájem pracovníků přejít na jinou pozici;
- vyspění zaměstnanců, schopnost vykonávat složitější pozici (Koubek, 2007).

Mezi nevýhody přijímání pracovníků z vnitřních zdrojů patří například omezený výběr uchazečů nebo také další potřebné náklady na jeho vzdělání a rozvoj. Při povýšení pracovníka může být nevýhodou třeba zklamání a rivalita kolegů nebo také odmítání jeho nového postavení skupinou.

Naopak mezi výhody se dá zařadit znalost uchazeče tak i uchazečova znalost organizace, rychlejší obsazení pracovního místa nebo nízké náklady na proces získávání pracovníků. Dalším kladem bývá posílení loajality a motivace pracovníků k organizaci nebo navrácení investic do jeho zkušeností a vzdělání. (Nový, a další, 2007)

3.8.2 Vnější zdroje pracovníků

Vnější zdroje pracovníků se dají rozdělit do dvou skupin na hlavní a doplňkové. Mezi hlavní vnější zdroje patří.

- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí odejít;
- absolventi škol;
- nezaměstnaní lidé zaregistrovaní na úřadu práce (Koubek, 2007).

Doplňkové vnější zdroje jsou:

- studenti (prázdninové nebo dlouhodobé brigády, částečné úvazky při studiu);
- ženy v domácnosti;
- důchodci, kteří si chtějí přivydělat;
- zahraniční pracovní zdroje (Koubek, 2007).

Výhodou využití vnějších zdrojů pracovníků je široká nabídka pracovníků, dají se tak lépe pokrýt všechny potřeby pracovního místa. Noví pracovníci z vnějšího prostředí bývají více

nadšení pro práci, pracují s větším nasazením. Také mohou vnést do organizace nový vítr, přichází s novými nápady a inspiracemi.

Nevýhodou jsou například vyšší náklady na proces získávání, nový pracovník nezná své kolegy ani organizaci a obsazení prázdného pracovního místa trvá delší dobu než při využití vnitřních zdrojů. Dále se například může jednat o určitou míru rizika, která je spojena s přijetím nového pracovníka a to z důvodu nesprávné volby. (Nový, a další, 2007)

Při získávání zaměstnanců pomocí vnějších zdrojů se používají například inzeráty nebo internet.

Nejčastější metodou pro přilákání uchazečů jsou **inzeráty**. Mezi cíle inzerování patří upoutání pozornosti, vytvoření a udržení zájmu a stimulace akce. Inzerát by měl být konkurenceschopný oproti inzerátům ostatních organizací. Všechny potřebné informace o pozici, podniku nebo požadavcích organizace by měly být sdělovány zajímavým způsobem. Sdělení v inzerátu musí být natolik zajímavé, aby zájemce dočetl inzerát až do konce a aby organizace dostala dostatečný počet odpovědí.

Největší výhodou použití **internetu** je možnost e-mailové komunikace uchazeče a zaměstnavatele. Uchazeči mohou například využít formulář na elektronické vyplnění životopisu. U některých pozic si mohou uchazeči na internetu také prohlédnout podrobnost k této pozici. Z počátku byl internet používán především pro pracovní pozice v oboru informačních technologií. Nyní se používá i pro získání manažerů, vysoce kvalifikovaných odborníků nebo čerstvých absolventů. (Armstrong, 2002)

3.9 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je posoudit uchazeče vzhledem k požadavkům organizace na volnou pracovní pozici. Cílem této fáze je výběr nejvhodnějšího uchazeče, s nejlepšími předpoklady pro dané pracovní místo. (Kocianová, 2010)

3.9.1 Proces výběru pracovníků

„Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto (Kocianová, 2010).“

Proces výběru pracovníků se dělí na dvě fáze. Předběžnou a vyhodnocovací.

Okamžik potřeby obsadit volné místo nebo potenciálně volné místo se nazývá **předběžná fáze**. Tuto fázi popisují tři kroky. Prvním krokem je definice pracovního místa a stanovení požadavků na něj. Ve druhém kroku je potřeba zjistit kvalifikaci, dovednosti, znalosti a osobní vlastnosti, které jsou potřebné k vykonávání práce volného pracovního místa. Poslední fáze rozvíjí informace získané v druhé fázi.

Vyhodnocovací fáze následuje až po určitém časovém odstupu, protože po předběžné fázi následuje proces získávání pracovníků. Ve vyhodnocovací fázi dochází ke zkoumání dotazníků a životopisů. Dochází zde k předběžným pohovorům, k testování uchazečů nebo zkoumání referencí. Před samotným rozhodnutím o výběru někdy musí uchazeč projít i lékařskou prohlídkou. Poté už následuje pouze informování uchazečů o rozhodnutí. (Koubek, 2007)

3.9.2 Hodnocení uchazečů

Uchazeči o pracovní místo jsou posuzováni ve třech okruzích. Jedná se o profesní zdatnost, osobní vlastnost a předpoklady pro týmovou práci. V těchto okruzích se stanoví požadavky pro výkon dané pozice. Tyto požadavky se dělí na nutné a žádoucí. Tyto požadavky by měly být vytvořeny pro každou pracovní pozici zvlášť a měl by je sestavovat personalista, člen týmu a pracovník, který danou pozici zastával. Požadavky se ohodnotí bodovou hranicí a na základě celkového počtu získaných bodů je sestaveno pořadí, jak jsou uchazeči vhodní pro danou pracovní pozici. (Khelerová, 2010)

3.9.3 Metody výběru pracovníků

Nejčastější metodou výběru pracovníků je výběrový rozhovor. Mezi další metody se řadí reference pracovníka, například od jeho předchozího nadřízeného nebo různé psychologické testy. (Bělohlávek, 2008)

3.9.4 Typy pohovorů

Pohovor jako metodu výběru pracovníků dělíme na tři typy.

Nejrozšířenějším typem pohovoru je **individuální pohovor**. Základem individuálního pohovoru je diskuse mezi čtyřma očima, tedy pouze mezi uchazečem a pracovníkem vedoucím pohovor. Výhodou této metody je navázání blízkého kontaktu mezi pracovníkem a uchazečem. Nevýhodou této metody je, že pohovor je veden pouze s jedním pracovníkem

a není to tedy série pohovorů s různými pracovníky podniku. Kvůli této skutečnosti může být uchazeče přijat na základě chybného nebo povrchního rozhodnutí.

Tato nevýhoda je odstraněna v dalším typu pohovoru, kterým jsou **pohovorové panely**. Jedná se o skupinu minimálně dvou lidí, kteří vedou pohovor s uchazečem. Nejběžnější formou pohovorových panelů je složení personalisty a liniových manažerů.

Posledním typem pohovorů je **výběrová komise**. Výběrová komise je oficiálnější pohovorový panel. Bývá složena z různých orgánů podniku. Jedinou výhodou této metody je, že členové výběrové komise si mohou prohlédnout uchazeče a poté se společně porovnat své dojmy a poznatky. (Armstrong, 2002)

3.9.5 Testy pracovní způsobilosti

„Testy pracovní způsobilosti tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti (Koubek, 2007).“ Mnohdy bývají označovány jako psychologické testy. Toto označení je však nesprávné, neboť psychologické testy jsou podmnožinou testů pracovní způsobilosti.

Mezi testy pracovní způsobilosti patří například **testy inteligence**. Tyto testy prověřují především duševní požadavky a schopnost přemýšlet. Například se jedná o schopnost úsudku nebo numerického myšlení, verbální schopnosti nebo rychlost vnímání.

Ke zjištění existujících nebo potenciálních schopností se používají **testy schopností**. Soustředí se na manuální zručnost, motorické schopnosti, prostorovou orientaci nebo také na duševní schopnosti.

Na prověření hloubky znalostí se používají **testy znalostí a dovedností**. Dále také tyto slouží ke zjištění ovládnutí odborných návyků. Tyto návyky se získávají především ve škole. V těchto testech se prověřuje zejména určení pracovního postupu.

Testy osobnosti jsou testy různého zaměření. Jedná se o skupinu na sobě nezávislých testů, které by se také daly označit jako psychologické testy. Jejich záměrem je zjistit povahu osobnosti uchazeče a charakteristiku jeho vlastností.

Okrajovou formou testů je **grafologie**. Jedná se o rozbor rukopisu za účelem zjištění sociální struktury člověka. Při výběru pracovníků může tato metoda pomoci k odhadu osobnosti uchazeče. (Armstrong) Tato metoda se nejvíce používá ve Francii. V Americe se používá

další okrajová forma testů a to je **polygraf**. Polygraf, neboli detektor lži je však jako metoda pro výběr pracovníků velmi kritizována. Jeho používání se tedy omezilo spíše na specifické organizace jako je například policie. (Koubek, 2007)

3.9.6 Životopisy

Životopisy patří mezi velmi oblíbené metody pro výběr pracovníků. Obvykle však bývají v kombinaci s jinou metodou. (Koubek) Životopisy obsahují základní informace, uvádí se v nich zejména osobní údaje, dosažené vzdělání nebo dosavadní praxe a zaměstnání. (Armstrong, 2002)

3.9.7 Assessment centre

Assessment centre se do českého jazyka dá přeložit jako diagnosticko-výcvikový program, ve většině případů se však tento termín nepřekládá. Tento termín je charakterizován několika rysy. Jedná se například o soustředování pozornosti na chování uchazečů. Dále tento program vytváří různé úkoly, které zahrnují potřebné požadavky pro vybranou pracovní pozici. Kromě skupinových úkolů probíhají také pohovory a testy. Všechny zjištěné skutečnosti o uchazeči hodnotí více pozorovatelů, aby byli do výběru zapojeni i vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci a hlavně, aby byla zachována objektivita rozhodnutí. (Armstrong, 2002)

3.10 Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání (Koubek, 2007).“

Dle zákona může zaměstnanec vykonávat práci ve třech různých formách smlouvy:

- pracovní poměr
- dohody o práci mimo pracovní poměr
 - dohoda o provedení práce
 - dohoda o pracovní činnosti

Pracovní poměr se nejčastěji zakládá na pracovní smlouvě. Dalšími možnostmi uzavření pracovního poměru jsou na základě zvolení do funkce příslušným orgánem nebo jmenováním.

Jak už bylo zmíněno, nejčastější formou uzavření pracovního poměru je **pracovní smlouva**. Pracovní smlouva je dvoustranná záležitost, tedy záležitost mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tato smlouva má tři povinné náležitosti. Musí zde být uveden druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání, tedy den vzniku pracovního poměru. (Kocianová, 2010)

3.11 Uvádění pracovníků do organizace

Uvádění pracovníků do organizace se vztahuje především pro den nástupu pracovníka do organizace. Dále je tato fáze také charakteristická pro jednání spojené se získáváním informací pro adaptaci v podniku. Při uvádění pracovníků do organizace jsou definovány čtyři cíle.

Prvním z cílů je pomoc pracovníkovi překonat počáteční fázi nástupu. Mezi další cíle patří vyvolání kladného vztahu a postoji k organizaci aby se pracovník mohl lépe stabilizovat. Dále se jedná o to, aby pracovník začal kvalitně pracovat co nejdříve po svém nástupu na místo. Posledním cílem je snaha o snížení možnosti brzkého odchodu pracovníka. (Armstrong, 2002)

3.12 Rozmísťování pracovníků

„Rozmísťování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celooorganizačního pracovního výkonu (Koubek, 2007).“

„ Rozmísťování pracovníků v instituci je nepřetržitý počet sladování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovních sil. Je to hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování cílů instituce (Plevová, 2012).“

Při rozmísťování pracovníků se sledují strategické úkoly personálního řízení. To znamená, že je zapotřebí aby pracovníkovi schopnosti a dovednosti odpovídali pracovní pozici. Maximální využití pracovníkových dovedností a schopností slouží k formování týmu a rozvoje pracovníků. Při rozmísťování pracovníků se musí brát ohled na

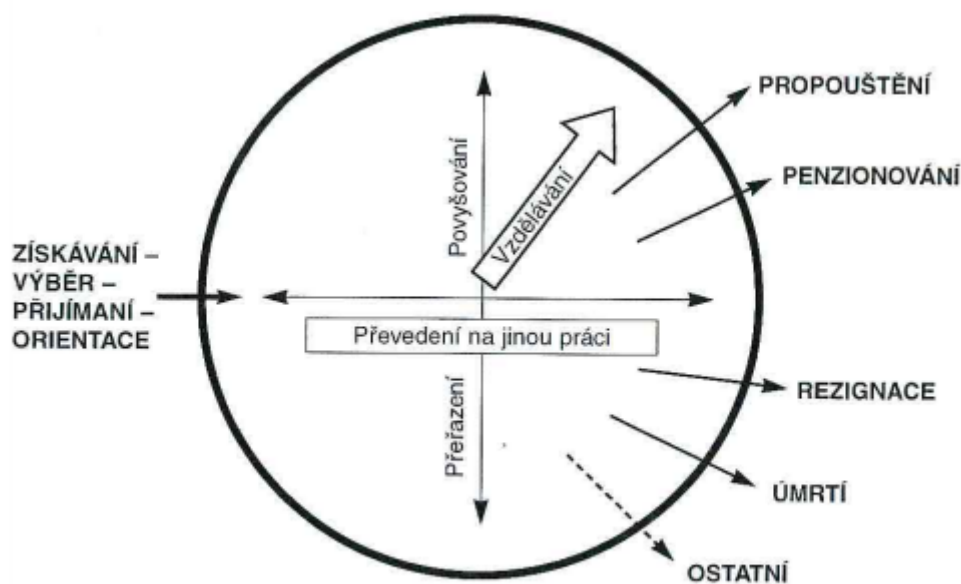
- profil pracovní pozice;
- kvalifikační profil pracovníka;
- schopnosti a kompetence pracovníka;
- výsledky dosavadního pracovního hodnocení (Kocianová, 2010).

3.12.1 Formy rozmíst'ování pracovníků

Mezi formy rozmíst'ování patří například staffing, povyšování pracovníků nebo převádění či přeřazování pracovníků.

Staffing už patří mezi mezinárodní termíny, v českém překladu znamená formování pracovní síly organizace. Staffing má jak kvalitativní tak kvantitativní složku. Kvantitativní složkou je poměr vstupu pracovníků do organizace a výstupů pracovníků z organizace, neboli vnější mobilita pracovníků. (Koubek) Kvalitativní částí je dána profesně-kvalifikačními strukturami pracovníků nebo také schopnosti přicházejících a odcházejících pracovníků organizace. (Kocianová, 2010)

Obrázek 1: Staffing



Zdroj: (Koubek, 2007)

Z této oblasti se vyskytuje také pojem resourcing, který mívá podobnou definici jako staffing. Některé definice však uvádí, že resourcing zahrnuje pouze získávání, výběr a propouštění pracovníků. (Koubek, 2007)

3.13 Orientace pracovníků

Orientace pracovníků je zaměřena na začlenění a vzdělávání pracovníků. Díky těmto procesům by se měl zaměstnanec lépe seznámit se svými kolegy, se svými novými pracovními úkoly nebo také s pracovním a sociálním prostředím.

Orientace se odehrává po oficiální linii, ale také neformálním způsobem. Oficiální způsob orientace pracovníků má na starosti personální útvar společně s bezprostředním nadřízeným nového zaměstnance. Neformální způsob orientace je samovolný neřízený proces, o který se starají především spolupracovníci. (Koubek, 2007)

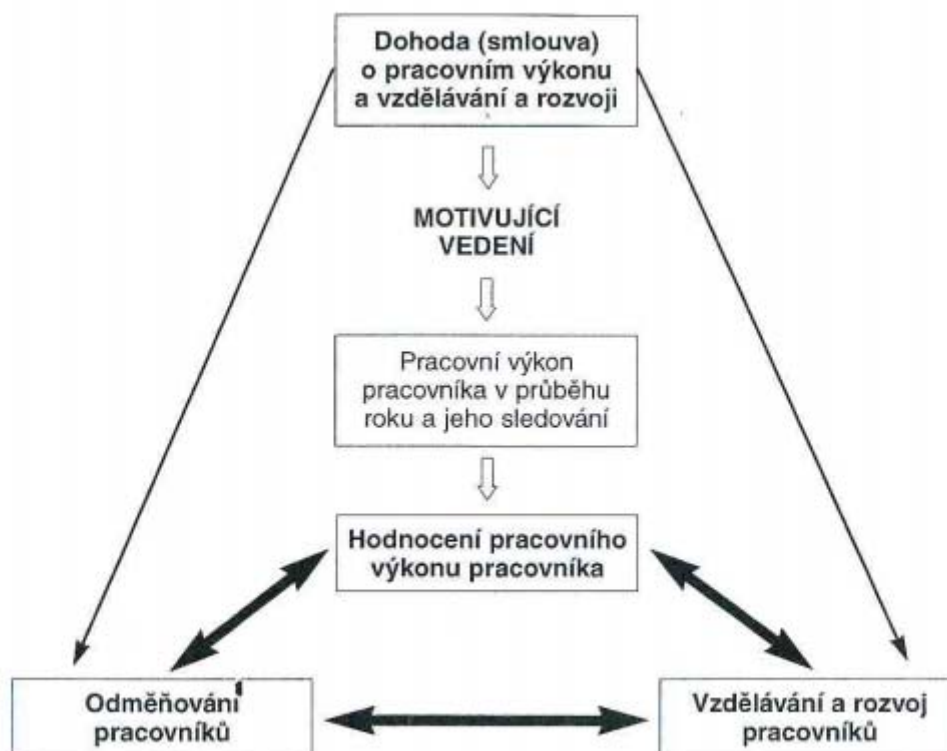
3.14 Řízení pracovního výkonu

„Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a naplňovali tak její cíle (Koubek, 2007).“

Do řízení pracovního výkonu se řadí například dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoj pracovníků, motivace a zpětná vazba pro pracovníka nebo hodnocení jeho výkonu. Dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoj se zrcadlí především v oceňování zaměstnanců, ale také v řízení jejich kariéry. (Kocianová, 2010)

V následujícím schématu je zobrazeno řízení pracovního výkonu. Dle toho se dá zjistit, že dohoda o pracovním výkonu se odráží do stanovení odměny za dohodnutý výkon. Zde je třeba zabezpečit, aby zaměstnanec mohl ovládnout všechny potřebné znalosti a dovednosti. Na vedoucího pracovníka se v tomto schématu klade požadavek na zajištění stálé motivace zaměstnance a poskytování zpětné vazby především na jeho pracovní výkon. (Koubek, 2007)

Obrázek 2: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: (Koubek, 2007)

3.14.1 Proces řízení pracovního výkonu

Tento proces byl definován v roce 2007 a byl složen ze čtyř kroků. Prvním krokem bylo definování požadovaného pracovního výkonu. Ve druhém kroku šlo o stanovení cílů, jaké by daná osoba měla začít dělat nebo přestat dělat. Dalším bodem je pozorování pracovního výkonu pracovníků. V posledním kroku bylo poskytování zpětné vazby a rozhodnutí o vzdělávání, povýšení nebo převedení na jinou práci. (Armstrong, 2011)

3.14.2 Problémy řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu bývá často slabou stránkou řízení lidských zdrojů. Řeší se zde především problém toho, jak správně řídit pracovní výkon. Kvůli tomuto problému musí každá organizace vymezit cesty ke stanovení cílů, rozdělování práce či hodnocení výkonu. Jak dobře bude konkrétní firma reagovat na vzniklé problémy, záleží na jejím umístění na trhu a na různých podmínkách a okolnostech na kterých funguje. (Armstrong, 2011)

3.15 Motivace a stimulace pracovníků

3.15.1 Motivace

„Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňuje jeho jednání. Jako základní motivační síly (motivy) bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty (Kocianová, 2010).“

Zdroje motivace

Pochopení problematiky motivace lidského chování je předpokladem pro účinné ovlivňování zaměstnanců. Základem pochopení této problematiky je porozumění vzniku zdrojů motivace. Mezi zdroje motivace řadíme vlivy, které vytváří motivaci. Základní zdroje motivace jsou například:

- potřeby;
- hodnoty;
- zájmy;
- návyky;
- ideály (Nový, a další, 2007).

Potřeby jsou řazeny mezi základní zdroje motivace z několika důvodů. Nejdůležitějším z nich jsou tzv. vnitřní stavy. Potřeba se projevuje jako vnitřní stav napětí, tento stav ve většině případů vede k činnostem, které se snaží o odstranění tohoto stavu, neboli uspokojení potřeby. (Nový, a další, 2007)

Teorie motivace

Teorie motivace se zabývá procesem motivování a vytváření motivací. Tato teorie vystihuje, proč se zaměstnanci chovají způsobem, jakým se chovají, a proč vynakládají své úsilí v určitém směru. Dále také popisuje možnosti organizace pro splnění svých cílů a zároveň i uspokojení potřeb svých i svých zaměstnanců.

Mezi nejvlivnější teorie se řadí teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces. (Armstrong, 2002)

Teorie pracovní motivace

Tato teorie vychází z předpokladu, že každý člověk má své potřeby a sám si stanovuje své cíle pro uspokojení svých potřeb. Dle psychologie se rozlišují dvě skupiny motivů k práci, jedná se o intrinziční a extrinziční.

Intrinziční motivy k práci jsou například:

- potřeba konat nějakou činnost;
- potřeba lidského kontaktu;
- potřeba uspokojení z dobrého výkonu;
- touha po moci;
- potřeba seberealizace (Kocianová, 2010).

Naopak mezi **extrinziční** motivy k práci patří:

- potřeba peněz;
- potřeba jistoty;
- potřeba sebepotvrzení vlastní důležitosti;
- potřeba sociálního kontaktu;
- potřeba sounáležitosti, kontaktu se spolupracovníky (Kocianová, 2010).

3.15.2 Stimulace pracovníků

„Víme, že podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a že účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně svému příjemci (Nový, a další, 2007).“

Z definice stimulace pracovníků vyplývá, že čím lépe osoba, která chce někoho motivovat, zná motivační strukturu člověka, tím lépe se mu podaří vybrat správný stimulační podnět.

Základní složkou stimulace je takzvaný stimul. Stimul se používá v různých významech

- vnější podnět;
- pobídka;
- popud;
- incentiva (Nový, a další, 2007).

Mezi stimulací a motivací se nachází člověk a jeho motivační struktura. V této motivační struktuře se nacházejí potřeby, zájmy, zkušenosti nebo hodnoty člověka. (Nový, a další, 2007)

3.16 Hodnocení pracovníků

„Hodnocení pracovníků znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu (Nový, a další, 2007).“

Hodnocení patří mezi velmi důležité činnosti v každém podniku. Výsledky těchto hodnocení bývají součástí výsledků organizace. Pracovníci jsou často citliví na své hodnocení, neboť se jich týká osobně. (Nový, a další, 2007)

Organizace potřebuje hodnocení pracovníků ze tří různých důvodů.

Prvním z nich bývá **změna nebo posílení organizační kultury a komunikace strategie**. Zavedení kompetenčního modelu a hodnocení pracovníků bývá mezi prvními změnami, které provede zahraniční vlastník, který vstupuje do firmy. Tyto dvě věci jsou velmi dobrým nástrojem na změnu firemní kultury a také kvůli komunikaci. Komunikace hlavně z důvodu priorit firmy.

Sladování zájmů všech zúčastněných je druhým důvodem proč organizace používá hodnocení pracovníků. Každá organizace má stanovené své cíle, jedná se především o strategické cíle a samotnou strategii pro naplnění těchto cílů. Pro naplnění těchto cílů jsou nezbytní zaměstnanci, kteří mají ale také vlastní zájmy. Hodnocení se proto využívá ke sladění zájmů všech zúčastněných.

Posledním důvodem je **zvýšení výkonnosti**. Očekáváním majitelů firmy bývá, že hodnocení ovlivní pracovníky nejen v jejich přesvědčení, ale také v jejich výkonnosti. (Hroník, 2006)

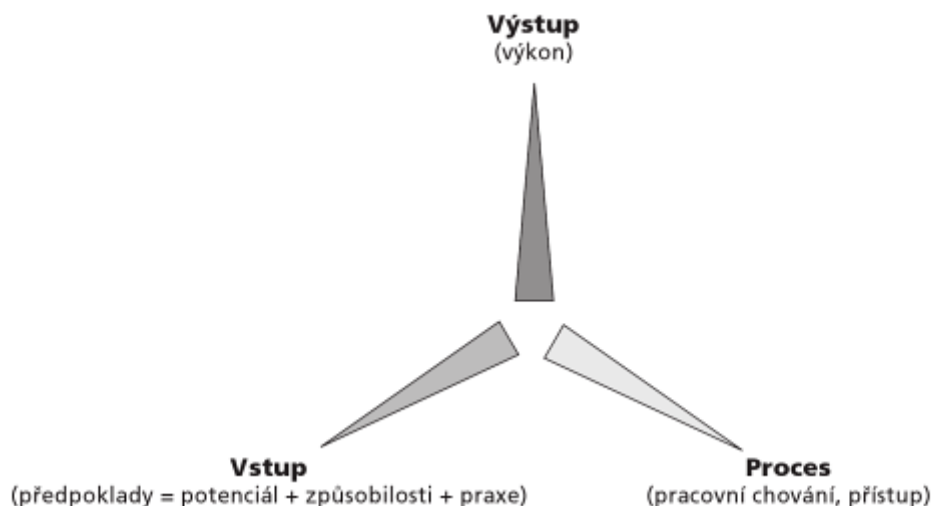
3.16.1 Kontext systému hodnocení

Při návrhu systému hodnocení je potřeba zohlednit i další skutečnosti. Je důležité brát ohled především na vztah s náplní práce, motivačním systémem a personálními činnostmi tvořícími jádro. Dále také s kompetenčním modelem, který je důležitým podkladem hned pro několik personálních činností.

3.16.2 Oblasti hodnocení

Hodnocení pracovníků se rozlišuje dle tří oblastí. Efektivní hodnocení by mělo být zaměřeno na všechny tři oblasti. Dle povahy funkcí se důraz klade na jednu či dvě oblasti hodnocení.

Obrázek 3: Oblasti hodnocení



Zdroj: (Hroník, 2006)

Výstup

Mezi výstupy se řadí výkony a výsledky, které jsou snadno měřitelné. Na hodnocení výstupů se používají dvě metody, přímá a nepřímá.

Přímou metodou se dají hodnotit výstupy, které se dají číselně vyjádřit. Do této kategorie se řadí například obrat nebo chybovost.

Při využití **nepřímé metody** se výsledky hodnotí na základě stupnice. Například si hodnotící pracovník stanoví stupnici 0-4 a výstupy pracovníka ohodnotí číslem 3.

Vstup

Mezi vstupy se řadí úplně všechno, co pracovník vloží do své práce. Často se mezi vstupy řadí kompetence. Nemusí to však být jen kompetence, ale například i zkušenosti.

Proces

V procesu se řeší hodnocení přístupu pracovníků k zadáním nebo úkolům. Dalo by se tedy říci, že proces stojí někde mezi vstupy a výstupy. Je to tedy o to, jak se pracovník při práci chová. (Hroník, 2006)

3.17 Odměňování pracovníků

Odměňování je velmi významná část personální oblasti jak pro pracovníky, tak pro organizaci. Odměňování pracovníků se realizuje pomocí mzdy nebo jiného peněžního či nepeněžního ohodnocení. Všechny tyto odměny a ohodnocení jsou kompenzací nebo náhradou za vykonanou práci. Díky těmto odměnám mohou být pracovníci motivováni, jde o jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace. V souvislosti s motivací tedy odměňování ovlivňuje množství a kvalitu odvedené práce.

Odměny mohou mít hned několik podob. Mezi nejznámější patří peněžní a nepeněžní odměny. Další podoby odměn jsou například povýšení, vzdělání, veřejné uznání pracovních výsledků nebo nabídka zajímavých pracovních úkolů. (Kocianová, 2010)

„Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. Týká se jak peněžních, tak nepeněžních odměň a jeho obsahem jsou filozofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření a udržování systémů odměňování (Kocianová, 2010).“

3.17.1 Systém odměňování

Při odměňování proti sobě stojí dvě strany. Jednou z nich je pracovník, který nabízí své pracovní schopnosti a pracovní výkon. Na druhé straně stojí organizace, která nabízí peníze nebo další náhrady. O formě a množství odměny ale nerozhodují pouze tyto dvě strany, významné místo v tomto vztahu mají také vnější faktory.

Na začátku úvah o odměňování je tedy potřeba zabývat se třemi otázkami

- Čeho chce **organizace** systémem odměňování dosáhnout?
- Jaký mají možnosti odměň význam pro **pracovníky**?
- Jaké **vnější faktory** mohou ovlivnit odměňování v organizaci?

Mezi vnější faktory můžeme zařadit například populační vývoj, trh práce, úroveň zaměstnanosti, životní styl nebo úroveň odměňování konkurenčních organizací. (Koubek, 2007)

3.17.2 Složky odměňování

- peněžní odměny (mzdy, platy);
- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny;
- procesy řízení pracovního výkonu (Kocianová, 2010).

3.17.3 Peněžní odměny

Peněžní odměny mohou být dvojího typu. Jedná se o základní peněžní odměnu a dodatečné odměny k základní peněžní odměně. (Armstrong, 2002)

Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměna je vlastně základní mzda neboli pevný plat. Základní mzda je složena z tarifu za danou práci nebo pracovní pozici. U manuálních pracovníků se jedná především o časovou nebo denní sazbu. V závislosti na základní mzdě se dají odvodit dodatečné odměny nebo také může sloužit k určení nároku na penzi. (Armstrong, 2002)

Dodatečné odměny

Výše dodatečných odměn je odvozena od výkonu, dovedností, schopností nebo zkušeností. Tyto odměny mohou mít také formu příspěvků nebo příplatků. Často bývají dodatečné odměny označovány jako rizikové odměny. Jedná se především o odměny založené na provizi. (Armstrong, 2002)

Mzdové formy

Formy mzdy jsou například pevná mzda, časová mzda, úkolová mzda nebo například podílová mzda. Mezi dodatkové mzdové formy patří prémie, odměny, osobní ohodnocení, zaměstnanecké akcie nebo třeba příplatky. (Kocianová, 2010)

3.17.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou odměny, které jsou přidávány k různým formám peněžní odměny. Tyto výhody mohou mít různé podoby. Organizace často využívá systémy pevně

daných či volitelných výhod. Jde především o to, že si zaměstnanec z nabízených variant vybere výhodu podle svých preferencí. Mezi základní nabízené výhody patří penzijní systémy, různé formy pojištění, finanční výpomoci a půjčky, firemní automobily nebo například dotované stravování. (Kocianová, 2010)

3.17.5 Nepeněžní odměny

Mezi nepeněžní odměny se řadí různé odměny zaměřené na lidské potřeby. Tyto odměny se týkají uznání, odpovědnosti nebo osobního růstu. (Armstrong, 2002)

3.17.6 Faktory odměňování

Velikost a podobu odměny ovlivňují mimo jiné mzdovorné faktory odměňování. Tyto faktory se dělí na vnější a vnitřní mzdovorné faktory.

Vnější mzdovorné faktory

Vnitřní mzdovorné faktory jsou dva. Prvním z nich je situace na trhu práce. Jde především o přebytek či nedostatek zdrojů určité úrovně a kvalifikace. Dále to jsou úrovně odměňování konkurenčních organizací. Druhým faktorem jsou platné zákony, různé předpisy a výsledky jednání z oblasti odměňování. Příkladem může být minimální mzda, minimální mzdové tarify, příplatky, placené překážky v práci nebo placená dovolená. (Kocianová, 2010)

Vnitřní mzdovorné faktory

Vnitřní mzdovorné faktory se týkají pracovníků a pracovních míst. Patří mezi ně faktory související s úkoly a požadavky na dané pracovní místo a postavení v hierarchii funkcí organizace. Dále se do této kategorie řadí výsledky práce a pracovní chování zaměstnance a úroveň jeho výkonu, zdrojem je hodnocení pracovníků. Posledním vnitřním mzdovorným faktorem jsou pracovní podmínky konkrétního pracovního místa. (Kocianová, 2010)

3.17.7 Cíle odměňování

Obecným cílem je podpora dosažení cílů organizace jak strategických tak krátkodobých. Tyto cíle podporuje zabezpečením kvalifikované, schopné a správně motivované pracovní síly.

Mezi specifické cíle odměňování z hlediska organizace patří

- Hrát významnou úlohu při sdělování hodnot;
- Podpora chování, které bude přispívat k dosažení cílů organizace;
- Podpora programů organizačních změn;
- Podpora uskutečňování základních hodnot organizace;
- Zabezpečení, aby organizace získala za své peníze potřebnou hodnotu (Armstrong).

Co by měl systém odměňování dělat z hlediska pracovníků

- Jednat s nimi jako se zaujatou stranou, mají právo být při vytváření politiky odměňování;
- Naplňovat jejich očekávání, spravedlivě a slušně s nimi jednat;
- Být transparentní (Armstrong, 2002).

3.18 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje (Kocianová, 2010).“

Rozlišují se čtyři typy vzdělávání:

- instrumentální vzdělávání;
- poznávací vzdělávání;
- citové vzdělávání;
- sebereflektující vzdělávání (Kocianová, 2010).

Mezi hlavní důvody vzdělávání pracovníků především nové technologie, které se mění velmi často. Při zavádění nových technologií do podniku je potřeba zaškolit pracovníky kvůli zlepšení jejich schopností a dovedností. Dále se může jednat například o proměnlivost lidských potřeb, která se ve vzdělání pracovníků odráží pružností pracovníků a organizace reagovat na tyto změny. Mezi další důvody se řadí rozvoj informačních technologií nebo snaha o snižování nákladů. (Koubek, 2007)

3.18.1 Výhody vzdělávání

- Minimalizace nákladů na ovládání schopností a dovedností;
- Zlepšování pracovního výkonu jak osobního tak týmového;
- Možnost vzdělávání a rozvoje může přivést kvalitní pracovníky;
- Zlepšení kultury v organizaci;
- Lepší služby pro zákazníky (Armstrong, 2002).

3.18.2 Rozvoj pracovníků

Personální rozvoj pracovníků se týká především péčí o kvalifikaci a o rozšiřování a prohlubování této kvalifikace. Zaměstnavatel může motivovat své zaměstnance například vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání. Tímto krokem také zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. (Koubek, 2007)

3.19 Péče o pracovníky

„ Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči (Koubek, 2007). “

Péče o pracovníky se dělí do tří skupin:

- Povinná péče o pracovníky (zákony a předpisy);
- Smluvní péče o pracovníky (kolektivní smlouvy);
- Dobrovolná péče o pracovníky (sociální politika) (Kocianová, 2010).

Služby péče o pracovníky jsou rozděleny na dvě kategorie.

3.19.1 Individuální služby

První kategorií jsou individuální služby. *„Individuální služby vyžadují osobní sociální práci a nejdůležitějším principem, který je třeba přijmout, je to, že tato práce by měla být zaměřena na pomoc jedincům, aby pomohla nám samým, tedy organizaci (Armstrong, 2002). “*

Mezi individuální služby patří například poskytnutí pomoci pracovníkům, kteří z důvodu nemoci byli dlouhodobě nepřítomni v práci. Tato pomoc je zaměřena především na rychlejší návrat pracovníka do práce. K dalším individuálním službám se řadí pomoc při úmrtí blízké

osoby, pomoc při rodinných problémech nebo příprava starších pracovníků na odchod do penze. (Armstrong, 2002)

3.19.2 Služby skupinové péče

Služby skupinové péče zahrnují stravování, zdravotní služby, doprava do zaměstnání nebo poradenské služby.

Stravování pracovníků nebo i jen občerstvení může ovlivnit pracovní výkon. Zaměstnavatel obvykle přispívá na stravování svých zaměstnanců, jsou však i případy bezplatného stravování zaměstnanců. Tato forma bezplatného stravování zaměstnanců zaznamenává vzrůstající tendenci. Zdravotní služby odpovídají vlastnímu zdravotnímu zařízení organizace. Tato služba se však vyskytuje pouze ve větších organizacích. Dalšími službami jsou také doprava do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu, poradenské služby nebo poskytování ochranných pomůcek a pracovních oděvů. (Koubek, 2007)

3.20 Uvolňování pracovníků

Uvolňování pracovníků souvisí s ukončováním pracovního poměru s pracovníky. Ukončování pracovního poměru se dělí na dvě skupiny. První skupinou je trvalé ukončení pracovního poměru. Důvodem trvalého ukončení pracovního poměru je rezignace pracovníka, penzionování, propuštění pracovníka nebo smrt pracovníka. Druhou skupinou jsou dočasné odchody, které se týkají mateřské dovolené, dlouhodobé stáže, odchodu do veřejné funkce nebo do školy. Podnik může ovlivnit propouštění zaměstnanců, v některých případech si může načasovat penzionování, ale jen v malé míře může ovlivnit rezignaci pracovníků. (Kocianová, 2010)

3.20.1 Řízení procesu uvolňování pracovníků

Uvolňování pracovníků v organizaci obvykle řídí personální útvar. Pokud je uvolňování pracovníků nedobrovolné, jde o nejtěžší a nejstresovější činnost, kterou personalisté vykonávají. Personalisté také rozhodují o případném snižování počtu pracovníků. Někteří personální pracovníci mohou pomáhat pracovníkům při odchodu do důchodu. Dále také analyzují důvody odchodu pracovníků, kteří dobrovolně opouští organizaci. Díky této funkci mohou personalisté podnikat kroky ke zlepšení nedostatků v podniku. (Armstrong, 2002)

3.20.2 Rezignace

Rezignace znamená dobrovolný odchod pracovníka z organizace. Pro organizace je velmi nepříznivé, pokud rezignuje klíčový pracovník organizace. Jejich nahrazení je potom velmi složité a zdlouhavé. Organizace by proto tedy měla usilovat o stabilizaci žádoucích pracovníků. (Kocianová, 2010)

„Opustí-li pracovník pracovní místo brzy po svém nástupu, či se dostane do stavu „vnitřní výpovědi“, znamená to pro zaměstnavatele neefektivně vynaložené finanční náklady i osobní vklad zúčastněných pracovníků. V průběhu zpětné analýzy se vedoucí pracovník snaží identifikovat možné důvody (Zítková, a další, 2015).“

Nejčastějšími důvody rezignace je urychlení kariéry, vyšší platové ohodnocení, změna bydliště nebo nespokojenost v zaměstnání. K dalším důvodům se řadí odchod do předčasného důchodu nebo dobrovolný odchod z důvodu nadbytečnosti (především z důvodu odměny nebo pod tlakem). (Armstrong, 2002)

3.20.3 Penzionování pracovníků

„V případě penzionování pracovníků existují dva možné přístupy k respektování důchodového (penzijního) věku (tj. věku, kdy v souladu s platnými předpisy vzniká nárok na starobní důchod) při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků (Kocianová, 2010).“

Prvním přístupem je politika pružného důchodového věku. V tomto přístupu je důchodový věk stanoven pouze jako spodní věková hranice potřebná k odchodu do důchodu. Důležití pracovníci tedy mohou pracovat dál i po překročení dané věkové hranice. Druhým přístupem je politika pevného důchodového věku. Dosažením tohoto důchodového věku je pracovní poměr s pracovníkem ukončen. (Kocianová, 2010)

3.20.4 Propouštění pracovníků

K propouštění pracovníků dochází kvůli organizačním důvodům (nadbytečnost) nebo kvůli důvodům na straně pracovníka (nedostatečný výkon, porušování pravidel). (Kocianová, 2010) Rozhodnutí o tom, kteří pracovníci budou propuštěni, je závislé na několika kritériích. Do těchto kritérií se řadí například pracovní kázeň, kvalifikace, zdravotní stav, pracovní výsledky nebo vztah k organizaci. (Bělohávek, 2009)

Propuštění pracovníků patří k nejnáročnější oblasti řízení pro personalisty. Mezi povinnosti personalistů patří:

- Naplánovat vše tak, aby snížení počtu pracovníků proběhlo bez propouštění nadbytečných pracovníků;
- Realizovat další metody ke snižování počtu pracovníků, eliminovat nadbytečnost
- Vést pracovníky aby odešli sami a dobrovolně;
- Aplikovat postupy k řešení problému nadbytečnosti;
- Řešit problematiku kompenzací uvolňovaných pracovníků;
- Radit o metodách řešení nadbytečnosti, podílet se na zajišťování procesu snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti (Armstrong, 2002).

Formální náležitosti propouštění pracovníků sice náleží personalistovi, ale fakticky se s tímto úkolem musí vypořádat přímý nadřízený pracovníka. (Štěpaník, 2010)

4 Praktická část

Praktická část je vypracována na základně dotazníkového šetření. Cílem praktické části je identifikovat nejčastěji uváděné nepravdivé informace v životopisech studenty vysokých škol. Dále také identifikovat důvody k uvádění nepravdivých informací, zda se uvádění těchto informací týká spíše žen nebo mužů a z jakých vysokých škol.

Praktická část práce je rozdělena na dvě části. V první části se nachází struktura respondentů dle pohlaví, věku a studované školy. Druhá část je věnována identifikaci nejčastěji uváděných nepravdivých informací.

4.1 Technika průzkumu

Pro praktickou část je zvolena metoda dotazníku z důvodu jednoduchosti distribuce mezi respondenty a také jednoduchosti zpracování výsledků šetření. Dotazník je rozdělen na dvě části, na údaje o respondentovi a na samotnou zkoumanou otázku. Pro samotnou otázku uvádění nepravdivých informací do životopisů je zvolena forma otevřené otázky. Tato forma je vybrána z důvodu širokého zaměření na všechny respondenty. Při výběru uzavřených otázek by mohlo dojít k situaci, že respondent neuvedl pravdu v něčem, co by ani nebylo uvedeno v možnostech. Podoba dotazníku je přiložena v příloze číslo 1.

Dotazníkové šetření probíhalo od 2. listopadu do 15. listopadu 2015 a bylo zaměřeno na studenty vysokých škol v České republice. Dotazník byl distribuován mezi studenty pomocí sociální sítě Facebook s prosbou o sdílení a rozšiřování mezi další studenty.

4.2 Výsledky šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 268 respondentů z celkem 12 vysokých škol a univerzit v České republice. 14 vyplněných dotazníků muselo být vyřazeno z důvodu nesplnění podmínky studia respondentem nebo nevhodných poznámek.

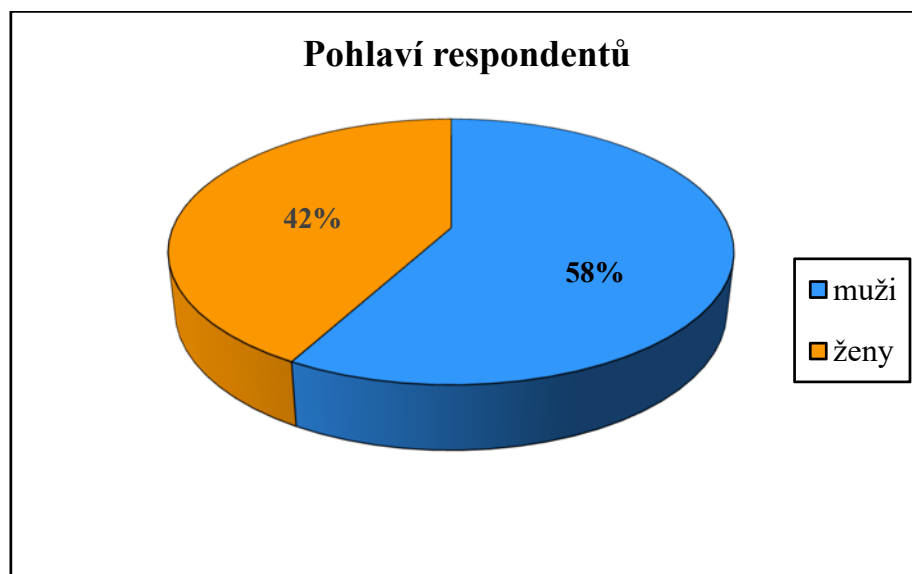
4.2.1 Struktura respondentů

V této části je zpracována struktura respondentů dle pohlaví, studované školy a věku.

Struktura respondentů dle pohlaví

V praktické části je zpracováno 253 dotazníků. Tyto dotazníky vyplnilo celkem 107 žen a 146 mužů. Jak je vidět na grafu číslo 1, účast na dotazníku je z 42% tvořena ženami a z 58% muži.

Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V tabulce číslo 1 jsou počty všech uchazečů dotazníkového šetření rozdělené podle pohlaví.

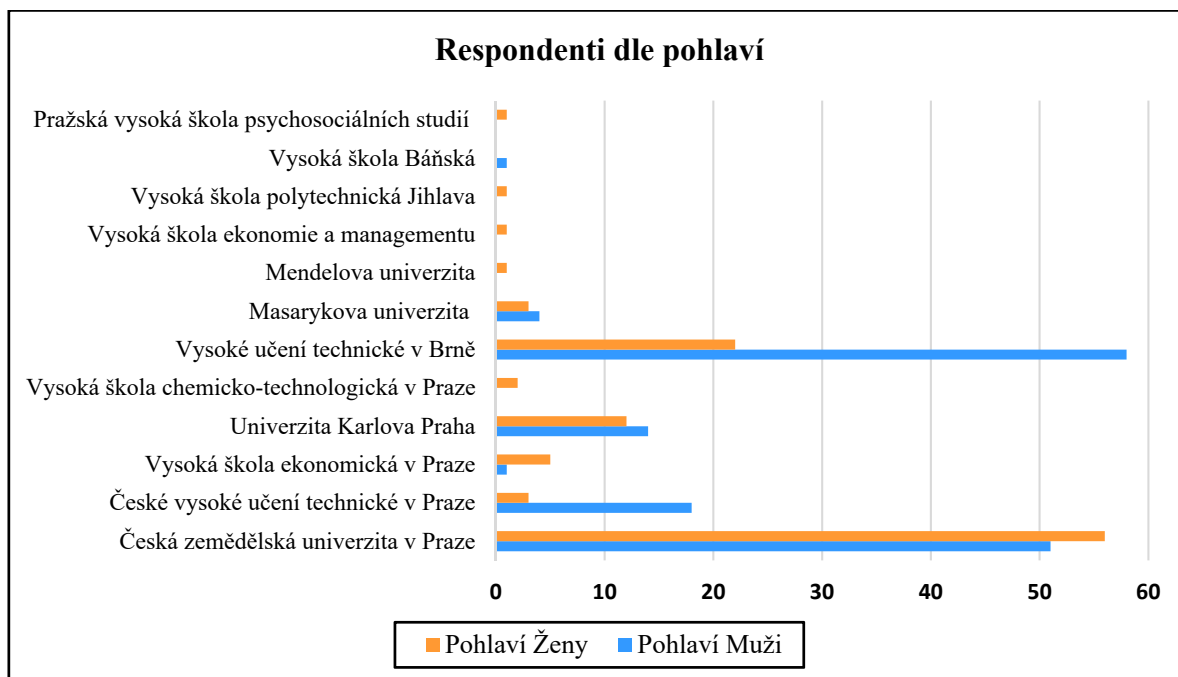
Tabulka 1: Počty respondentů dle pohlaví

Název školy	Pohlaví		Celkem
	Muži	Ženy	
Česká zemědělská univerzita v Praze	51	56	107
České vysoké učení technické v Praze	18	3	21
Vysoká škola ekonomická v Praze	1	5	6
Univerzita Karlova Praha	14	12	26
Vysoká škola chemicko-technologická v Praze	0	2	2
Vysoké učení technické v Brně	58	22	80
Masarykova univerzita	4	3	7
Mendelova univerzita	0	1	1
Vysoká škola ekonomie a managementu	0	1	1
Vysoká škola polytechnická Jihlava	0	1	1
Vysoká škola Báňská	1	0	1
Pražská vysoká škola psychosociálních studií	0	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Dle grafu číslo 2 je vidět rozdíl mezi školami. Na technických školách jako je České vysoké učení technické v Praze nebo Vysoké učení technické v Brně výrazně převyšuje počet mužů nad počtem žen. Tento rozdíl je dán především převahou technických oborů na obou školách. Naopak na ekonomicky založených školách jako Vysoká škola ekonomická v Praze nebo Vysoká škola ekonomie a managementu převládá počet žen. Mezi školy, které nabízí jak technické tak ekonomické obory patří například Česká zemědělská univerzita v Praze. Proto je počet respondentů dle pohlaví poměrně vyrovnaný. Relativně vyrovnaný počet zúčastněných dle pohlaví má také Karlova univerzita v Praze a Masarykova univerzita. Masarykova i Karlova univerzita nabízí široký výběr oborů na přírodních, lékařských, právnických, filozofických i ekonomických fakultách.

Graf 2: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Struktura respondentů dle studované školy

Jak je již výše uvedeno, účastníci dotazníku pochází z 12 vysokých škol a univerzit. Šetření se zúčastnili respondenti z celé republiky. Za Prahu se zúčastnilo 107 studentů z České zemědělské univerzity v Praze, 26 z Karlovy univerzity, 22 z Českého vysokého učení technického v Praze, 2 z Vysoké školy chemicko-technologické v Praze, 6 z Vysoké školy ekonomické v Praze, 1 z Vysoké školy ekonomie a managementu a 1 student z Pražské vysoké školy psychosociálních studií. Za Brno se zúčastnilo 80 studentů z Vysokého učení technického v Brně, 7 z Masarykovy univerzity a 1 z Mendelovy univerzity. Z ostatních měst to jsou 2 studenti, jeden z Vysoké školy polytechnické v Jihlavě a druhý z Vysoké školy Báňské

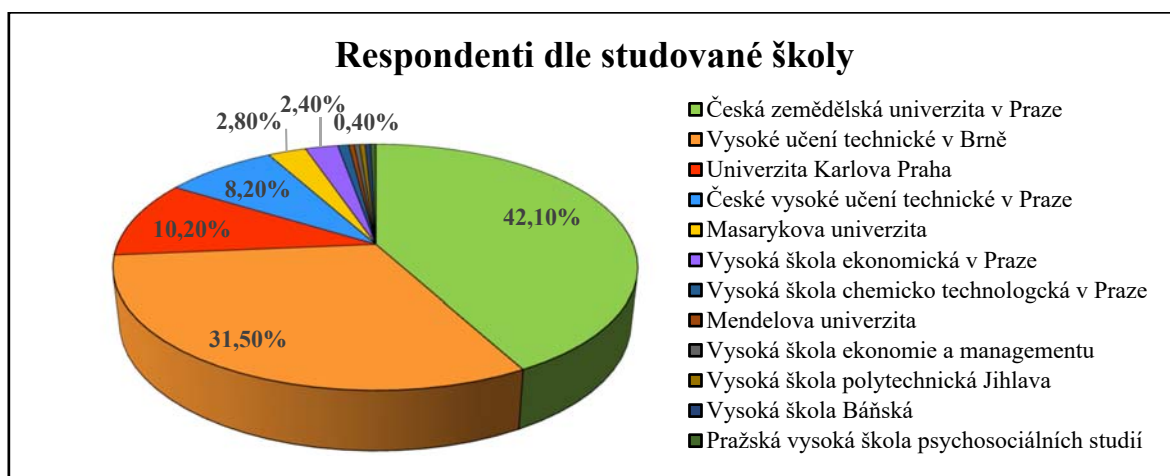
Tabulka 2: Počty respondentů dle studované školy

Název školy	Počet respondentů	
	absolutní	relativní
Česká zemědělská univerzita v Praze	107	42,10%
České vysoké učení technické v Praze	21	8,20%
Vysoká škola ekonomická v Praze	6	2,40%
Univerzita Karlova Praha	26	10,20%
Vysoká škola chemicko-technologická v Praze	2	0,80%
Vysoké učení technické v Brně	80	31,50%
Masarykova univerzita	7	2,80%
Mendelova univerzita	1	0,40%
Vysoká škola ekonomie a managementu	1	0,40%
Vysoká škola polytechnická Jihlava	1	0,40%
Vysoká škola Báňská	1	0,40%
Pražská vysoká škola psychosociálních studií	1	0,40%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

64,5% zúčastněných studentů momentálně studuje v Praze, 34,7% respondentů studuje v Brně a zbylých 0,8% studentů studuje v jiném městě. Nejvíce respondentů pochází z České zemědělské univerzity v Praze (42,1%) a nejméně účastníků šetření momentálně studuje Mendelovu univerzitu, Vysokou školu ekonomie a managementu, Vysokou polytechnickou školu v Jihlavě, Vysokou školu Báňskou a Pražskou vysokou školu psychosociálních studií v Praze (0,4%).

Graf 3: Struktura respondentů dle studované školy

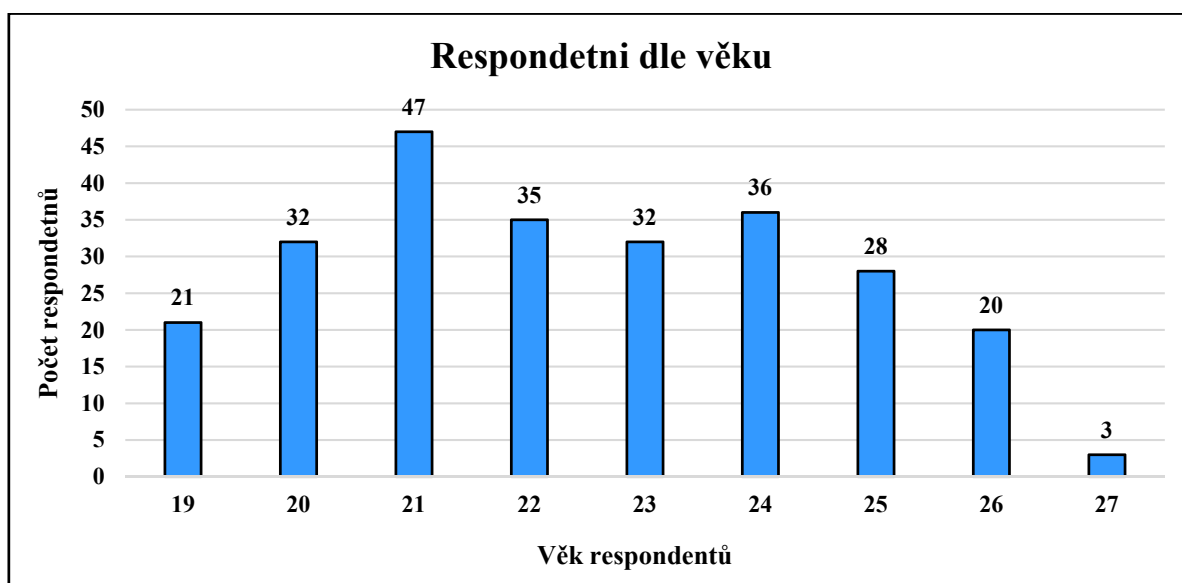


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Struktura respondentů dle věku

Všichni zúčastnění studenti jsou ve věku 19-27 let. Toto věkové rozpětí odpovídá věku studentů vysokých škol. Dle grafu číslo 4 se dá zjistit, že nejvíce účastníků dotazníku je ve věku 21 let, naopak nejméně respondentům je 27 let.

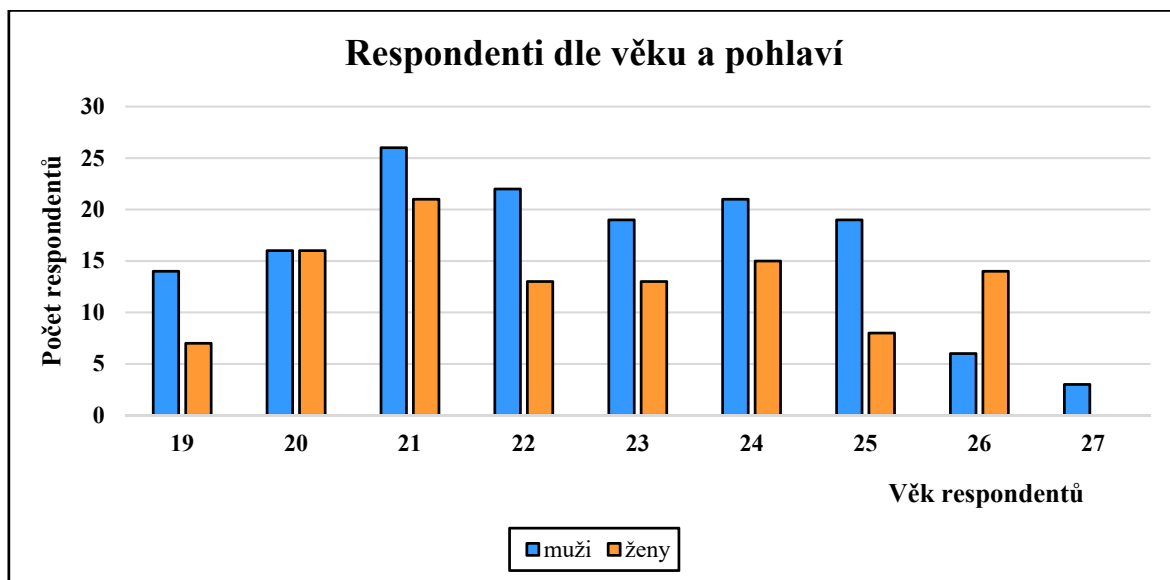
Graf 4: Struktura respondentů dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z grafu číslo 4 lze zjistit celkovou strukturu respondentů dle věku. Ze všech účastníků šetření je 21 účastníků devatenáct let, 32 účastníků dvacet let, 47 účastníků dvacet jedna let, 35 účastníků dvacet dva let, 32 účastníků 23 let, 36 účastníků 24 let, 28 účastníků 25 let, 20 účastníků 26 let a třem účastníkům 27 let.

Graf 5: Struktura respondentů dle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V grafu číslo 5 jsou účastníci dotazníkového šetření rozdělení nejen podle věku, ale i podle pohlaví. Z grafu lze zjistit, že rozdíly mezi pohlavími pro jednotlivá léta ve většině případů nejsou nijak výrazné. V tabulce číslo 3 je celý graf vyjádřen v číslech. Největší rozdíl mezi pohlavími je ve věku 25 let kdy rozdíl činí 10 respondentů. Naopak nejmenší rozdíl je u 20ti letých studentů, kde jsou pohlaví respondentů vyrovnaná.

Tabulka 3: Počty respondentů dle věku a pohlaví

Věk	Pohlaví		Celkem
	muži	ženy	
19	14	7	21
20	16	16	32
21	26	21	47
22	22	13	35
23	19	13	32
24	21	15	36
25	19	9	28
26	6	14	20
27	3	0	3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

4.2.2 Identifikace nejčastěji uváděných nepravdivých informací

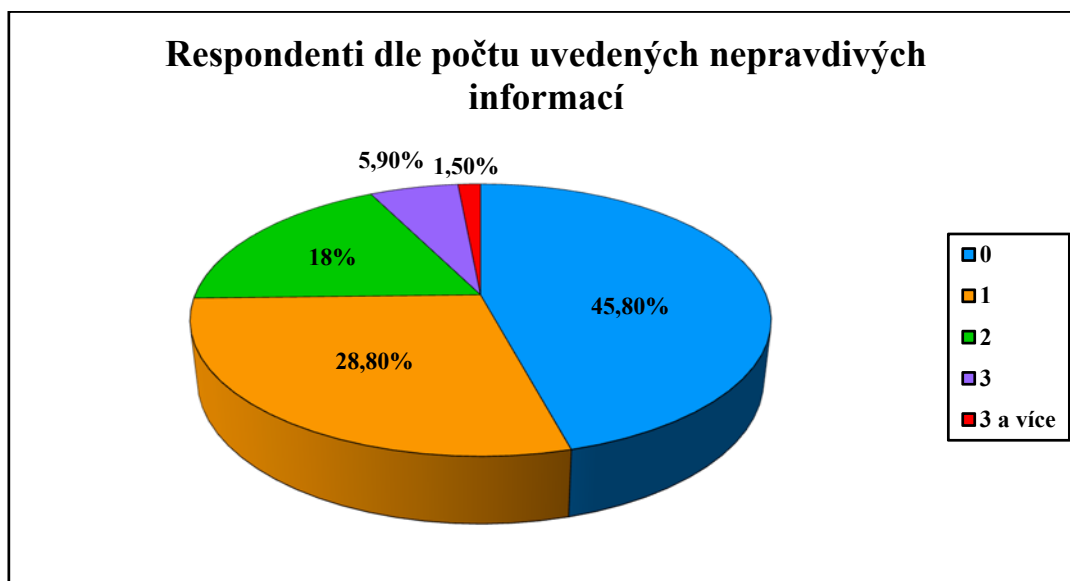
Jak je už zmíněno výše, dotazníkového šetření se zúčastnilo 253 studentů. V tabulce číslo 4 jsou uvedeny počty respondentů dle toho, v kolika věcech lhali. 116 respondentů v dotazníku uvedlo, že vždy vše uvedli pravdivě a nikdy v ničem nelhali. To je skoro polovina všech zúčastněných studentů. 73 účastníků uvedlo, že ve svém životopise uvedli pouze jednu nepravdivou informaci. 45 respondentů neuvěřli pravdu ve dvou věcech, 15 respondentů uvedlo 3 nepravdivé informace a 4 účastníci šetření uvedli více než 3 nepravdivé informace ve svých životopisech. Konkrétně 3 studenti ve svém životopise neuvěřli pravdu ve čtyřech položkách, jeden dokonce v pěti.

Tabulka 4: Počty respondentů dle uvedených nepravdivých informací

Nepravdivé informace	Počet respondentů	
	absolutní	relativní
0	116	45,80%
1	73	28,80%
2	45	18%
3	15	5,90%
3 a více	4	1,50%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf 6: Struktura respondentů dle počtu uvedených nepravdivých informací



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V tabule číslo 5 jsou počty účastníků šetření rošřřeny o rozdělení podle pohlaví.

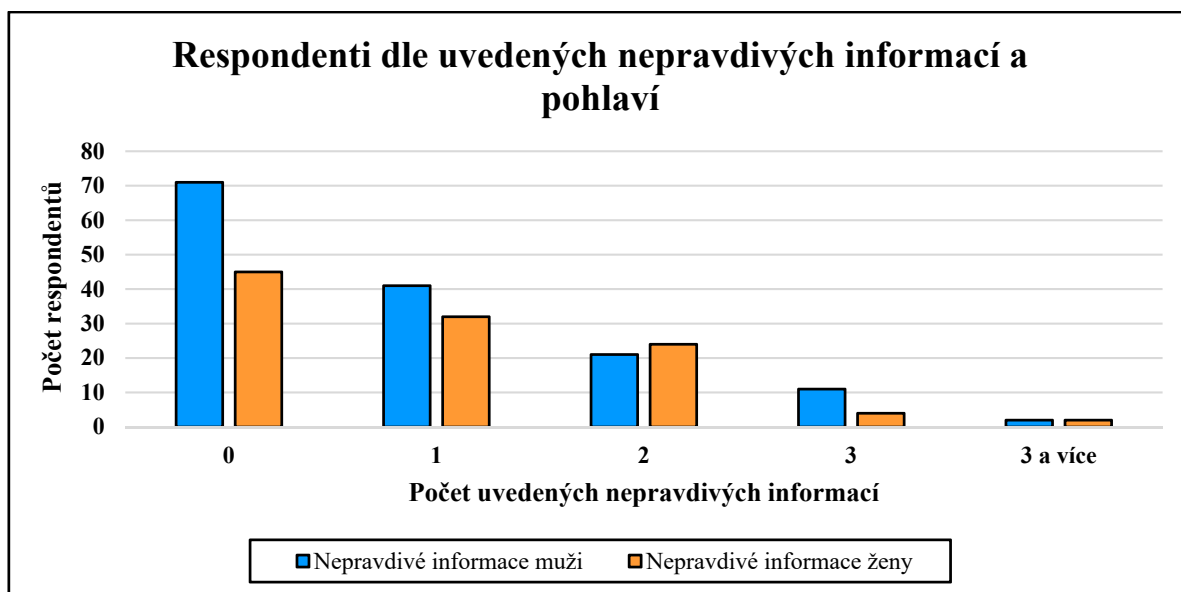
Tabulka 5: Počty respondentů dle uvedených nepravdivých informací a dle pohlaví

Nepravdivé informace			Celkem
	muži	ženy	
0	71	45	116
1	41	32	73
2	21	24	45
3	11	4	15
3 a více	2	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Tato tabulka je převedena do grafu číslo 7. Dle tohoto grafu lze zjistit, že rozdíl mezi pohlavími v uvádění nepravdivých informací není nijak výrazný. Největší rozdíl je v uvedení, že repondenti nikdy nelhalí, tuto položku uvedlo více mužů než žen. Jinak je u všeho poměrně vyrovnaný stav pohlaví, více než třikrát neuvedlo pravdu stejný počet mužů jako žen.

Graf 7: Struktura respondentů dle uvedených nepravdivých informací a pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Pouze pravdivé informace

45,80% respondentů uvedlo, že ve svém životopise vždy uvedli vše pravdivě. Toto uvedlo 71 mužů a 45 žen. V tabulce číslo 6 jsou tyto respondenti rozděleni dle věku tato tabulka je znázorněna do grafu číslo 8.

Tabulka 6: Počty respondentů, kteří uvedli vždy pravdu

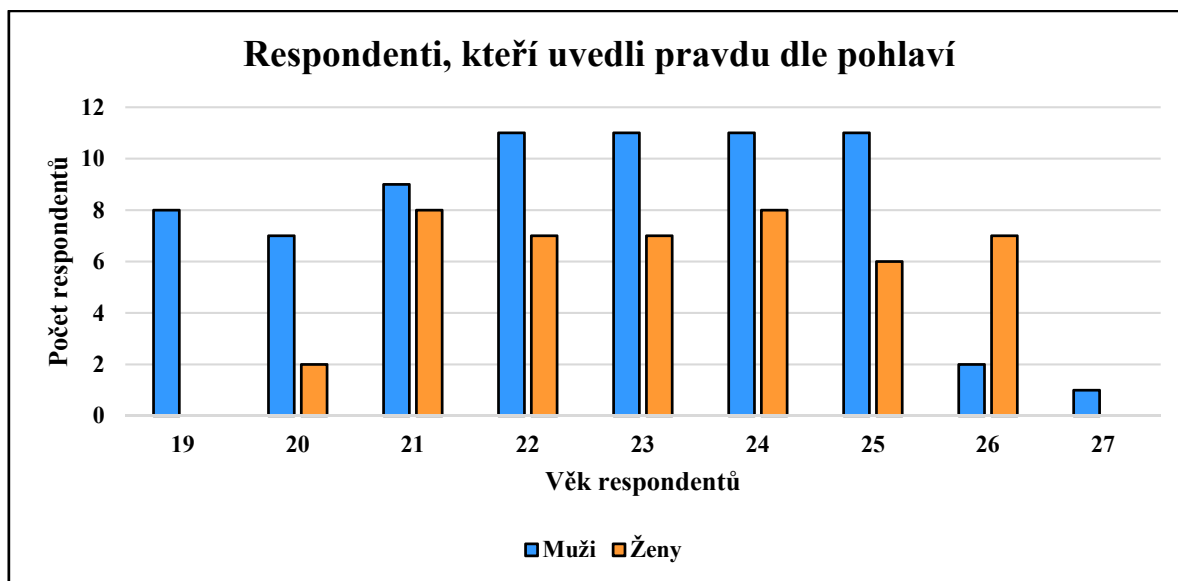
Věk	Muži	Ženy	Celkem
19	8	0	8
20	7	2	9
21	9	8	17
22	11	7	18
23	11	7	18
24	11	8	19
25	11	6	17
26	2	7	9
27	1	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z této tabulky lze vyčíst, že nejvíce uchazečů, kteří vždy uvedli pravdu je mezi 22 a 24 lety. Toto je věk, kdy už studenti hledají dlouhodobější brigádu nebo práci na částečný úvazek. Tito respondenti uvedli, že vždy uvedli pravdu, protože neměli důvod k neuvedení pravdy nebo by si nedovolili uvést nepravdivou informaci ve svém životopise.

Naopak nejméně respondentů je ve věku 27 let, pouze jeden, a potom mezi 19 a 20 lety a v 26 letech. U těch starších, tedy 26 nebo 27 let byl důvod k uvedení pravdy ten, že současnou práci nebo brigádu dostali za jiných kritérií než je životopis nebo tzv. „ze známosti“. Pracovní místo tedy měli buď jisté nebo pro jeho získání byli důležitější podmínky než životopis. Proto neměli důvod k uvedení nepravdivých informací. Studenti mezi 19 a 20 lety neměli k uvedení nepravdy dva důvody. Nejčastějším důvodem je, že ještě nikdy nepsali životopis „na ostro“, tzn. že ještě nikdy nepsali životopis proto, aby žádali o práci nebo brigádu. Druhým důvodem je jak už je uvedeno výše, svou aktuální brigádu či práci získali přes známé nebo příbuzné, a proto nemuseli psát svůj životopis a posílat ho do firmy kvůli pracovní pozici.

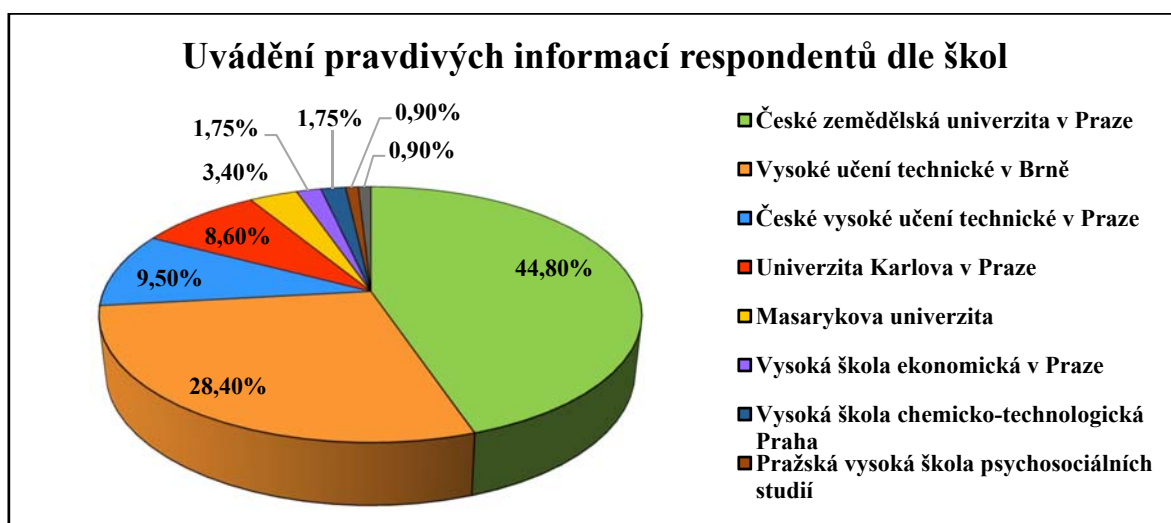
Graf 8: Struktura respondentů, kteří uvedli pravdu dle pohlaví a věku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z grafu číslo 8 lze vyčít, že ve všech věkových kategoriích až na jednu převládá mužské pohlaví. Největší rozdíl mezi pohlavími je ve věku 19 let (8 mužů a 0 žen). Naopak nejmenší rozdíl je ve věku 21, kdy jsou počty téměř vyrovnány.

Graf 9: Struktura respondentů, kteří uvedli pravdu dle škol



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z grafu číslo 9 je vidět, že rozložení respondentů, kteří vždy uvedli pravdu dle škol poměrně reálně kopíruje celkové rozložení respondentů dle škol. Rozdíl je pouze mezi Univerzitou Karlovou v Praze a Českým vysokým učením technickým. Na Karlově univerzitě v Praze poměrově k celkovému počtu respondentů z této školy uvedlo vždy pravdu méně studentů než z Českého vysokého učení technického v Praze.

Nepravdivé informace

Ostatní často uváděné informace jsou rozděleny do kategorií. Konkrétně na neuvádění nepravdivých informací v: praxi (délka a náplň), cizím jazyku (úroveň, kurz, zahraniční pobyt), počítačových znalostech (programy, úroveň znalostí), dovednostech a schopnostech respondenta, účasti ve studentských organizacích nebo na dobrovolnické práci. Ostatní méně často uváděné informace jsou vypracovány zvlášť.

Nepravdivé informace v cizím jazyce

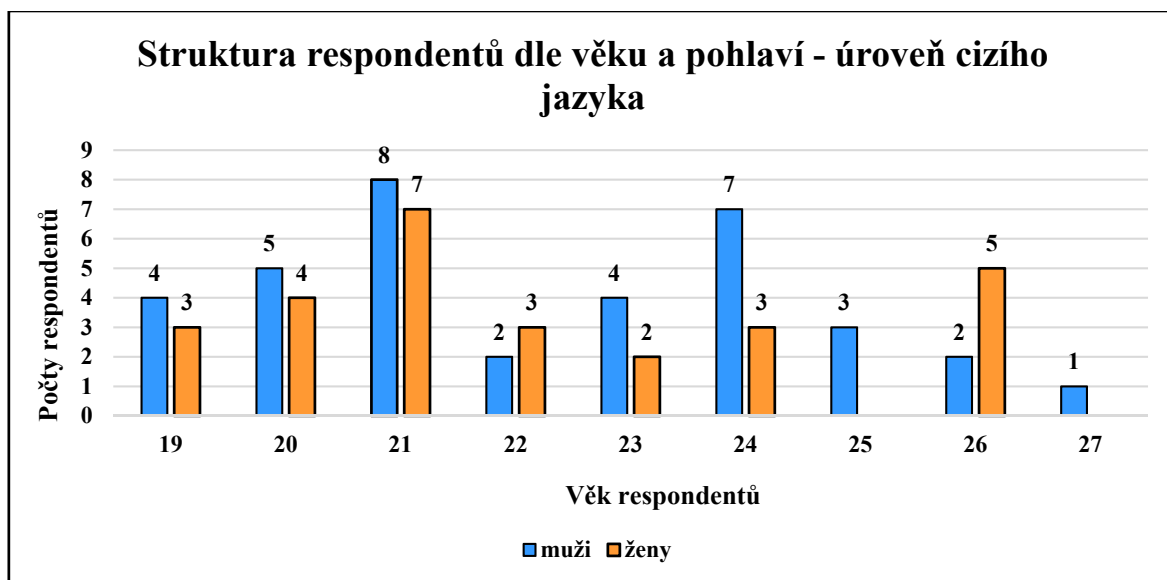
Najčastěji uváděná nepravdivá informace se týká cizího jazyka, ať už úroveň nebo kurzu či zahraničního pobytu. Toto tvrzení uvedlo 68 respondentů. 63 studentů napsalo, že neuvedli pravdu o své úrovni jazyka, 4 neuvedli pravdu v účasti na jazykovém kurzu a 1 respondent napsal do svého životopisu, že se účastnil zahraničního pobytu a přitom to nebyla pravda.

Důvodem pro neuvedení správné úroveň cizího jazyka je dle respondentů především neznalost vlastní úroveň. Důvod pro uvedení této nepravdivé informace je dle studentů v tom, že se jazyku aktivně nevěnují. Například na České zemědělské univerzitě v Praze se cizí jazyk studuje pouze jeden rok. Pokud se student nerozhodne sám od sebe v jazyku pokračovat jakoukoliv formou ztrácí s jazykem kontakt, proto je pro něj potom těžké určit svou úroveň cizího jazyka. Dále účastníci do dotazníku vyplnili, že úroveň svého jazyka pouze odhadli a tudíž nejspíš neuvedli pravdu. Dalším důvodem, který uvedlo zhruba 70% studentů, je požadavek zadavatele na alespoň jeden cizí jazyk na úrovni B1. Respondenti do dotazníku uvedli, že si do svého životopisu uvedli tuto úroveň hlavně z důvodu požadavku firmy. Mezi další uvedené nepravdy patří uvedení druhého cizího jazyka na vyšší úrovni. Účastníci dotazníku uvedli, že v podmínkách firem bývá uvedeno druhý cizí jazyk výhodou, a proto si tam uvedou i další jazyk který kdy studovali. Respondenti vždy uvedli alespoň

mírně pokročilou úroveň tohoto jazyka, protože úroveň začátečník znamená, že uchazeč neumí skoro nic.

Nepravdivou informaci o své úrovni znalosti cizího jazyka uvedlo 36 mužů a 27 žen. Z těchto respondentů je sedmi účastníkům 19 let, devíti účastníkům 20 let, patnácti účastníkům 21 let, pěti účastníkům 22 let, šesti účastníkům 23 let, deseti účastníkům 24 let, třem účastníkům 25 let, sedmi účastníkům 26 let a jednomu účastníkovi dotazníkového šetření je 27 let. 21 těchto studentů aktuálně studuje Vysoké učení technické v Brně, 22 studuje Českou zemědělskou univerzitu v Praze, 7 studuje České vysoké učení technické v Praze, 8 studuje Univerzitu Karlovu v Praze, 2 studují Masarykovu univerzitu, 2 studují Vysokou školu ekonomickou v Praze a 1 respondent studuje Vysokou školu polytechnickou v Jihlavě.

Graf 10: Struktura respondentů, kteří neuvedli pravdu v úrovni cizího jazyka, dle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

4 respondenti uvedli, že do svého životopisu uvedly nepravdivou informaci o absolvování jazykového kurzu. Toto jednání se týká studentů s velmi dobrou znalostí cizího jazyka, aby svou úroveň ještě podtrhli a aby se odlišili od ostatních uvedli, že absolvovali jazykový kurz. Nepravdu o jazykovém kurzu do dotazníku vyplnili 3 muži a jedna žena, žena a dva muži studují na Vysokém učení technickém v Brně a poslední muž studuje České vysoké učení technické v Praze. Respondenti jsou ve věku 19, 21 a dva ve věku 22 let.

Muž ve věku 25 let, který studuje Vysoké učení technické v Brně uvedl nepravdivou informaci v zahraničním pobytu. Do svého životopisu uvedl, že se účastnil výměného zahraničního kuru za účelem zlepšení jazykových schopností. V požadavcích na pracovní pozici byla podmínka výborné znalosti cizího jazyka. Tento student neměl žádný jazykový kurz nebo certifikát, tak uvedl, že se účastnil pobytu v zahraničí.

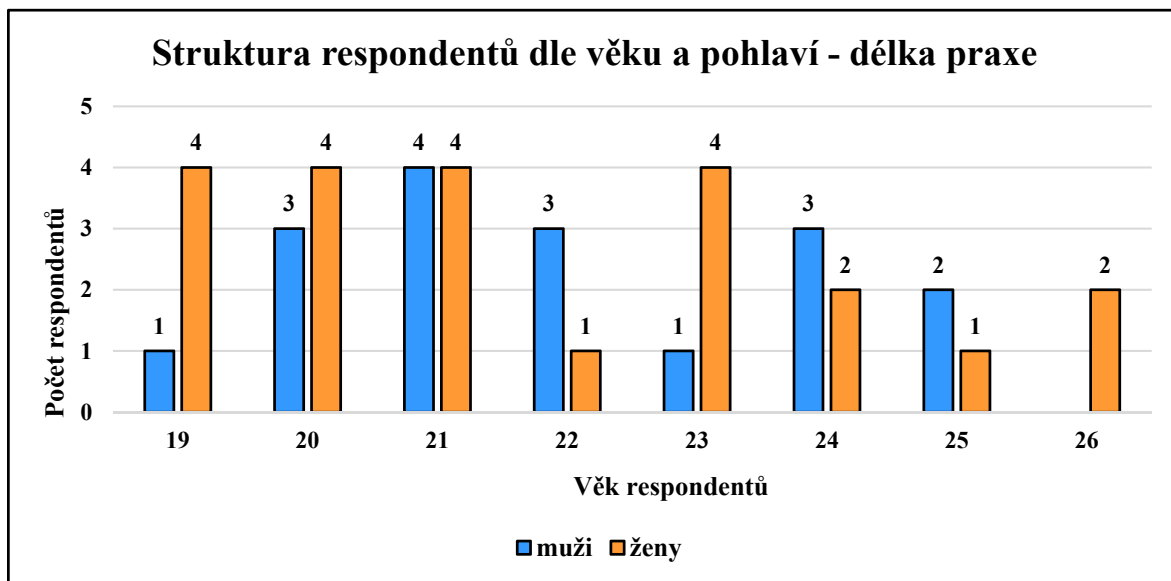
Nepravivé informace v praxi

Další uvedené nepravdivé informace se týkají práce, buď délky praxe nebo náplně práce. Celkem 68 studentů vypsal, že neuvedli pravdu v délce nebo náplni práce. Z těchto 68 respondentů 7 uvedlo nepravdu jak v náplni tak v délce práce, 32 neuvedlo pravdu v délce praxe a zbylých 29 v náplni práce.

Důvodem pro uvedení nepravdy v délce praxe byl především nástup na pracovní pozici nebo opuštění pracovní pozice. Nejčastějším příkladem je nástup na pracovní pozici na konci měsíce nebo opuštění pracovní pozice začátkem nebo v průběhu měsíce. V životopise je potom uveden měsíc nástupu nebo měsíc opuštění i když nebyl tento měsíc celý odpracován. Toto se stává především u brigád, kdy není přesně stanovená doba výkonu práce. Jako další důvod bylo uvedeno přidání měsíců ze strany respondenta především kvůli krátké době trvání brigády, někteří respondenti si občasnou brigádu do životopisu zapsali jako pravidelnou.

Tuto nepravdu uvedlo 22 žen a 17 mužů. Z těchto celkem 39 respondentů je pět respondentů 19 let, sedmi respondentů 20 let, osmi respondentů 21 let, čtyřem respondentů 22 let, pěti respondentů 23 let, pěti respondentů 24 let, třem respondentům 25 let a dvěma respondentům je 26 let. V délce své práce neuvedlo pravdu 12 studentů z Vysokého učení technického v Brně, 15 studentů z České zemědělské univerzity v Praze, 4 studenti z Českého vysokého učení technického, 5 studentů z Univerzity Karlovy, 2 studenti z Masarykovy univerzity a 1 z Vysoké školy ekonomické v Praze.

Graf 11: Struktura respondentů, kteří neuvedli pravdu v délce praxe, dle věku a pohlaví

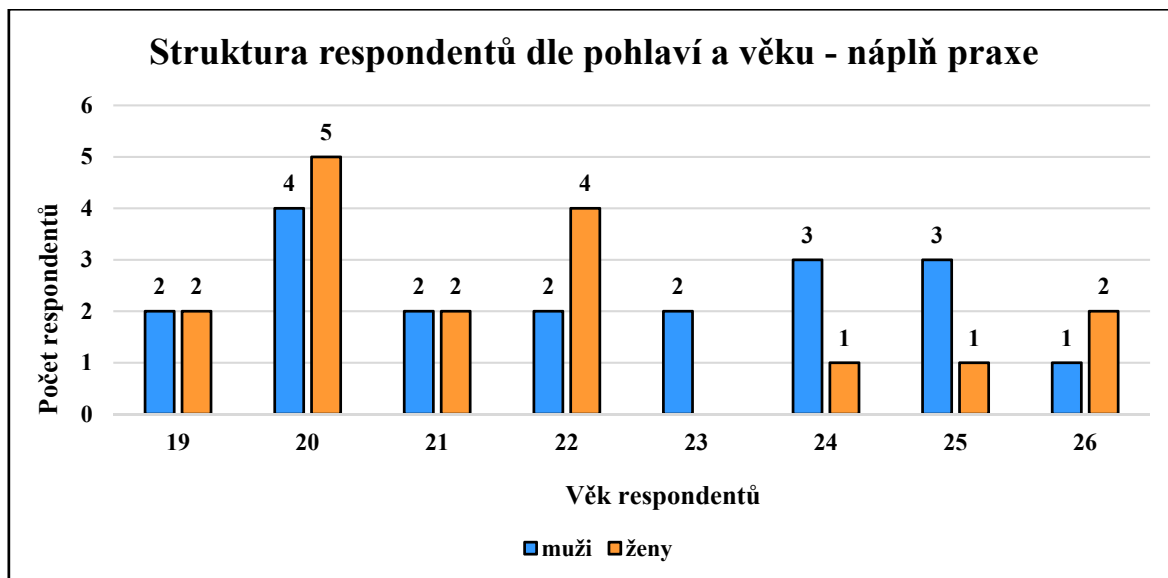


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

U náplně práce většina z těchto 36 studentů uvedla, že si svou pracovní náplň popsali lépe, než jaká doopravdy byla. Další uvedení nepravdy v náplně práce je, že si respondenti praxi úplně vymysleli. Například při hlídání dětí si respondentka do životopisu napsala praxi při hlídání dětí, přitom děti hlídala pouze mezi příbuznými a kamarády. Do životopisu si to však zapsala jako dlouhodobou brigádu. Důvodem pro udání této nepravdivé informace byl požadavek zadavatele na praxi uchazeče v oboru. Dalším příkladem je účastník dotazníku, který žádal o práci číšníka v kavárně. Zde požadovali praxi v oboru, tento uchazeč si tedy do životopisu uvedl praxi v oboru, i když v tomto oboru nikdy nepracoval.

Těchto 36 respondentů se skládá z 17 žen a 19 mužů. Uvedení nepravdivé informace v náplně práce do dotazníku vyplnili čtyři studenti ve věku 19 let, devět ve věku 20 let, čtyři ve věku 21 let, šest ve věku 22 let, dva ve věku 23 let, čtyři ve věku 24 a 25 let a tři studenti ve věku 26 let. Z těchto respondentů 11 studuje na Vysokém učení technickém v Brně, 19 studuje na České zemědělské univerzitě v Praze, 5 studuje na Karlově Univerzitě v Praze a 1 respondent studuje Masarykovu univerzitu.

Graf 12: Struktura respondentů, kteří uvedli nepravdu v náplni praxe, dle pohlaví a věku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Nepravdivé informace v oblasti počítačových znalostí

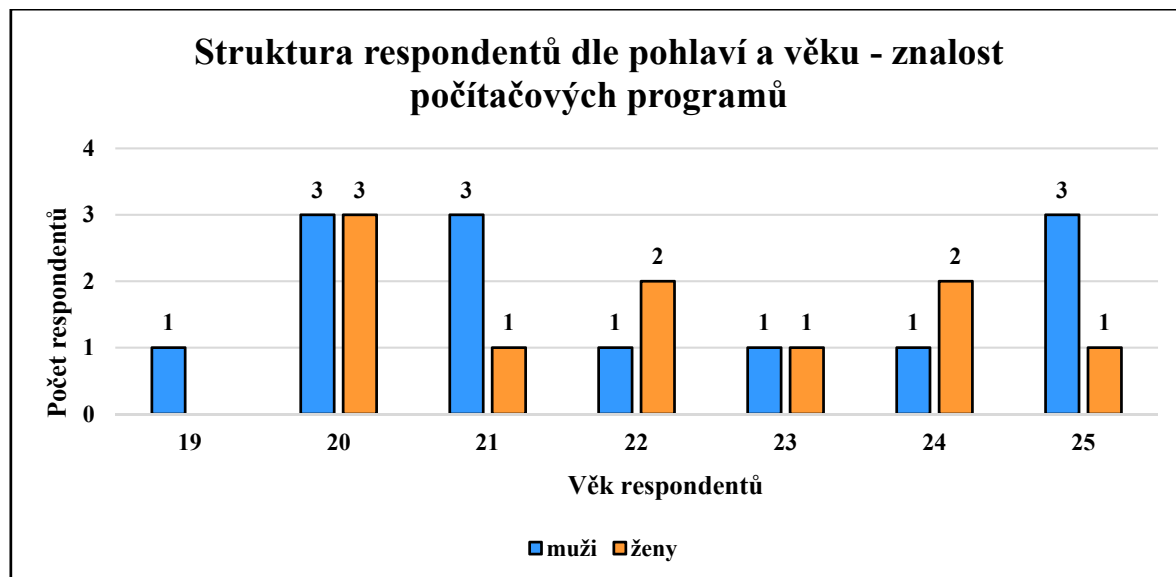
Další uvedené nepravdivé informace se týkají znalostí počítačových programů nebo úrovně těchto znalostí.

Nepravdu o svých znalostech počítačových programů uvedlo 23 respondentů, z toho jeden respondent zároveň s tímto uvedl i nepravdu ve znalostech počítačových programů. Znalost počítačových programů často bývá uváděna jako požadavek firmy. V tomto případě je to velmi podobné jako s uvedením úrovně jazyka. Respondenti uvedli, že pokud firma uvede v požadavcích znalost přesně daných programů, většina uchazečů si tam tyto programy vypíše. Technicky založení účastníci dotazníku uvedli, že si do svého životopisu napsali nějaké programy, se kterými neuměli pracovat s tím, že pro ně nebude těžké se práci s nimi naučit. U těchto účastníků se jednalo především o různé programovací programy.

Z již zmíněných 23 účastníků, kteří neuváděli pravdu ve znalosti počítačových programů bylo 10 žen a 13 mužů. Rozdělení těchto respondentů dle věku je: jeden 19 letý účastník, šest 20 letých účastníků, pět 21 letých účastníků, tři 22 letí účastníci, dva 23 letí účastníci, tři 24 letí účastníci a tři 25 letí účastníci. Rozdělení účastníků dle škol bylo následující: 6 studentů

z Vysokého učení technického v Brně, 12 studentů z České zemědělské univerzity v Praze, 1 student z Českého vysokého učení technického v Praze, 3 studenti z Univerzity Karlovy v Praze a 1 student z Vysoké školy Báňské.

Graf 13: Struktura respondentů, kteří neuvedli pravdu ve znalosti počítačových programů, dle pohlaví a věku

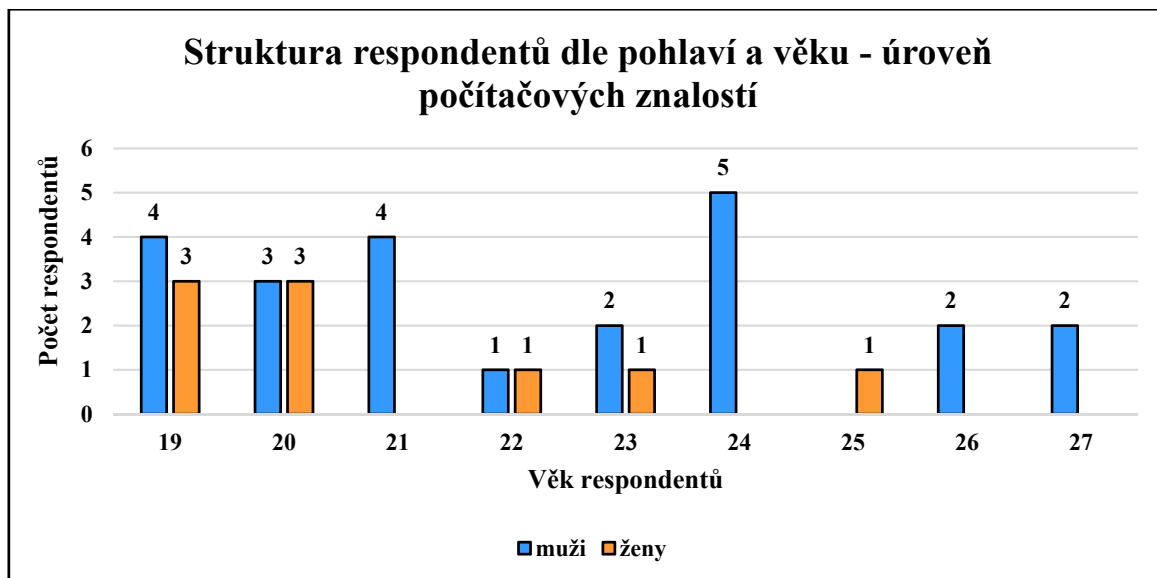


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

32 účastníků šetření vyplnilo, že neuvedli pravdivou informaci o úrovni svých znalostí počítačových programů. Důvodem pro uvádění nesprávné úrovně znalostí je dle respondentů hlavně subjektivnost určení této úrovně. Každý respondent si pod „pokročilí“ představí něco trochu jiného.

V této odpovědi je jasná převaha mužů, rozložení je 9 žen a 23 mužů. Věkové rozložení je na úplně celé škále od 19 do 27 let. 19 letých respondentů je u této odpovědi sedm, 20 letých šest, 21 letých čtyři, 22 letí jsou dva, tři ve věku 23 let, pět 24 letých, jeden 25 letý student, dva studenti ve věku 26 let a dva ve věku 27 let. Dle studia je rozložení u této odpovědi 12 studentů z Vysokého učení technického v Brně, 13 z České zemědělské univerzity v Praze, 4 z Českého vysokého učení technického v Praze a 3 z Univerzity Karlovy v Praze.

Graf 14: Struktura respondentů, kteří uvedli nepravdu v úrovni počítačových znalostí, dle pohlaví a věku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

U obou těchto odpovědí výrazně převyšoval počet mužů nad ženami. Byli to právě muži, kdo do důvodu neuvedení pravdy v této položce uvedli, že pro ně nebude těžké se daný program naučit, pokud je na danou pracovní pozici přijmou.

Nepravdivé informace v dobrovolnické práci nebo studentských organizacích

Poslední položkou jsou studentské organizace nebo dobrovolnická práce. Toto si uvedli do životopisu respondenti, kteří neměli moc zajímavé položky nebo ničím nevynikali nad ostatními. Účast ve studentských organizacích bývá velmi dobrou položkou do životopisu. Pokud se student dostane i na nějakou zajímavou pozici ve studentské organizaci, tak se mu tato zkušenost může hodit i jako praxe do budoucího zaměstnání. Jako dobrovolnická práce bylo v mém dotazníku zaznamenáno například pomoc charitě, pomoc lidem bez domova nebo pomoc starým a nemohoucím osobám. Tato práce je vykonávána dobrovolně a zdarma, a proto na ní neexistuje žádné potvrzení nebo něco čím by se tato práce dala doložit. Toho mnohdy využívají uchazeči o práci pokud nemají nijak zajímavé položky v životopise.

6 respondentů se přiznalo, že neuvedlo pravdu v účasti ve studentských organizacích, z toho 1 i v účasti na dobrovolnických činnostech. Konkrétně toto vyplnilo 5 mužů a jedna žena ve

věku 25 let, 22 let a dvakrát po 19 a 20 letech. Tito respondenti studují na 4 na Vysokém učení technickém v Brně, 1 na České zemědělské univerzitě v Praze a 1 na Univerzitě Karlově v Praze.

7 účastníků šetření vyplnilo, že nepravdivou informaci neuvedli v účasti na dobrovolnické práci (z toho jeden uvedl nepravdu i v účasti ve studentské organizaci). Tuto nepravdu vyplnili 3 muži a 4 ženy. Tři ve věku 19 let, dva ve věku 20 let, jeden ve věku 22 a jeden ve věku 25 let. Pět respondentů studuje na České zemědělské univerzitě v Praze a dva na Univerzitě Karlově v Praze.

Ostatní uváděné informace

Místo bydliště. Jedna žena ve věku 21 let z České zemědělské univerzity v Praze uvedla, že neuvedla pravdivou informaci o svém místě bydliště. V době žádosti o pracovní pozici bydlela s rodiči ve vesnici, do životopisu však uvedla bydliště v krajském městě. Důvodem pro neuvedení pravdy bylo dojíždění do místa výkonu práce. Především špatné dopravní spojení mezi místem bydliště a místem výkonu práce a také nespolehlivost dopravních prostředků například při změnách počasí.

Psaní na počítači všemi deseti prsty. Jedna žena ve věku 24 let z České zemědělské univerzity v Praze uvedla do svého životopisu, že ovládá psaní všemi deseti prsty na počítači, ale nebyla to pravda. Důvodem uvedení nepravdivé informace bylo uvedení zvýhodnění uchazečů s touto schopností.

Všechny pracovní pozice. Žena ve věku 26 let z České zemědělské univerzity do dotazníku uvedla, že ve svém životopise neuvedla všechny pracovní pozice, na kterých pracovala. Tyto informace neudávala, protože na některých pracovních pozicích vydržela pouze pár měsíců. 22 letý muž z Vysokého učení technického v Brně rovněž vyplnil, že ve svém životopise neuvedl všechny pracovní pozice, na kterých kdy pracoval. Důvodem byla práce u pofiderní firmy, což by mohlo uchazeče při uvedení do životopisu poškodit u personalisty v jiné firmě.

Skautský vedoucí. Jeden muž z Univerzity Karlovy v Praze ve věku 25 let uvedl do dotazníku, že ve svém životopise záměrně neuvádí, že je skautským vedoucím. Toto se může zdát jako nevýznamná informace, ale dotyčný uvedl, že personalisté neradi vidí v životopisech slovo vedoucí nebo vůdce. Je to především z pohledu rolí, žádný manažer

nechce do svého pracovního týmu přijmout někoho, kdo se nazývá vedoucím, i když pouze skautským.

Počet ujetých kilometrů. Dva muži, první ve věku 19 let z České zemědělské univerzity v Praze a druhý ve věku 23 let z Vysokého učení technického v Brně neuvedli pravdivé informace v počtu ujetých kilometrů. V obou případech se jednalo o práci/brigádu, kde mezi hlavní náplň patřilo právě řízení vozidla. Oba tito muži tedy do svého životopisu uvedli více ujetých kilometrů, než ve skutečnosti měli ujetu.

Finanční zajištění. Žena z Vysokého učení technického v Brně ve věku 23 let vyplnila, že do svého životopisu uvedla nepravdivou informaci o svém finančním zajištění. Důvodem bylo zadlužení této respondentky.

Zdravotní stav. 21 letý muž z Vysokého učení technického v Brně uvedl, že do svého životopisu uvedl nepravdivou informaci o svém zdravotním stavu. Důvodem byla fyzicky náročnější práce o kterou měl zájem.

Dosažené vzdělání. 26 letá žena z České zemědělské univerzity v Praze vypsala do dotazníku, že záměrně do svého životopisu neuvedla svůj bakalářský titul. Důvodem bylo, že se ihned po dokončení bakalářského studia nedostala na navazující magisterské studium a tak si musela hledat práci. V této situaci se na ní personalisté dívali lépe pokud uvedla, že má pouze středoškolské vzdělání s maturitou, než když uvedla že má vystudovanou vysokou školu pouze do úrovně bakalář.

Dovednosti a schopnosti. Dva muži a jedna žena všichni ve věku 21 let do dotazníku vyplnili, že nepravdu uvedli ve svých schopnostech a dovednostech. Jeden muž studje Českou zemědělskou univerzitu v Praze, ostatní dva Vysoké učení technické v Brně. Tyto údaje se týkají motivačního dopisu, někteří respondenti však uvedli, že toto vpisovali do svého životopisu. Dle slov respondentů šlo o vykreslení sebe jako lepšího člověka (trpělivý, spolehlivý nebo schopný pracovat v týmu), upravení svých schopností do podoby jakou požadoval zadavatel nebo snaha uchazeče aby vypadal nadšený pro danou pracovní pozici.

5 Zhodnocení výsledků

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 253 respondentů z 12 vysokých škol v České republice. Z tohoto počtu je 107 žen a 146 mužů. Respondenti se nachází ve věkové kategorii 19-27 let.

Zhruba 46% respondentů vždy uvedli pravdivé informace ve svém životopise. To je velmi vysoké číslo. Ale v důvodech většina respondentů uvedla, že ještě nikdy nepsali životopis tak, aby ho poté někam posílali. Takže je možné, že až životopis budou někam posílat, neuvedou už vše pravdivě.

Nejčastěji uváděná nepravdivá informace se týká cizího jazyka. 63 respondentů neuvedlo pravdu v úrovni jazyka, 4 v jazykovém kurzu a 1 v zahraničním pobytu. Hlavním důvodem pro neuvedení pravdy v úrovni jazyka je neznalost vlastní úrovně. Studenti se věnují jazyku pouze pokud ho mají povinně ve škole, a pokud se sami od sebe nerozhodnou jakýmkoliv způsobem v jazyku pokračovat, ztrácí s ním kontakt. Na druhém místě se nachází informace ohledně praxe a to délky nebo náplně. 33 účastníků uvedlo nepravdu v délce své praxe, 29 účastníků v náplni své práce a 7 účastníků dotazníkového šetření neuvedlo pravdu v obou těchto položkách. Délka praxe není pravidvě uvedena z důvodu nástupu na brigádu v průběhu měsíce, nebo přidání měsíců celkové praxe ze strany respondenta z důvodu krátké doby trvání brigády. U důvody uvedení nepravdy v náplni práce studenti uvedli lepší popsání náplně svých pracovních pozic, než jaká ve skutečnosti byla. Dalším důvodem je potom úplné vymyšlení praxe.

23 studentů uvedlo nepravdivé informace ve znalosti počítačových programů a 32 studentů neuvedlo pravdu v úrovni těchto znalostí. V této položce, která se týká počítačových znalostí a úrovně těchto znalostí je velmi výrazná převaha mužů. V těchto bodech uvedlo nepravdu zhruba dvakrát více mužů než žen. Hlavním důvodem proč muži uvedli nepravdu v této položce je přesvědčení, že se případně daný počítačový program snadno naučí ovládat. Poslední často uváděnou odpovědí je nepravda v účasti ve studentských organizacích nebo na dobrovolnické práci. 5 respondentů neuvedlo pravdu v účasti ve studentských organizacích, 6 respondentů v účasti na dobrovolných pracech a 1 respondent uvedl nepravdu v obou těchto činnostech. Respondenti toto uvedli především proto, že neměli moc zajímavé položky ve svých životopisech.

Mezi méně často uváděné nepravdy patří počet ujetých kilometrů, dovednosti a schopnosti respondenta, psaní všemi deseti prsty na klávesnici, zdravotní stav, finanční zajištění, místo bydliště, dosažené vzdělání, všechny pracovní pozice nebo zájmové činnosti.

Doporučení autora pro firmy: Pokud firmy požadují nějakou znalost nebo dovednost, která je opravdu nezbytná pro vykonávání pracovní pozice, tak si jí pravděpodobně ověří. Při požadavku velmi dobré znalosti cizího jazyka by se firma neměla spoléhat pouze na test znalostí, ale znalost a ovládnutí tohoto jazyka by si měly ověřit například rozhovorem s uchazečem v daném jazyce. U požadavku počítačových znalostí nebo určité úrovně těchto znalostí může firma využít možnosti zadat uchazeči úkol k vypracování v daném programu. Například při požadavku znalosti excelu na uživatelské úrovni zadat uchazeči o zaměstnání vypracovat tabulku nebo graf. Určitý druh praxe si firmy mohou ihned jednoduše prověřit, u těch ostatních se o té praxi dá třeba alespoň diskutovat s uchazečem.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce je identifikovat nejčastěji uváděné nepravdivé informace v životopisech studenty vysokých škol.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy z oblasti personalistiky se zaměřením na rozdíl mezi personální činností, personální prací a řízením lidských zdrojů. Dále je zde popsán cyklus, kterým prochází zaměstnanec ve firmě.

Praktická část je vypracována na základě dotazníkového šetření. Dotazník je rozdělen na dvě části, na část o respondentovi a na samotnou otázku řešenou formou otevřené otázky. Tato část je rozdělena na dvě části, na strukturu respondentů dle pohlaví, věku a studované školy, a na samotné uvedené nepravdivé informace. Jednotlivé odpovědi jsou rozděleny do kategorií a každá kategorie je podrobně analyzována z hlediska pohlaví, věku a studované školy respondenta.

Ve zhodnocení výsledků jsou identifikovány nejčastěji uváděné informace a navrženo doporučení pro firmy. Bakalářská práce tak splnila svůj cíl.

7 Seznam použitých zdrojů

Armstrong, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Armstrong, Michael. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti.* Praha : Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

Bělohávek, František. 2009. *Jak vést pohovory s podřízenými pracovníky.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

Bělohávek, František. 2008. *Jak vést svůj tým.* Praha : Grada Publishing, a. s. , 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků.* Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

Khelerová, Vladimíra. 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 97-80-247-3566-5.

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

Kocianová, Renata. 2012. *Personální řízení: Východiska a rozvoj.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

Koubek, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Nový, Ivan a Bedrnová, Eva. 2007. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

Plevová, Ilona a kolektiv. 2012. *Management v ošetrovatelství .* Praha : Grada Publishing, a. s. , 2012. ISBN 978-80-247-3871-0.

Srpová, Jitka a Řehoř, Václav a kolektiv. 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Štěpaník, Jaroslav. 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

Zítková, Marie, Pokorná, Andrea a Mičudová, Erna. 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 978-80-247-9756-4.

8 Přílohy

Lhaní v životopisech

Ahoj,

prosím o vyplnění dotazníku. Dotazník se týká uvádění nepravdivých informací v životopisech studenty vysokých škol. Výsledky dotazníku budou použity v mé bakalářské práci na Katedře řízení Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze.

Děkuji
Iveta Peremská

***Povinné pole**

Pohlaví *

- Muž
 Žena

Věk *

Jakou školu studuješ? *

V čem jsi nevedl(a) pravdu? *

Vyplňte prosím v čem jste kdy ve svém životopise nevedli pravdivé informace a důvody k tomuto jednání. Pokud jste nikdy nevedli nepravdivé informace, vyplňte že jste vždy uvedli všechno pravdivě.

Odeslat

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Používá technologii
 Google Forms

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

[Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)