

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kateřina Šťastná

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Vladka Fisherová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME)

2014-2016

BACHELOR THESIS

Kateřina Šťastná

Acquisition, selection and recruitment

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Vladka Fischerová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Kateřina Šťastná

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Vladě Fischerové, za její ochotu, trpělivost, rady a připomínky.

Anotace

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá řízením lidských zdrojů, především vysvětlením tohoto tématu. Dále práce představuje historii, současnou podobu řízení lidských zdrojů a vyjmenovává základních personálních činností. Klíčová teoretická část se zabývá hlavním tématem této bakalářské práce a to je získávání, výběr a přijímání pracovníků. Praktická část práce na základě průzkumné metody má vyvrátit či potvrdit autorčiny hypotézy. Na potvrzení či vyvrácení hypotéz je sestaveno 21 otázek.

Klíčová slova

Management, personální činnosti, přijímání pracovníků, řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků, výběrový pohovor, zaměstnanec, získávání pracovníků.

Annotation

In the theoretical part, the bachelor's thesis deals with human resource management and particularly with the explanation of the topic. The thesis introduces history and present day form of human resource management and it specifies basic human resource functions. The key theoretical part deals with the main topic of the bachelor's thesis – acquisition, selection and recruitment. Practical section of the thesis will prove or disprove author's hypotheses on the basis of the investigation method. Twenty-one assorted questions are to prove or disprove the hypotheses.

Keywords

Employee, employee acquisition, human resource functions, human resource management, management, recruitment, selection, selection interview.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 UVEDENÍ DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Historie a vývoj řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Současná podoba řízení lidských zdrojů	14
2 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	15
2.1 Získávání pracovníků.....	18
2.1.1 Metody získávání pracovníků.....	20
2.1.2 další postupy v rámci získávání pracovníků	22
2.2 Výběr pracovníků.....	23
2.2.1 metody výběru pracovníků	25
2.2.2 Příprava a chyby u výběrových pohovorů.....	26
2.3 Přijímání pracovníků	27
3 ANALÝZA MOŽNOSTÍ NA TRHU PRÁCE.....	30
3.1 Cíl průzkumu a hypotézy.....	30
3.2 Hypotézy a doplňující otázky	31
3.3 Zpracování průzkumu	33
3.4 Vyhodnocení výzkumu.....	42
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	62
SEZNAM ZKRATEK	64
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je získávání a přijímání pracovníků. Toto téma si autorka zvolila kvůli své nedávné zkušenosti s hledáním pracovního místa. V průběhu tohoto procesu se naskytlo několik situací, na které autorka nahlíží s vlastním názorem. Díky této bakalářské práci a za použití průzkumné metody v praktické části práce chce autorka potvrdit či vyvrátit své tvrzení. Cílem práce je srovnání zkušeností při hledání zaměstnání, průběhu pohovorů a následného nástupu do pracovního procesu autorky se zkušenostmi ostatních lidí, ale také s nastudovanou teorií.

Práce je rozdělena do dvou částí a to na teoretickou a teoreticko-empirickou. V teoretické části autorka vymezuje proces získávání, výběr a přijímání pracovníků. Před tím, než se práce začne věnovat přímo zvolenému tématu, je důležité uvést, že získávání, výběr a přijímání pracovníků je součástí personálního managementu, kam tyto procesy patří. Součástí personálního managementu je také několik definic, kterým se autorka na začátku práce věnuje. K tomu, aby personální práce byla v takové podobě jako dnes uběhlo několik desetiletí. Proto se teoretická část zaměří i na historii tohoto procesního vývoje. Personální práce nepatří mezi vědecké obory, které se například formují staletí, ale určitý vývoj a formování současné personální práce můžeme popsat. Z čerpané literatury autorka uvádí nejdůležitější zlomy při formování současné podoby personální práce.

Vymezení řízení lidských zdrojů pomalu směřuje k hlavnímu tématu práce, ale ještě před tím si autorka klade za důležité vyjmenovat základní činnosti personální práce. Poté už se obsah zabývá samotným získáváním zaměstnanců. Dané zaměstnance, které je potřeba vybrat pro volnou pracovní pozici či nově vytvořenou pracovní pozici musíme vybírat opravdu pečlivě, je totiž zapotřebí, aby člověk byl skvělým odborníkem, ale také musí formálně i sociálně zapadnout do dané organizace. Pro výběr pracovníků je zapotřebí zvolit popis pracovní pozice, zdroje pracovní síly, metody získávání a požadované dokumenty, které jsou vyžadovány od uchazečů. Po všech těchto vyjmenovaných procesech se můžeme zaměřit na vybírání vhodných uchazečů na pracovní pozici. Zde je však také spousta úkolů, a to s výběrem kritérií, podle kterých jsou pracovníci vybíráni. Zda zvolíme životopisy, pohovory nebo výběrové řízení uskutečníme za pomoci assesment centra. Jako další kritérium můžeme požadovat reference od předchozích zaměstnavatelů. Pak už je jen potřeba připravit se

na vybranou metodu a uskutečnit ji. Pokud se rozhodneme pro výběrový pohovor je zapotřebí vyvarovat se nejčastějším chybám při jeho vedení. Mít znalost zákoníku práce, vyhýbat se sugestivním a navádějícím otázkám, mít znalost životopisů uchazečů a hlavně umět naslouchat. To vše a mnoho dalších dovedností a znalostí musí personalista mít, aby dobře vedl výběrové řízení. Pokud vše dopadne dobře a zaměstnavatel zvolí uchazeče vhodného pro založení pracovního poměru, zakládá se pracovní smlouva. K založení takové smlouvy je zapotřebí množství osobních údajů od uchazeče a je velice důležité při trvání pracovněprávního vztahu zpracovávat a nakládat s nimi v mezích zákona. Organizace by také měla požadovat jen ty osobní údaje a informace, které skutečně potřebuje znát. Po sestavení pracovní smlouvy s ní musí být uchazeč náležitě seznámen. Pokud se obě strany dohodnou o podpisu smlouvy, nastávají určitá práva a povinnosti obou zúčastněných stran. A o tomto všem se více autorka rozepisuje v samém obsahu práce.

Praktická část používá průzkumnou metodu. Autorka si vytyčila pět hypotéz a za pomoci dotazníkového šetření chce potvrdit či vyvrátit svá tvrzení. Každá hypotéza bude mít čtyři až pět doplňujících otázek na potvrzení či vyvrácení hypotézy. Pokud tomu zvolené otázky dovolí, autorka srovná zjištěné informace tedy praxi s teorií.

1 UVEDENÍ DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jak už zde bylo v úvodu zmíněno, tak řízení lidských zdrojů je jen součástí oboru a tím oborem je management. Tento obor zahrnuje mnoho dalších manažerských funkcí jako je například plánování, organizování, vedení, organizační kultura, okolní prostředí firmy, strategie, informační systémy a komunikace a mnoho dalších. Záleží na tom, podle kterého autora si pojetí managementu vysvětlíme. Tímto směrem se však tato práce neubírá, proto zde zmíníme jen definici managementu. Pokud budeme hledat slovo management ve slovníku, zjistíme, že se jedná o řízení či správu. Z toho laicky vyplývá, že se jedná o řízení či spravování něčeho. Můžeme zde tedy povolit i slovo vedení. V odborné literatuře najdeme mnoho definic a jednu z nich zde uvedeme. „*Management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.*“¹

Nyní již přejdeme k samotnému řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ). Armstrong ve své knize popisuje ŘLZ takto: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“² Pod tímto pojmem se skrývá veliká škála dovedností a aktivit. Řízení lidských zdrojů nelze chápat pouze jako řídicí, ale musí se na něj nahlížet i jako na tvůrčí proces, který vytváří chod organizace. Jako jeden z nejdůležitějších a klíčových procesů se zde jeví analýza pracovních funkcí. Tato analýza slouží k tomu, aby firma nebo chcete-li organizace, měla přesně nadefinovanou náplň pracovní funkce, její velikost, mzdové ohodnocení ale také aktuálnost. Není žádoucí, aby například bylo vyžadováno plnění pracovního úkolu, který nepovede k žádnému závěru. Jako druhý klíčový proces se považuje řízení pracovního výkonu. Pracovní výkon zaměstnance se musí udávat určitým směrem, aby bylo dosaženo konkrétního pracovního cíle, ale také aby bylo dosaženo určitého pracovního výkonu. K tomu, aby pracovník mohl zastávat

¹ Pitra, Z. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional, 2007. s. 9. ISBN 978-80-86946-33-7

² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3

pracovní pozici, je potřeba vytyčit jeho kompetence, ale také stanovit jeho profesní rozvoj. A toto vše je vlastně prvopočátek toho, abychom mohli řídit lidský kapitál.

1.1 HISTORIE A VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Historický vývoj řízení lidských zdrojů, jak již bylo zmíněno v úvodu práce, nesahá hluboko do historie, tak jak tomu je u jiných vědních disciplín. Ale určitý vývoj o posun je zde patrný. Chceme-li hovořit o personalistice, tak tímto tématem se začínáme zabývat počátkem minulého století. Samotnou koncepcí řízení lidských zdrojů se začíná zabývat tento obor až od 2. poloviny minulého století. Do dnešní doby můžeme zatím hovořit o třech koncepcích personalistiky. Tou první je personální administrace, druhou koncepcí je personální řízení a poslední je samotné řízení lidských zdrojů.

Personální administraci můžeme datovat od 10. až do 20. let 20. století. V tomto období se nahlíželo na lidi jako na pracovní sílu. Z pohledu personální práce můžeme hovořit spíše o funkci získávání zaměstnanců. Jako nejdůležitější prvky tohoto období můžeme jmenovat, pásovou výrobu, ta byla poprvé uplatněna v roce 1910 ve firmě Ford Motor Company, kterou s jedenácti dalšími investory založil Henry Ford. Tato pásová výroba byla odkoukána z jatek. Dalším historickým milníkem můžeme zmínit tzv. Taylorismus. Jedná se v podstatě o vznik managementu jako vědní disciplíny. Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), který je určován jako otec vědeckého managementu, se domníval, že rozdělením práce a zodpovědnosti se docílí větší efektivity práce. Taylor pracoval ve společnosti Midvale Steel Company jako provozní vedoucí. Práci samotnou se snažil normovat, aby se dala lépe plánovat. Také kladl důraz na proškolení, což souvisí s výrobní kvalitou, zručností a samozřejmě i výkonností. Jeho kolega Henry Lawrence Gantt tuto činnost dovedl k dokonalosti a odtud vznikl tzv. Ganttův diagram. Ten se zabýval grafickým zobrazením úkolové práce. Na časové ose bylo zobrazeno, který konkrétní úkol se v jakém období bude plnit. Za zmínku zde rozhodně stojí i sestavení tzv. Ganttova principu „úkol – prémie“. Ten fungoval tak, že pokud podřízení dobře plnili výrobní plány, dostávali jejich nadřízení prémie. Toto období tedy můžeme považovat za rozvojové z hlediska vědy a techniky. Dále můžeme vyzdvihnout začátky vlastního proškolení zaměstnanců.

Když se zaměříme na průběh v našich podmínkách, musíme zde zmínit jméno Tomáš Baťa. Vzhledem k tomu, že se jedná opravdu o unikátního člověka, věnuje mu

autorka delší část textu této práce. Tomáš Baťa se narodil 3. dubna 1876 v rodině ševce ve Zlíně. V roce 1894 získal živnostenské oprávnění a začal s výrobou obuvi ve Zlíně. I přes těžké začátky a dluhy se podařilo firmu postavit na nohy a to díky lehkým textilním botám, které nesou název „baťovky“. Díky oblíbenosti u zákazníků se mohla firma rozrůstat. Doposud měla 50 zaměstnanců. V roce 1900 Tomáš se svým bratrem Antonínem založili společnost T. & A. Baťa a začala se stavět první budova, což vedlo postupně k vybudování rozlehlého areálu a rozrůstání továrny. V té době měla firma okolo 120 zaměstnanců. V roce 1903 začali bratři podnikat v novém oboru a tím bylo záměčnictví. Od ledna 1905 působil Tomáš v USA. Působil zde v obuvnických továrnách, aby nabyl zkušenosti a znalosti, ale také pochopil princip amerického podnikání a způsob života. Po smrti Antonína se stal Tomáš jediným majitelem společnosti. V roce 1909 se rozšířil areál firmy, když Tomáš odkoupil sousední Lehrovy továrny. V roce 1910 byla v areálu otevřena jídelna pro zaměstnance, kterých v té době bylo okolo 400. V roce 1914 se narodil Baťův syn Tomáš junior. Jako jedna z hlavních výrobců obuvi dostala továrna v tomto roce zakázku na výrobu vojenské obuvi. V dalších letech továrna začala s dalšími novými obory podnikání. V roce 1918 se počet zaměstnanců rozrostl na 4000. Přibýly další obory podnikání a to lesnictví, stavebnictví a vydavatelství novin. Pro zaměstnance byla otevřena mateřská škola, knihovna a začaly se provozovat vzdělávací kursy. Rok 1919 nese otevření nových oborů a to zpracování dřeva, zahraniční prodejny obuvi a provozování závodní spořitelny. O rok později přibývá reklama. V té době měla firma 2 210 zaměstnanců, kteří z hlediska té doby žili v luxusu.

Do roku 1924 díky založením několika sesterských společností se Baťovi závody rozšířili téměř po celé Evropě. Od roku 1923 do roku 1932 byl Tomáš Baťa zvolen starostou města Zlína. Velký pokrok nastal v roce 1924, kdy firma začala v rámci samosprávy dílen vytvářet pro zaměstnance účast na zisku a ztrátě. To napomohlo k navýšení výroby i hospodářského výsledku. V tomto roce také bylo založeno výzkumné oddělení na podporu vynálezectví a technického rozvoje. Bylo vybudováno firemní zdravotní a sociální oddělení a vlastní sportovní klub. V roce 1925 byla otevřena Baťova škola práce. Jako starosta města započal Baťa reformu veřejného školství ve Zlíně. Firemní školství později obsahovalo i zahraniční stáže. Absolvování Baťovy školy bylo srovnáváno na hodnotu maturity. Inspirace ze zahraničí napomohla

k otevření pohyblivé pásové výrobní linky a to v roce 1927. V tomto roce byla také otevřena Baťova nemocnice ve Zlíně. V roce 1929 bylo otevřeno firemní letiště v Otrokovicích, do té doby vznikly další obory podnikání jako například chemický výzkum, filmová tvorba, výroba potravin. Rok 1930 přinesl zavedení pětidenního pracovního týdne. Pojišťovnictví se stalo součástí oboru podnikání a také bylo započato formování zlínské obchodní akademie, otevřela se zoologická zahrada nebo muzeum firmy. Společnost byla převedena na akciovou Baťa, a.s.. 12. července 1932 Tomáš Baťa zahynul při leteckém neštěstí. Nezanedbal toho po sobě málo, jeho firma se mohla pyšnit počtem 31 000 zaměstnanců, kteří si díky jeho systému péče o zaměstnance naspořili neuvěřitelných 152 milionů korun. Zaměstnanci měli na tehdejší dobu vysoké mzdy, vypracovaný systém firemního školení nebo chcete-li vzdělávání, možnost zdravotní péče a podnikové pojištění. Společnost postupem času podnikala v 36 oborech výroby, obchodu a služeb. Tato firma byla velice pokroková a řadila se na úroveň amerických či evropských.

Na konec můžeme tedy říci, že toto období personální administrace dalo začátky personálnímu vzdělávání, nemusíme zde mluvit jen o úrovni státního vzdělávání, ale hlavně zde hovoříme o firemním vzdělávání. Také se začíná formovat sociální péče o zaměstnance. I malá péče o zaměstnance napomáhá k produktivitě práce. Stačilo k tomu například jen zřízení občerstvení na pracovišti. Největším pokrokovým státem v té době bylo Německo. V roce 1860 dosahovalo 97,5 % dětí povinné školní docházky, díky tomu měli němečtí občané velký náskok ve všeobecné a technické přípravě svých na svá budoucí povolání.

Druhou koncepci řízení lidských zdrojů nazýváme personální řízení. Je datována na 40. až 50. léta 20. století. Tato doba začíná na pracovníky nahlížet jako na formu konkurenceschopnosti. Začínají se formovat personální útvary a ty si začínají klást otázku „Jak využít zaměstnance“. Na rozdíl od předešlé etapy, kdy hlavním cílem personálních útvarů byla péče o zaměstnance, jejich výběr a umísťování později i vzdělávání, v tomto období po druhé světové válce vznikla potřeba vyjednávání se zaměstnanci. Velice rychle se začaly vyvíjet odborové organizace, ale ne přesně ve stejné formě jako je známe dnes. Dalo by se říci, že personální řízení bylo nuceno zvolit nový druh komunikace se zaměstnanci. A to vedlo k rozšíření personálního útvaru, který by vyjednával se zaměstnanci a řešil s nimi jejich připomínky a požadavky. V této

době také začal sít tlak od zákazníků. Firmy se začali orientovat na jejich potřeby a přání. V mnoha zemích stejně jako u nás se vše řídilo dle politické situace. Veškeré podniky byly zabavovány a musely se podřít vlivu KSČ. Začíná se zde objevovat plánování výroby a plánování výkonnosti zaměstnanců, což dává za vznik dalším útvarům personálního oddělení. Firmy začínají chápat, že kvalitní a zapracované zaměstnance si musí udržet, protože odrážejí jejich konkurenceschopnost na trhu.

Poslední tj. třetí vývojovou etapou je již samotné řízení lidských zdrojů. To se datuje od 80. a 90. let 20. století. Zde už jsou zaměstnanci chápáni jako bohatství svých firem. Personální práce se především zabývá tím, jak rozvíjet svůj potenciál. V České Republice se razantně změnila politická situace. Začaly se privatizovat podniky, majitelé firem měli najednou volné pole své působnosti a začínali rozvíjet své firmy po svém. Prakticky přenočili mnoho možností a způsobů jak své firmy řídit. Díky velkému toku informací a možnosti cestování se mohli inspirovat v zahraničí. Nemuseli plnit ničí ideály a byli si svými pány. Přesto, že v té době byl podnikatelem každý, kdo měl jen malou možnost, mnoho těchto podnikatelů se udrželo na trhu dodnes a nyní jsou to bohaté a veliké firmy, které zaměstnávají několik stovek či tisíců svých zaměstnanců.

1.2 SOUČASNÁ PODOBA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V současné době, kdy firmy či organizace přemýšlí hlavně nad tím, jak rozvíjet sebe, tedy firmu, ale i své zaměstnance, se ještě poměrně často setkáme s tím, že v některých podnicích je role personálních manažerů značně podceňována, nebo považována za nedůležitou a bezvýznamnou funkci. Často se tomu tak děje u malých firem s malým počtem zaměstnanců. Zde je často jen jeden zaměstnanec, který zastává všechny jinak složité role personální práce. Tento zaměstnanec obvykle není ani nazýván personalistou, ale pouze je označován za administrátora či kancelářskou pracovní sílu. Problém ovšem nastává v situaci, kdy se firma začíná rozrůstat. Jeden zaměstnanec již není schopen zastávat funkci organizační, zabezpečovací, rozvojovou, hodnotící a komunikační. Firma se dostává do obtíží a sama musí na základě plánování lidských zdrojů určit, kolik lidí tyto funkce bude nadále obstarávat. Jestliže chce firma na trhu budovat své postavení a mít kvalitní a stabilní prostředí je zapotřebí brát řízení lidských zdrojů vážně a zamyslet se nad analýzou pracovních funkcí a řízením pracovního výkonu. Můžeme zde tedy říci, že firma začíná budovat své personální

oddělení. Současná podoba řízení lidských zdrojů nese tyto aktivity: rozvoj společnosti, vytváření pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj a učení jak celé společnosti, tak zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců a to mzdové i pracovní a v neposlední řadě péče o zaměstnanecké vztahy. Rozvíjející se firma asi nebude mít na každou aktivitu svého specialistu, ale jeden personalista bude mít často na starosti více aktivit, ale i to se může do budoucna změnit.

V obdobně složité situaci se však může ocitnout každá firma a nemusí se jednat jen o to, že nemá dostatečně rozvinutou infrastrukturu řízení lidských zdrojů. I rozvinuté a stabilní firmy mohou dojít po personální stránce ke stagnaci. A právě v tomto může pomoci personální audit. Obecná andragogická disciplína definuje personální audit jako analýzu silných a slabých stránek, na které se nahlíží z hlediska řízení lidských zdrojů. Výsledkem auditu pak je nastínění opatření pro další období. Takovýto audit by měl objasnit současný stav ve firmě, ale hlavně najít východiska ke zlepšení a zefektivnění činností tak, aby byly v souladu s firemními záměry. Pokud firma vynaloží své prostředky a audit objeví jisté nedostatky, měla by se z těchto poznatků poučit a udělat pro nápravu kroky, které budou doporučeny.

2 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Činnost personálního útvaru není jen získávání, výběr a přijímání pracovníků, tyto tři základní činnosti si pouze autorka zvolila za téma své bakalářské práce. Personální činnosti, kterými se firmy musejí zabývat, jsou daleko rozsáhlejší. Tato část práce se zaměřuje na vyjmenování a popsání těchto činností. V této práci se také často vyskytuje slovo zaměstnanec a zaměstnavatel a proto práce také musí uvést správnou definici. Zákoník práce v § 6 definuje zaměstnance jako fyzickou osobu, jež vykonává pro zaměstnavatele práci. Zaměstnancem se smí stát osoba, která dovršila 15 let a ukončila povinnou školní docházku. Zaměstnavatele definuje zákoník práce § 7 jako právnickou či fyzickou osobu, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovních právních vztahu.

Prvním bodem činnosti personální práce je získávání pracovníků. Cílem této činnosti je přilákat a oslovit co nejvíce vhodných uchazečů, kteří by mohli být na danou volnou či nově vytvořenou pracovní pozici obsazeni. Specifikovat tuto činnost můžeme takto: *„jde o soubor metod a technik směřujících k uspokojení potřeb organizace*

z hlediska struktury, kvantity a kvality lidských zdrojů“³. Dalším bodem je výběr uchazečů. Zde musí personalista zvolit, který z vhodných uchazečů odpovídá nejvíce požadavkům na obsazovanou pracovní funkci. Třetí v pořadí můžeme jmenovat přijímání pracovníků. Poté co uchazeči absolvují výběrové řízení a je rozhodnuto o tom, komu bude daná pracovní pozice nabídnuta, nastává zařazení pracovníka do pracovního procesu. Tyto první tři body zde byly popsány jen opravdu velice stručně, a to vzhledem k tomu, že se jedná o hlavní téma této práce a podrobně budou popsány v následujících podkapitolách.

Čtvrtým bodem náboru je samotná adaptace pracovníka. Začíná prvním dnem, kdy zaměstnanec dorazí do nového zaměstnání. Zpravidla by měl být zaměstnavatel na příchod připraven a to z toho důvodu, aby si nováček hned první den nepřipadal jako někdo nechtěný či ten, kdo obtěžuje. Po příchodu by zaměstnanec měl cítit vřelost a měla by mu být věnována péče. První kroky většinou vedou k výměně dokumentů. Například odevzdání zápočtového listu, podepsání pracovní smlouvy, seznámení se s pracovní příručkou či s pravidly bezpečnosti ochrany zdraví při práci (BOZP). Dále je důležité stanovit tzv. opatrovníka, na kterého se zaměstnanec může obracet, pokud bude potřebovat napomoci v orientaci či zodpovězení jeho otázek. Adaptace probíhá prakticky od nástupu až do konce zkušební doby a má dvě složky. První adaptace se nazývá formální a druhá neformální. Formální částí se rozumí informování zaměstnance o organizaci, o tom, jak zde probíhá vzdělávání, jaká je zde vedena politika. Důležitým krokem je také začlenění pracovníka na jeho pracovní funkci. Odborně ho proškolit, aby mohl co nejrychleji začít plnit požadavky zaměstnavatele. Během tohoto procesu se zaměstnanec musí začlenit i z hlediska sociálního. Tomu musí napomoci samotný vedoucí či manažer. Postupně se snaží, aby pracovník získal dobrý postoj ke své práci, nabyl důvěru ve své dovednosti a znalosti a cítil se jako důležitý prvek organizace. Druhou formou adaptace je neformální část. Tu nabývá každý v průběhu spontánně při komunikaci se spolupracovníky.

Páté v pořadí je rozmisťování pracovníků. To již bylo zmíněno v adaptaci, ale nyní se práce zaměří pouze na tento bod. S rozmisťováním pracovníků se podnik nesetkává pouze při příchodu nového zaměstnance, ale děje se tomu tak i v rámci vnitřního uspořádání. Dochází k němu při povyšování stávajících zaměstnanců či v opačném

³ Barták, J. *Quo vadis, personalistiko*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2010. s. 71. ISBN 978-80-87197-35-6

případě při sesazování na nižší pozice, nebo na přerazování na jinou pozici. Dále se s ní také setkáváme při odchodu zaměstnanců do penze, mateřskou dovolenou či při skončení pracovního poměru.

Nedílnou součástí personální činnosti je také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V současné době je to jedena z klíčových činností personální práce. Podniky se o své zaměstnance starají tak, aby se jim finanční prostředky, které v rámci jejich rozvoje do nich vloží, náležitě vrátily. Díky rozvoji a průběžnému vzdělávání se zvyšuje konkurenceschopnost podniku, který musí neustále reagovat na měnící se prostředí, které působí na chod firem. Častým důvodem proškolení jsou časté změny v legislativě. K tomu aby firma mohla prosperovat, potřebuje mít kvalifikované a rychle se adaptující pracovníky. Jaké formy rozvoje a proškolení si firma zvolí je čistě na ní. Způsobů jak vzdělávat své zaměstnance je mnoho. Důležitým krokem v rozhodnutí je také to, kdo zaměstnance bude proškolovat. Zda si podnik zvolí externí firmu, či bude vzdělávat své zaměstnance sám nebo zvolí kombinaci obou dvou způsobů. Při proškolení může být zvolena metoda koučování, mentorování, workshopy, rotace práce, semináře, manažerské hry či hraní simulací. Novým prvkem, který se čím dál více rozvíjí je způsob e-learningu. Jedná se o moderní metodu, která je založena na využití počítačů. Zaměstnanci se mohou školit z pohodlí svého domova. Stačí se připojit na server pomocí internetu nebo použít CD disky. Způsobů je opravdu mnoho. Nedílnou součástí rozvoje je také sestavování jeho plánu, určování odpovídající osoby a hodnocení.

Tak jako je zapotřebí plánovat personální rozvoj zaměstnanců je důležité pečovat o sociální rozvoj. Tím má autorka na mysli péči o zaměstnance na úrovni jejich pracovního prostředí, podmínek BOZP, ale také zaměstnanecké výhody. Udržování zdravého pracovního prostředí je také velice prospěšné pro firmu. Lidé by měli rádi chodit do zaměstnání, mělo by zde být zdravé pracovní klima. Mnoho podniků také dává zaměstnancům výhody i pro jejich rodiny. Příkladem můžeme uvést to, že zaměstnanec dopravní společnosti dostane slevu na jízdném pro svou rodinu nebo ve sportovním areálu vstupy pro rodinné příslušníky zdarma. Mnoho firem využívá udělování benefitů na dovolené prostřednictvím šeků.

Cílem toho, proč lidé mají potřebu chodit do zaměstnání, je bezpochybně jejich odměna. Zaměstnanci za svou odvedenou práci dostávají určité peněžní ohodnocení.

Aby zde byly použity správné formulace, tak toto ohodnocení zaměstnanci dostávají buď ve formě platu či mzdy. Definování mzdy a platu pak nalezneme v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 109 odst. 1 a § 109 odst. 2. Mzda je v zákoníku práce definována jako peněžité plnění či plnění peněžité hodnoty, které náleží zaměstnanci za práci. Platem se rozumí též peněžní plnění, které je poskytováno rovněž za práci zaměstnanci. Zde je však dále specifikováno, kdo je v tomto případě zaměstnavatelem. Je to stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba či veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení. Mzda či plat závisí na odvedené práci, a to často v souladu s tím, kolik a za jak dlouho ji zaměstnanci vykonají. Existují i další formy odměn, a to například pochvaly, povýšení což jsou nepeněžní formy ohodnocení. Dalším způsobem odměňování může být například odměna za odpracované roky, určité časové rozmezí bez nemoci, nejrůznější benefity typu kulturních akcí.

S odměňováním zaměstnanců je také velice úzce spojeno jejich hodnocení. To se provádí hlavně proto, aby firmy měly správné lidi na správné pracovní pozici. Pokud dochází k pravidelnému a kvalitnímu hodnocení zaměstnanců, mohou firmy dobře reagovat na potřeby, které vedou k jejich optimálnímu chodu. Hodnocení práce odhalí nedostatky pracovníků, pomáhá plánovat jejich školení, ale i osobní rozvoj. Dalším úkolem hodnocení je to, že odhalí pracovní výkonnost zaměstnanců, pracovní postoje a kvalitu, v jaké je práce odváděna. Samostatnost a odpovědnost za odvedenou práci je zde také samozřejmostí. Toto hodnocení ovšem musí probíhat objektivně. Není možné, aby hodnotitel například nadřžoval či zkresloval výsledky u hodnoceného. Hodnocení probíhá formou verbální, neverbální nebo kombinací obou dvou způsobů. Neverbálně můžeme využívat nejrůznější grafické či číselné zobrazení. Při použití verbální metody hodnotíme za pomoci sebehodnocení, 360stupňové metody, 180stupňové metody nebo klasického hodnotícího rozhovoru.

2.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V předešlé kapitole diplomantka uvedla jednu z možných charakteristik získávání zaměstnanců. Jako žádoucí uvede také to, že firma se snaží k přilákání dostatečného množství kvalitních uchazečů vynaložit minimální prostředky. Mnohdy firmy uskutečňují i několik výběrových řízení měsíčně, samozřejmě ne na stejnou pracovní

pozici. Základem pro tuto činnost je hlavně zjištění toho, že firma potřebuje obsadit či vytvořit pracovní pozici. O to se stará oddělení personálního plánování. Pokud bude pozice nově tvořena, je zapotřebí uskutečnit analýzu pracovní funkce. Ta slouží k přesnému popisu a specifikaci dané pozice. Do popisu pracovní funkce patří například otázky pracovního úkolu, odpovědnosti či pravomoci dané funkce. Dále pak upřesnění místa výkonu práce, odměny za odvedenou práci, pracovní dobu a pracovní prostředí. Specifikace na pracovní funkci neboli požadavky na pracovníka obsahují nároky na vzdělání, osobnostní charakteristiky, praxi, odbornost, zdravotní či fyzické požadavky. Dále lze zmínit možnosti osobního rozvoje a růstu. Firma pak dle svého uvážení či vize tyto požadavky může dále rozdělit na vítané, žádoucí či nezbytné. Firma by neměla nadhodnocovat či opačně podhodnocovat své požadavky. Pokud jako nezbytný požadavek uvede vysokoškolské vzdělání, přijde například o uchazeče, kteří sice nemají vysokoškolské vzdělání, ale svou praxí a zkušenostmi se tomuto vzdělání mohou vyrovnat. Proto jako nutný požadavek uvede vzdělání středoškolské bez vyučení a vítané vysokoškolské.

Jak už práce uvádí, tak při realizaci výběrových pohovorů se firma snaží minimalizovat své náklady. Proto ještě před uskutečněním je důležité zjistit, zda nemůže nově vytvořenou či volnou pracovní pozici obsadit ze svých vlastních zdrojů. K tomu může dojít v situaci, kdy pracovníci mohou být povýšeni, nebo ušetřeni díky využití pokrokových technologií. V takových případech je lepší dané pracovníky přesunout na jinou pozici. Firma do těchto zaměstnanců vložila jisté prostředky a tito zaměstnanci znají dobře pracovní prostředí. Negativem této změny může být to, pokud zaměstnanci mají jinou specializaci. V tomto případě je výhodnější hledat u vnějších zdrojů. Pokud firma nevybere ze svých vlastních zdrojů, obrací se na zdroje vnější. Zde by měl být kladen velký důraz na to, jakým způsobem se firma bude prezentovat. Měla by poskytovat úplné a pravdivé informace. Vhodní uchazeči by měli být vybíráni díky svému vzdělání, zkušenostem, praxi a ne pouze dle osobních sympatií či známosti. Co se týče osobních sympatií, je zde tenká hranice například k diskriminaci některých uchazečů. Proto je důležité se na tyto možné situace připravit a nenechat se jimi ovlivnit.

2.1.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jak vlastně oslovit uchazeče? Tato otázka by na začátku tohoto procesu měla zaznít a být firmou zodpovězena. Jak už bylo zmíněno v předchozím odstavci, společnost může na obsazovanou pozici vybrat pracovníka ze svých vlastních zdrojů. V případě, že tomu tak není, musí zvolit cesty, kterými uchazeče osloví. V odborné literatuře se nejčastěji setkáváme s devíti způsoby jak uchazeče oslovit. Jako první v pořadí práce uvede inzerci, která je velice oblíbeným způsobem oslovování. Dalším způsobem může být doporučení od současného či dřívějšího zaměstnance, oslovení pomocí internetu, propojení se školami či úřady, využívání služeb personálních agentur, přímé oslovení a v neposlední řadě vývěsné plakáty.

S inzerováním se nejčastěji setkáváme v tisku, tedy psanou formou, která zaujme i okem, rozhlase, což je mluvená forma oslovení a v neposlední řadě televizi, tedy kombinací obou dvou způsobů. Cílem takového inzerátu pak je upoutání pozornosti, předání takových informací, které zaujmou a udrží čtenáře u inzerátu, aby jej přečetl až do konce. Inzerát by měl být psán originální formou a informace sdělovat atraktivně. Tento způsob inzerce obvykle bývá velice nákladný, ale jako kladný bod zde uvedeme přilákání velkého počtu uchazečů. S inzercí a sestavením inzerátu se můžeme obrátit i na inzertní agenturu. Ta může poskytnout profesionální rady, co do textu, ale i grafického zobrazení. Samotný text inzerátu by měl obsahovat tyto náležitosti: název organizaci a její stručnou charakteristiku, název obsazované pracovní pozice, charakteristiku pracovního místa, požadavky na uchazeče (kvalifikace, praxe, zkušenosti), charakteristiku osoby, kterou společnost hledá, motivace, osobní rozvoj, požadavky na duševní či zdravotní stav, mzdové či platové podmínky, místo výkonu práce, pracovní podmínky a prostředí, dokumenty, které společnost požaduje od uchazeče a pokyny, které jasně sdělí postup výběrové řízení. Pokud inzerát tyto podmínky splňuje, rozhodneme o tom, kam inzerát bude umístěn, ale důležitým rozhodnutím je to, koho chceme daným inzerátem přilákat. Pokud společnost přijímá do svých řad budoucího manažera, technika či další specialisty, tak je nejlepší obrátit se na specializované a vyhlášené tiskoviny. Pokud naším cílem jsou méně specifikované obory, jako obchodní zástupci, finanční poradci, prodejci pak poslouží ideálně celorepublikové deníky. Pokud budeme přijímat například dělníky do městské továrny, či zaměstnance školství či úřadu v určitém městě, postačí nám místní tedy lokální

deníky. Při inzerování je důležité dávat pozor na to, aby se inzeráty v jednom médiu objevovaly často a to především ve stejné formě. Ta by měla být po určitém časovém intervalu změněna, aby nedošlo k poklesu zájmu a také k poklesu reputace dané společnosti.

Za zmínku zde také stojí doporučení od současných či minulých zaměstnanců. Je to nejlevnější způsob, jak získat nového pracovníka. Tento způsob se však nedá použít u důležitých či vysoce postavených funkcí. Někdo by mohli polemizovat, že ano, ale v tomto případě by kandidáti měly projít celým výběrovým řízením. Doporučení se zejména hodí při obsazování manuálních postů, administraci či u nižších řídicích pracovníků. Dalším nenákladným zdrojem kandidátů je jejich osobní dotazování na volné pracovní pozice. Lépe řečeno jejich nabízení. Uchazeči sami zasílají životopis a motivační dopis a to i v době, kdy žádná volná pracovní pozice ve společnosti není. Nedá se říci, že tento postup je k ztracení, ale mnohdy jsou informace založeny a při skutečném náboru zapomenuty. V opačném případě se stává, že firma osloví potenciálního zaměstnance sama. Může se tak stát pro jeho proslulost či odbornost v oboru nebo při konkurenčním boji. Posledním málo nákladným způsobem jsou vývěsky. Často vystavované na neveřejných místech jako jsou nástěnky v podnicích, veřejná prostranství, kde se lidé mnohdy ani nezastaví. Vývěsky jsou spíše heslovitého tvaru s přiloženými kontaktními údaji. To vede k nízké důvěryhodnosti a častému přehlížení.

Důležitým a vhodným způsobem je také spolupráce se školskými zařízeními. Firmy navštěvují školy, pořádají nejrůznější prezentace, soutěže, aby přilákaly vhodné absolventy. Tento postup se využívá jak v učilištích, středních, ale i vysokých školách. Velkou výhodou zde může být to, že absolventi mohou být formováni podle představ společnosti. Nemají žádné návyky a představy. Vše je firma naučí vykonávat pro svou potřebu a vizi. Při spolupráci podniků a škol, také často dochází k udělování stipendií, kdy si firma vybere konkrétního studenta a podporuje ho. Student se tím zavazuje, že po skončení školy nastoupí k této společnosti. Pokud by tak neučinil, musí navrátit veškerou finanční podporu. Další možnou spoluprací navazují společnosti s úřadem práce. Mohou nabízet volná pracovní místa, zřizovat nová pracovní místa za pomoci příspěvků nebo vytvářet rekvalifikační kurzy, které jsou placeny z dotací.

Předposledním způsobem získávání pracovníků je spolupráce s personální agenturou, neboli využití outsourcingové společnosti, Vzhledem k tomu, že získávání pracovníků je její hlavní činností, má velice dobrý přehled o trhu práce. Avšak ne každý uchazeč o zaměstnání se takové pracovní agentuře svěří. Nejčastěji se přes pracovní agenturu obsazují dělnické či technické profese, které pracují manuálně, ale také administrativní pozice. Velkou nevýhodou často bývá to, že pracovní agentury za sehnání volného pracovního místa požadují nemalá procenta z platu uchazeče. Další takovou nevýhodou je fakt, že pracovníci mnohdy nepracují na hlavní pracovní poměr, ale pouze na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti.

Poslední variantou jak firma může získávat své zaměstnance je pomocí počítačové sítě. Odborná literatura tento způsob nazývá e-recruitment. Tato forma hledání zaměstnání se stává čím dál více populární a to především díky nízkým nákladům. I když firmy stejně jako jednu z klíčových možností výběru zaměstnanců volí osobní pohovory, e-recruitment jim slouží jako forma předvýběru. Díky ní mohou za nízké náklady roztrždit své uchazeče, mohou jim rozeslat například pomocí e-mailů hodnotící testy či dotazníky a tím si napomohou k dalšímu třídění nevhodných uchazečů. V dnešní době gramotnost populace co se týče práce s počítači a na internetu roste. A tak čím dál více firem tento způsob začíná využívat. Firmy mohou své nabídky zaměstnání uveřejňovat na svých webových stránkách nebo mohou využívat například internetové stránky úřad práce, dále již zmiňovaných pracovních agentur či nejrůznějších serverů, které pracovní nabídky uveřejňují.

2.1.2 DALŠÍ POSTUPY V RÁMCI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Další důležitostí jsou dokumenty, které společnost v rámci získávání bude od uchazečů požadovat. Zda společnost preferuje elektronické životopisy, či jejich tištěnou formu. Zda se zasláným životopisem bude požadovat motivační dopis, který mnohdy ověří opravdový zájem uchazeče. Tyto dokumenty často poslouží k předvýběru uchazečů, pokud firmy využívají e-recruitment. Pokud nikoliv, mohou být požadovány další dokumenty. Mezi nejčastěji zasílané dokumenty patří zejména kopie vysvědčení a diplomů. Pokud firma ve svém inzerátu uveřejnila nejrůznější specifikace a požadavky na vzdělání pak bude například požadovat zaslání certifikátů. Každý zaměstnavatel také

požaduje bezúhonnost svých zaměstnanců. Proto se uchazeči prokazují výpisem z rejstříku trestů. S těmito dokumenty pak může být zahájen proces předvýběru.

Samotný proces předvýběru probíhá na základě došlých dokumentů a jejich zkoumáním a hodnocením rozdělí uchazeče na vhodné a nevhodné kandidáty. Rozhoduje se na základě požadovaných specifikací na obsazovanou pozici. Životopisy uchazečů se hodnotí z hlediska vzdělání, zkušenosti a praxi, ale také návaznost životopisu. Pokud instituce vyžaduje i zaslání motivačního dopisu, nahlíží se i na něj. U motivačních dopisů mnohdy záleží na prvním odstavci. Pokud motivační dopis personalistu nezaujme či bude psán nevhodně, může tím být personalista ovlivněn a uchazeč vyřazen z výběrového řízení. Po zhodnocení veškerých dokumentů je důležité sestavit seznam vhodných a nevhodných uchazečů. Vhodní uchazeči jsou vyrozuměni o dalším postupu a způsobu výběrového řízení a nevhodní uchazeči jsou slušným a srozumitelným způsobem vyrozuměni o tom, že nebudou postoupeni k výběrovému řízení. Nejčastěji se toto vyrozumění píše s poděkováním o zájem pracovat v dané společnosti, také se často píše okolnost, proč uchazeč nebyl vybrán např.: vzhledem k velkému počtu uchazečů, kteří vyhovují lépe praxi, vzděláním, nepostupujete do druhého kola výběrového řízení. Způsobů a důvodů jak vyrozumět nevhodné uchazeče je mnoho. Důležité a především profesionální je uchazeče vyrozumět. Pokud firma takto neučiní, může tím poškodit svou pověst, protože lidé často o těchto věcech rádi hovoří nebo píší recenze na internetu. Odmítnutí uchazeči se také mohou stát vhodnými pro jinou pracovní pozici. Proto některé společnosti archivují tyto dokumenty a mnohdy se ozvou při uvolnění jiné pracovní pozice. Vhodní uchazeči jsou naopak vyrozuměni s pozvánkou například na osobní pohovor, kde dochází k výběru pracovníků.

2.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Cílem tohoto procesu je nalezení vhodného uchazeče, který bude splňovat požadavky organizace na danou pracovní funkci a bude akceptovat nabídku nového zaměstnání. Tento uchazeč by měl také o danou pracovní pozici jevit osobní zájem. Měl by znát svou motivaci, proč pracovat právě zde. Cílem dobrého personalisty je objevit motivaci u daných uchazečů. Mnohdy se stává, že na výběrovém řízení jsou lidé, kteří o danou pracovní pozici nejeví dostatečný zájem. Například z toho důvodu, že nemohou ve svém oboru sehnat zaměstnání. Tito lidé se poté hlásí na obdobná místa, kde přecháží

dobu, než se vrátí ke svému oboru. Takový zaměstnanec má nízký výkon, pracuje, protože musí, není plně loajální ke společnosti. Aby k takovýmto případům docházelo minimálně, napomáhají tomu kritéria a metody, které se při výběru pracovníků používají. Pravidla, která se doporučují dodržovat při výběru pracovníků, můžeme jmenovat jako srozumitelnost, platnost, spolehlivost, dodržování postupů a také vyvarování se diskriminace. Tyto pravidla se samozřejmě zohledňují vždy na konkrétní pracovní pozici, která je obsazována a to na základě specifikace pracovní funkce.

Prvním pravidlem je srozumitelnost, ta již byla zmíněna v podobě informací o postupu výběrového řízení. O jeho průběhu a způsobu hodnocení, ale také následného výběru zvoleného uchazeče. Platnost spočívá v aktuálnosti těchto poskytovaných informací. Ale také platnost v rámci dodržování stejných pravidel u výběru pro všechny uchazeče. Spolehlivost je zde myšlena z hlediska používaných metod. Pokud společnost opakovaně selhala při výběru a aplikaci jedné metody, měla by se zamyslet nad tím, zda by při výběru pracovníků neměla využívat metodu jinou. Dodržování postupů souvisí s platností pravidel. Pokud během výběru rozpoznáme vhodného uchazeče, měli by být i přesto dodrženy postupy až do konce výběru. A posledním pravidlem je vyvarování se diskriminace z hlediska věku, národnosti, víry, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace atd. Ke všem uchazečům je zapotřebí přistupovat stejně. Další kritéria výběru jsou pak spíše požadavky na pracovníka. Na jeho vědomosti, znalosti, schopnosti a osobnostní charakteristiky.

Kritéria a pravidla vedení výběru pracovníků mají mnoho bodů na rozdíl od metod výběru. Zde se setkáváme se dvěma metodami a to s pohovory a Assessment Centre. V současné době jsou pohovor jedním z nejvíce používaných způsobů, jak nalézt toho pravého zaměstnance. K tomu je ovšem za potřebí, aby takový pohovor vedl zkušený personalista nebo manažer, který má vedení pevně ve svých rukou. Cílem takového pohovoru je pak rozebrání informací, které o sobě uchazeč poskytl v rámci zaslání životopisu, nebo doplnění dalších informací, na které nebyl prostor. Dalšími náležitostmi jsou například sdělené informace o organizaci a pracovním místě. Často se při výběrových pohovorech zjišťuje, co daní uchazeči vědí o společnosti. Tím se dá zjistit motivace a zájem o pracovní místo. Každý uchazeč by se měl před přijímacím pohovorem zajímat o historii a současnost společnosti, znát její stručnou historii a cíle.

Personalista či manažer by také měl zjistit od uchazeče jeho odbornost a také představu o odměně za uvedenou práci.

2.2.1 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Výběrové pohovory se dělí do tří skupin na individuální pohovory, pohovorové panely a výběrovou komisi. Individuální pohovory také často označované jako pohovor 1+1 se odehrávají mezi čtyřma očima. Tento typ pohovoru se snaží navázat užší kontakt mezi tazatelem a uchazečem. Je otázkou, zda při tomto druhu výběru nemůže dojít k chybnému výběru uchazeče. Jak už práce uvedla, manažeři i personalisté jsou jen lidé a mohou dojít ke špatnému závěru či se nechat ovlivnit nějakou skutečností. K minimalizaci těchto případů se může využít druhý způsob pohovoru a tím je využití pohovorového panelu. Zde se jedná o skupinu více tazatelů, kteří provedou pohovor s jedním uchazečem. Tazatelé se mohou doplňovat v pokládání otázek a to často i s jiným zaměřením. Nejobvyklejší sestavu tazatelů tvoří personalisté a manažeři či vedoucí pracovníci, kteří po skončení mohou společně diskutovat o průběhu a chování uchazeče. Třetím způsobem je realizace před výběrovou komisí. Zde je ještě větší počet tazatelů než u panelového pohovoru. Je přizváno více stran, které mají zájem o nalezení vhodného uchazeče. Tento pohovor má ovšem nevýhodu, že jde stěží koordinovat. Pokládají se náhodné a neplánované otázky a tím jsou někteří uchazeči diskriminováni. Většinou trémisté či méně výřeční lidé s větším počtem tazatelů podléhají trémě. Naopak sebevědomí a výřeční uchazeči nemají sebemenší problém odpovídat na otázky. Toto může mít za následek hodnocení špatných vlastností a dovedností.

Jedním ze způsobů jak efektivně odstranit některé nedostatky je přípravou na výběrový pohovor sestavením pokládaných otázek. Takový pohovor se pak nazývá strukturovaný. Lze zde vytyčit i časový horizont pohovoru tak, aby byl u všech uchazečů zajištěn stejný průběh. Druhým způsobem je použití polostrukturovaného pohovoru. Jako u předchozí varianty vytyčíme časový úsek a kladené otázky, ale také necháme volný časový úsek na nestrukturovanou část pohovoru. Třetím způsobem je pak zcela nestrukturovaný pohovor. Tyto tři možnosti se dají využít u všech typů pohovorů a to jak u klasických pohovorů, pohovorových panelů a pohovorech před výběrovou komisí.

Assesment centre (dále jen AC) je metoda, která se v současné době začíná rozvíjet. Čím dál více společností této metodě dává důvěru při výběru. Nejčastěji ji využívají velké společnosti, které mají větší finanční možnosti na školení, přípravu či realizaci. Vedením tohoto typu výběru jsou nejčastěji pověřeni vyšší či vrcholový manažeři. Tato metoda není výhradně využívána pouze při výběru nových zaměstnanců, ale využívá se například i k hodnocení současných zaměstnanců. AC využívá k výběru a hodnocení modelové situace, které vyžadují aktivní přístup a zapojení uchazečů. Modelové úkoly mohou být řešeny individuálně nebo skupinově. Na základě aktivity uchazečů a zaujatosti se stanovenými postupy hodnotí jejich výkon, chování, ale i potenciál využitelný pro společnost. Veškeré modelové situace jsou vždy upraveny na konkrétní obsazovanou pracovní pozici.

2.2.2 PŘÍPRAVA A CHYBY U VÝBĚROVÝCH POHOVORŮ

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, je velice důležité učinit přípravu na výběrový pohovor. U firem není žádoucí, aby na pozici tazatele u výběrového pohovoru byl člověk, který neviděl podklady k danému výběru. Tím se myslí například specifikace obsazované funkce, životopisy a další dokumenty od uchazečů. Předčítání životopisů před uchazeči působí velice neseriózně a neprofesionálně. Další příprava by se měla věnovat již zmíněné struktuře pohovoru. Tazatel/é by měli zvolit mezi výběrem strukturovaného či nestrukturovaného pohovoru a shodnout se na složení pokládaných otázek. Další kroky by měli vést k přípravě prostorů, kde se vše bude odehrávat. Například zajištěním občerstvení či kancelářských potřeb. V neposlední řadě můžeme uvést vzhled a náladu tazatelů. Všechny tyto body přípravy jsou zároveň i nejčastějšími chybami. Neznalost dokumentů, specifikace pracovní pozice a nepřipravenost pohovorů to vše jsou velikou hrozbou. Ovšem ne jedinou, mezi další chyby patří neprofesionální chování a vzhled. Což může negativně ovlivnit průběh celého pohovoru. Je zapotřebí vyvarovat se kladení sugestivních a diskriminujících otázek. Uchazeče nehodnotit na základě prvního dojmu, protože i špatně oblečený člověk může být odborník. Častou chybou při vedení je také vychloubání se, to vede k tomu, že tazatel více hovoří, než naslouchá. Je dobré přenechat uchazeči dojem, že on je ten hlavní kdo se zúčastní pohovoru, ale skutečně je to ten, kdo pokládá otázky. Důležité je pokládat otevřené otázky, které mají za cíl zjištění konkrétních informací. Tazatelé mohou v rámci

pokládání hypotetických otázek odhalit chování uchazeče, což je důležité pro budoucí výkon zaměstnání. V poslední řadě by si tazatel měl zaznamenávat poznámky či odpovědi od uchazeče, aby při následném hodnocení mohl efektivně posoudit průběh pohovoru.

Jak již bylo v práci zmíněno posledním krokem před přijetím uchazeče je hodnocení a následný výběr uchazeče. Firma by měla zvolit více vyhovujících uchazečů v případě, kdy by první uchazeč odmítl akceptovat nabídku zaměstnání nebo nemohl z jiných důvodů nastoupit. Za výběr vhodného kandidáta většinou zodpovídá vedoucí manažer, který bude bezprostředním nadřízeným pracovníka. Hodnocení uchazečů probíhá na základě poskytnutých informací a výsledků z výběrových pohovorů či AC. Jestliže je více uchazečů, kteří splňují požadavky pro přijetí, je možné postoupit další kolo výběrového řízení. Zde se může pohovor více specializovat na pracovní náplň, může dojít k použití nejrůznějších testů či psychologických dotazníků. Pokud se společnost s kandidátem dohodne na uzavření pracovní smlouvy, nastává další důležitá část a tím je samotné přijímání pracovníků.

2.3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Práce se nyní bude zabývat samotným přijímáním pracovníků, jedná se o proces především papírování a seznamování se s jeho obsahem. Vše musí být stanoveno dle platného zákoníku práce a především se tyto úkony řídí zákonem č. 262/2006 Sb., § 33 odst. 1. V kapitole 2.1.1, která se zabývá metodami získávání pracovníků, bylo již zmíněno, co vše by měl obsahovat inzerát vytvořený k volné pracovní pozici. Podobné náležitosti a povinnosti musí být učiněny s uchazečem před podepsáním pracovní smlouvy. Organizace má povinnost seznámit vybraného jedince s právy a povinnostmi, které se po podepsání pracovní smlouvy budou jak na pracovníka, ale i zaměstnavatele vztahovat. Dále musí být zaměstnanec seznámen s odměňováním, které mu bude náležet za odvedenou práci. Zákoník práce také přesně definuje pojem zaměstnanec a zaměstnavatel. Zaměstnanec je osoba (fyzická), jež vykonává v základním pracovněprávním vztahu závislou práci a naopak zaměstnavatel je ta osoba, pro kterou zaměstnanec závislou práci vykonává.

Před podpisem pracovní smlouvy může v některých případech zaměstnavatel vyžadovat vyšetření nastupujícího pracovníka u obvodního či závodního lékaře. Toto

jednání je v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce § 32. Poté se může přistoupit k založení pracovního poměru, který se zakládá pracovní smlouvou, která musí mít vždy písemnou formu. Pracovní smlouva je samozřejmě zakládána mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a musí obsahovat druh vykonávané práce, místo výkonu práce, den nástupu do zaměstnání. Tato smlouva pak může obsahovat i délku pracovního poměru, pokud je uzavírána na dobu určitou. Dále může být zaměstnanec informován o délce zkušební doby, o způsobu odměňování a jeho datu, délce pracovní doby, pracovní pohotovosti, přesčasových hodinách. Pracovní smlouva se podepisuje ve dvou vyhotoveních a to pro zaměstnance i zaměstnavatele. Pracovní poměr pak vzniká dnem, který byl určen jako den nástupu. Pokud se ještě vrátíme před podpis této pracovní smlouvy, tak jejímu vyhotovení jsou zapotřebí osobní údaje o nastupujícím pracovníkovi. Tyto informace zejména obsahují jméno a příjmení, dosažené vzdělání (titul), adresu trvalého bydliště či doručovací adresu, údaje z občanského průkazu včetně čísla OP, rodného čísla, informace o zdravotní pojišťovně, zdravotním stavu. Dále pak informace z předchozího zaměstnání (zápočtový list), srážky ze mzdy nebo například informace o další výdělečné činnosti. S těmito citlivými informacemi musí být nakládáno dle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. Pracovní smlouva také musí obsahovat název, sídlo a identifikační číslo organizace. V některých pracovních smlouvách nemusí být uvedena práva a povinnosti zúčastněných stran. Pokud tak není učiněno, musí zaměstnavatel písemně informovat zaměstnance o obsahu pracovního poměru a to do jednoho měsíce od jeho vzniku. Jedná se o stejné informace, které již byly zmíněny jako náležitosti pracovní smlouvy.

Nástupem do práce je také zaměstnavatel povinen informovat zaměstnance o znění pracovního řádu, vnitřními a jinými předpisy, které společnost uplatňuje, dále předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dále například kolektivní smlouvou. Další povinností, jež spadá na bedra organizace, je tzv. ohlašovací povinnost. Ta udává, termín do kdy musí organizace informovat zdravotní pojišťovnu a nástupu pracovníka do práce. Dále musí tyto informace sdělit Okresní a České správě sociálního zabezpečení. Tato ohlašovací povinnost je do osmi dnů od nástupu zaměstnance do zaměstnání.

Pracovní smlouva se také v jejím průběhu nebo v průběhu zkušební doby změnit. Může dojít ke sjednání jiné pracovní doby, ke změně výkonu práce nebo k dalším nejrůznějším okolnostem. Každá tato změna musí být provedena písemně a podepsána oběma stranami.

Vedle práce na hlavní pracovní poměr existuje ještě dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Co se týče těchto dvou dohod, není zaměstnavatel povinen rozvrhnout pracovní dobu zaměstnance.

Dohoda o provedení práce je uzavřena mezi smluvními stranami (zaměstnavatele a zaměstnancem) a nesmí mít větší rozsah než 300 hodin v kalendářním roce. Tyto hodiny se v témže roce sčítají u jednoho zaměstnavatele, a to i pokud bylo uzavřeno více dohod o provedení práce. Součástí této dohody musí být určena lhůta, na kterou se uzavírá.

Dohoda o pracovní činnosti je uzavírána, i když roční rozsah práce nebude přesahovat 300 hodin. Tato dohoda nesmí překračovat v průměru polovinu dané týdenní pracovní doby, na kterou byla dohoda ujednána, nejdéle na 52 týdnů. Obě tyto dohody musí být uzavřeny písemně a jedno vyhotovení náleží zaměstnanci.

3 ANALÝZA MOŽNOSTÍ NA TRHU PRÁCE

Praktická část této práce se zaměří na možnosti, které se skýtají uchazečům o zaměstnání na trhu práce. Hledání zaměstnání může mít několik důvodů. Za prvé zaměstnání mohou hledat například absolventi škol, kteří ještě žádné předešlé zaměstnání nemají. Další možností je například změna zaměstnání v případě, že někomu jeho stávající pracovní poměr nevyhovuje buď z hlediska vykonávané práce či z hlediska nespokojenosti se zaměstnavatelem. Práci mohou hledat i lidé, kteří například díky úrazu přišli o schopnost vykonávat dosavadní profesi. Tito lidé by sice měli být přeřazeni na jinou práci, ale pokud to není možné, o práci mohou přijít. Posledním důvodem pak je ztráta zaměstnání z důvodu nadbytečnosti, zrušení pracovní pozice, porušení pracovní kázně či krach zaměstnavatele. Všichni tito lidé z nějakého důvodu mají potřebu najít si své zaměstnání a také si musí zvolit způsob, kterým budou hledat. Existuje několik způsobů, jak zaměstnání vyhledat, tímto tématem se zabývala teoretická část této práce. Proto se před sestavením otázek ke zvoleným hypotézám autorka rozhodla provést průzkum, jehož cílem bylo zjistit, jakým způsobem si lidé nejčastěji hledají zaměstnání. V tomto průzkumu bylo osloveno 30 respondentů s otázkou, jakým způsobem našli své dosavadní zaměstnání. Druhá otázka směřovala k přípravě na tyto pohovory. Většina, přesně 20 respondentů, odpověděla, že se nikterak na pohovory nepřipravovali. Dle odpovědí respondentů byly sestaveny otázky, které mají potvrdit či vyvrátit hypotézy. Na otázku ohledně hledání zaměstnání respondenti odpověděli, že své zaměstnání našli na internetových portálech, osobními návštěvami firem, na doporučení od známých a úřadu práce. Vzhledem k těmto výsledkům a rozdílným názorům autorky na danou problematiku bylo přistoupeno k dotazníkovému šetření na potvrzení či vyvrácení autorčiných myšlenek.

3.1 Cíl průzkumu a hypotézy

Cílem výzkumu této bakalářské práce bude porovnat teorii s praxí a na základě výzkumu pomocí hypotéz potvrdit či vyvrátit autorčiny domněnky. Tato práce zatím představila teorii personální práce z pohledu firem či organizací, ale praktická část práce se bude zabývat poznatky a zkušenostmi lidí, kteří se ocitají na druhé straně tohoto nemálo složitého procesu. Pod praxí výzkumu má autorka především na mysli možnosti nezaměstnaných občanů, kteří se ocitli buď na úřadu práce, nebo zaměstnaných lidí,

kteří se rozhodli změnit své dosavadní zaměstnání. Samozřejmě zde nemůžeme hovořit pouze v rovině poznatků a zkušeností, ale také se práce bude zajímat o znalosti a možnosti uchazečů o zaměstnání. Dalším prvkem, který bude zkoumán, bude chování firem či organizací k uchazečům o zaměstnání, ale také budou hledány odpovědi na to, jaké informace jsou při přijímacích pohovorech účastníkům sdělovány. Důležité je také sdělit, že cílovou skupinou výzkumu budou lidé, kteří dosáhli maximálně středního vzdělání zakončeného buď maturitou, výučním listem nebo závěrečnou zkouškou. Z dosaženého vzdělání tedy vyplývá, že respondenti jsou absolventy gymnázií, středních odborných škol, středních odborných učilišť či konzervatoří. Pro cíl výzkumu není důležité, zda jsou respondenti ženského či mužského pohlaví. Věková hranice zde také nebyla přímo specifikována, ale jsou bráni v potaz pouze lidé v produktivním věku, kteří již ukončili své vzdělávání a jsou pracovně činní. Dalším rozhodujícím měřítkem byla skutečnost, že pokud jsou dotazovaní evidováni na úřadu práce, jejich evidence nesmí být delší než jeden rok. Celkem bylo osloveno 60 dotazovaných, kterým bylo položeno 21 otázek. Otázky výzkumu jsou uzavřené s možnou odpovědí ano/ne. Výzkum byl prováděn v terénu a blízkém okolí Úřadu práce v Berouně. Do výzkumu byli osloveni lidé, kteří z této instituce vycházeli. Autorka této práce a tedy i výzkumu osloveným lidem vysvětlila účel tohoto výzkumu a stručně představila svou osobu. Po vysvětlení účelu byli lidé ochotní na otázky výzkumu odpovědět. Tento výzkum probíhal v listopadu 2015.

3.2 HYPOTÉZY A DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

Hypotéza č. 1: Méně vzdělaní lidé se na přijímací pohovory nikterak nepřipravují, neboť nejsou seznámeni se škálou možností, kterými mohou zapůsobit na potenciálního zaměstnavatele a netuší, že příprava a soustředěnost na detail je důležitá.

1. Připravoval/a jste se na výběrový pohovor například průzkumem na internetu či požádala o radu v poradně?
2. Zjišťoval/a jste si před pohovorem historii a současnou situaci v dané společnosti?
3. Snažil/a jste si někdy vyhledat zkušenosti či informace o dané společnosti od současných či dřívějších zaměstnanců.
4. Víte, jaké otázky jsou nejčastěji kladeny při výběrovém pohovoru?

Hypotéza č. 2: Hlavním zdrojem hledání nových pracovních příležitostí či pohovorů jsou osobní vazby, neboť v současné době se klade důraz na osobní doporučení a důvěryhodnost.

5. Při hledání zaměstnání byl Váš první krok dotazování u přátel a známých, zda nejsou seznámeni s volnou pracovní pozicí či hledání nového zaměstnance?
6. Byl Váš první krok při hledání nového zaměstnání průzkum na internetovém portále jako je například jobs.cz, práce.cz či stránek jednotlivých organizací či firem?
7. Jako hlavní strategii při hledání zaměstnání jste si zvolil/a osobní návštěvy organizací či firem a dotazování se na volné pozice?
8. Jako hlavní zdroj při hledání zaměstnání jste si zvolil/a pracovní agenturu?

Hypotéza č. 3: V současné době se většina zaměstnavatelů vyhýbá pokládání diskriminačních otázek při výběrových řízeních, neboť jejich kladením porušují zákon i morální zásady a povědomí lidí o těchto otázkách je vysoké.

9. Víte, jaké otázky patří do okruhu diskriminačních a nesmějí být u pohovorů zmiňovány?
10. Byly Vám někdy tyto otázky u pohovoru kladeny?
11. Upozornil/a jste danou osobu na nevhodnost této položené otázky?
12. Odpověděl/a jste na tyto položené otázky?
13. Víte, že kladením těchto nepovolených otázek byl porušen zákon?

Hypotéza č. 4: Pozici úřadu práce v ČR lidé spíše vnímají záporně, neboť tato instituce není schopna lidem práci zajistit a kvalitní a úspěšné firmy se při hledání zaměstnanců na úřad práce neobracejí.

14. Sehnal/a jste někdy díky činnosti úřadu práce zaměstnání?
15. Byl/a jste někdy na pracovním pohovoru, který Vám byl doporučen při návštěvě úřadu práce?
16. Vnímáte činnost úřadu práce jako pozitivní instituci, která dává občanům jistotu a oporu při hledání zaměstnání?

17. Když se zaměříte na soubor firem a organizací, které přes úřad práce uveřejňují své nabídky, jsou tyto inzeráty důvěryhodné?

Hypotéza č. 5: Většina poskytovaných informací, které jsou uchazečům sdělovány na přijímacích pohovorech, se později při nástupu do zaměstnání ukáží jako nepravdivé či zkreslené, neboť firmy chtějí nalákat co nejvíce kvalitních zájemců a ušetřit co nejvíce finančních prostředků.

18. Shodovaly se informace, které Vám byly poskytnuty na přijímacím pohovoru ohledně mzdového výměru s realitou při nástupu do zaměstnání?

19. Přišel/la jste si někdy při nástupu do zaměstnání oklamán/a ohledně informací, které Vám byly poskytovány před nástupem?

20. Byly Vám někdy odepřeny benefity, které měly být součástí pracovní smlouvy a byly Vám sděleny při přijímacím pohovoru.

21. Odepřel Vám někdy zaměstnavatel profesionální školení a na místo toho jste byl/a uvedena do dané problematiky pouze od svých kolegů?

3.3 ZPRACOVÁNÍ PRŮZKUMU

Hypotéza č. 1: Méně vzdělaní lidé se na přijímací pohovory nikterak nepřipravují, neboť nejsou seznámeni se škálou možností, kterými mohou zapůsobit na potenciálního zaměstnavatele a netuší, že příprava a soustředěnost na detail je důležitá. Tato první hypotéza reaguje na autorčino tvrzení, že lidé, kteří nemají povědomí o základech personální práce, nepovažují přípravu na pohovory za důležitou. Na některých školách ekonomického či manažerského směru se tyto základy vyučují a studenti nabydou povědomí o tom, co je při přípravě důležité a na co se zaměřit. Většina lidí však neví, jak se chovat. Pokud si uchazeč před uskutečněním přijímacího pohovoru nalezne byť jen rady k přijímacím pohovorům na internetu, dozví se mnoho užitečných informací. Mezi těmito informacemi může uchazeč nalézt například jak se vhodně obléct, jak vhodně upravit svůj zevnějšek či to, jak se při takovém pohovoru chovat. V dnešní době bohužel ještě pořád není nic neobvyklého, že lidé na přijímací pohovory chodí oděni v džínách, s nevhodnými pokrývkami hlavy či jiným nevhodným oblečením. V horších případech mohou přijít pod vlivem návykových látek. S těmito všemi situacemi se autorka této práce na pohovorech setkala. To je také hlavní důvod k tomu, proč byla

sestavena tato první hypotéza, ke které byly sestaveny čtyři otázky, které vyvrátí či potvrdí autorčinu domněnku.

Na tyto skutečnosti reaguje první otázka dotazníkového šetření. Zde se potvrdilo autorčino tvrzení, že většina uchazečů se na přijímací pohovory žádným průzkumem na internetu ani v poradnách nepřipravuje. Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.1 Cíl výzkumu a hypotézy, celkem bylo osloveno 60 dotazovaných. Na první otázku 23 dotazovaných odpovědělo, že se na výběrové pohovory připravují a 37 dotazovaných odpovědělo, že nikoliv.

Další otázka výzkumu se zabývá skutečností, zda si uchazeči zjišťují informace o společnosti. Na internetu může uchazeč zjistit informace o dané společnosti, na které mohou být kladené dotazy při přijímacím pohovoru. Na tyto znalosti se většina firem dotazuje, protože si tím utvrzují skutečný zájem uchazeče o danou pracovní pozici. Autorka následující otázku zvolila díky vlastním zkušenostem z výběrových pohovorů a reaguje tím na chování lidí, kteří se ucházejí o volné pracovní pozice. Výsledek, který byl zjištěn tímto výzkumem, je alarmující. Celkem 24 oslovených odpovědělo, že si tyto informace vyhledává a 36 oslovených odpovědělo, že nikoliv (graf č. 2). Je to velká chyba, která je podceňována, jelikož člověk, který se uchází o zaměstnání ve společnosti, o které neví ani základní informace, do ní opravdu nepatří. Mezi tyto základní znalosti by mělo například patřit datum založení, hlavní cíl či vize organizace, odvětví či velikost organizace.

Následující otázka navazuje na otázku předchozí. Pokud má uchazeč zájem o volnou pracovní pozici, je velkou výhodou například optat se ve svém okolí po současných zaměstnancích této instituce. Od kmenového zaměstnance se mohou získat základní informace k tomu, jak být úspěšný při výběrovém řízení. Takový zaměstnanec si tímto procesem musel sám projít, a pokud bude ochotný, mohl by uchazeči poskytnout důležité informace. Podobně důležité mohou být informace i od dřívějších zaměstnanců. Zde však musí být brán v potaz důvod odchodu z instituce. Zde mohou být poskytnuty zkrácené informace, a to v souvislosti s důvodem odchodu zaměstnance. Dobrovolně odchází zaměstnanec určitě poskytne rozdílné názory na instituci než zaměstnanec propuštěný. Z tohoto důvodu nebyly v otázce například použity recenze na internetu.

Do těchto diskuzí většinou přispívají lidé, kteří mají negativní zkušenosti a mají potřebu se s nimi podělit.

Poslední čtvrtá otázka je zaměřena na samotný obsah výběrového pohovoru a na jeho přípravu. Konkrétně na pokládané otázky, které se ve většině případů opakují, a lze se na ně připravit. Každý uchazeč si může tyto otázky dopředu připravit a být pohotový při jejich položení. Není vhodné, aby před výběrovou komisí mluvil trhaně či neměl utříděné své myšlenky. Nežádoucí je také zamotat se do svých odpovědí, což může vrhat dojem lhaní. Mezi nejčastěji pokládané otázky pak například patří: představení sebe samotného, poslední zaměstnání, práce ve stresu, popsání své osobnosti, pracovní náplň dne a agenda, důvod odchodu ze současného zaměstnání, proč bychom měli přijmout právě vás, a mnoho dalších. Těchto otázek je opravdu mnoho, ale stále se opakují. Proto by veřejnost měla mít povědomí o tom, které otázky je u přijímacích řízení mohou potkat. Není troufalé uvést, že každý člověk zařazený do pracovního procesu alespoň jedenkrát ve svém životě absolvoval ústní výběrový pohovor. Výsledkem této otázky bylo zjištění, že povědomí o těchto otázkách občané mají. Na tuto otázku 41 dotazovaných odpovědělo, že zná nejčastěji pokládané otázky při pohovorech a 19 dotazovaných odpovědělo, že nikoliv.

Hypotéza č. 2: Hlavním zdrojem hledání nových pracovních příležitostí či pohovorů jsou osobní vazby, neboť v současné době se klade důraz na osobní doporučení a důvěryhodnost. Tato druhá hypotéza byla sestavena z důvodu osobních vazeb při hledání zaměstnání. Lidé, kteří hledají novou práci, mají větší šanci na úspěch, pokud dostanou osobní referenci u možného budoucího zaměstnavatele. Samotná autorka této práce se domnívá, že osobní vazby na získávání zaměstnání hrají klíčovou roli. K této hypotéze byly sestaveny čtyři otázky na její potvrzení či vyvrácení. Tyto otázky jmenují čtyři nejčastěji veřejností používané způsoby hledání nového zaměstnání.

První otázka je zaměřena na autorčino tvrzení, že nejčastějším způsobem hledání zaměstnání je dotazování u svých známých či rodinných příslušníků. V praxi se autorce toto tvrzení několikrát potvrdilo. Pokud člověk přijde o své zaměstnání, jako první se s touto ne příliš šťastnou informací svěří své rodině a blízkým přátelům. A při té příležitosti není nic jednoduššího, nežli se jich na nějakou volnou pracovní pozici optat.

Mnohdy se stává, že člověk, který přijde o zaměstnání, upadá do depresí a přestává si věřit. Ale záleží na způsobu ztráty zaměstnání. V tomto případě jsou nejbližší členové rodiny prvním zdrojem, kde začít hledat. Na tuto otázku 44 dotazovaných odpovědělo, že jako první zdroj hledání nového zaměstnání oslovují své známé. Naopak 16 dotazovaných odpovědělo, že nikoliv.

Druhá otázka této hypotézy se zaměřila na internetové portály, které jsou také hojně využívány při hledání nového zaměstnání. Lidé hledají anonymně v pohodlí svého domova bez sebemenšího stresu či nervozity. Mohou si pečlivě prostudovat nabídky volných pozic, které jsou na portály vkládány. Tento způsob jako první krok hledání zaměstnání dle odpovědí využívá 53 dotazovaných, 7 dotazovaných odpovědělo, že nikoliv.

Třetí otázka k hypotéze hledala odpovědi na to, zda jako prvním způsobem dotazovaní hledají zaměstnání osobními návštěvami ve firmách či institucích. Tato varianta se ukázala jako málo pravděpodobná, neboť 8 dotazovaných odpovědělo, že ano a 52 dotazovaných odpovědělo, že tento způsob nevyužívá. I když uchazeč jako první krok učiní osobní kontakt s firmou, ve většině případů zaměstnání nezíská. Může tomu být hned z několika důvodů, například firma v daném časovém období nové pracovníky nehledá, ve firmě nemusí být přítomen odpovědný pracovník, který by byl kompetentní k rozhovoru s uchazečem nebo se jen může jednat o okolnosti, které zapříčiní neúspěch této návštěvy. Proto se jako lepší způsob kontaktu s firmou jeví písemná korespondence či telefonát, kterým si uchazeč může zajistit návštěvu ve stanoveném časovém termínu.

Poslední, čtvrtá, otázka k hypotéze hledala u dotazovaných odpovědi, zda jako první způsob hledání zaměstnání využívají spolupráci s pracovní agenturou. Tyto pracovní agentury se spíše zaměřují na dělnické či kancelářské profese. Proto jejich služeb využívá spíše méně vzdělaná klientela. Využívání služeb personálních agentur je finančně nákladné, a proto svým klientům po sehnání zaměstnání mohou účtovat srážky ze mzdy. Tuto variantu jako první způsob shánění zaměstnání využívá 8 dotazovaných, 52 odpovědělo, že nikoliv.

Hypotéza č. 3: V současné době se většina zaměstnavatelů vyhýbá pokládání diskriminačních otázek při výběrových řízeních, neboť jejich kladením porušují zákon i

morální zásady a povědomí lidí o těchto otázkách je vysoké. Jak již práce uvedla v teoretické části, těmto otázkám je zapotřebí se při pohovorech vyhnout. Bohužel z výsledků výzkumu této hypotézy vyplývá, že jsou stále při pohovorech kladeny. Je otázkou, proč se tomu tak děje. Může to být potřeba znát detailní informace o uchazeči? Pokládání diskriminačních otázek upravuje zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, tzv. antidiskriminační zákon. Těchto diskriminujících otázek je opravdu velká řada. K zamyšlení určitě stojí to, proč se tomu pořád tak děje.

První otázka ke třetí hypotéze se dotazovaných ptá, zda vědí, jaké otázky patří do okruhu diskriminačních. Celkem 46 dotazovaných odpovědělo, že ano a čtrnáct odpovědělo, že nikoliv. Při výzkumném šetření se pak autorka po položení této otázky snažila dotazovaným tyto otázky objasnit, aby si uvědomili, zda jim byly pokládány. Toto vysvětlení nikterak neovlivnilo následné zpracování výzkumu, naopak napomohlo k přesnějším odpovědím. Mnoho lidí si po vysvětlení těchto otázek uvědomilo, že se s těmito otázkami skutečně setkali.

Následná otázka, která byla dotazovaným položena, měla za cíl zjistit, zda tyto diskriminační otázky byly někdy při pohovorech vyřčeny. S překvapením autorky jsou tyto otázky stále pokládány, a to ve větší polovině pohovorů. Celkem 29 odpovědí bylo kladných a 31 účastníků se s těmito otázkami na pohovorech nesetkalo.

Pokud jsou tyto diskriminující otázky položeny, je mnoho způsobů, jak se jim vyhnout. Naštěstí tyto otázky jsou v povědomí lidí, a to například díky nejrůznějším pořadům v televizi nebo článkům v novinách či na internetu. Díky tomu většina lidí ví, jak na tyto otázky diskrétně upozornit a vyhnout se jejich odpovědi. Například odpověď typu zda tato otázka má vliv na výkon zaměstnání či přímo říci, že patří do okruhu zakázaných, je určitě na místě. Personalista či manažer si v takovéto situaci musí uvědomit, že vkročil na zakázané území a musí svou chybu připustit, ale také nést následky svého chování, pokud by si uchazeč chtěl ztěžovat. Bohužel mnoho lidí se v této situaci bojí tímto způsobem zakročit a raději se podvolí ke lži nebo úhybným odpovědím. Na tuto otázku 16 dotazovaných odpovědělo, že upozornilo během pohovoru na nevhodnost diskriminačních otázek a 44 dotazovaných odpovědělo, že nikoliv.

Jak už bylo uvedeno v předchozím odstavci, někteří lidé se bojí na diskriminační otázku upozornit a raději volí variantu odpovědi. Je na každém z nás, zda na otázku odpovíme pravdivě, nebo zda se uvolíme ke lži. Další otázka se zabývá pouze tím, zda uchazeči na položenou otázku odpověděli. Zde 34 dotázaných odpovědělo, že nikoliv a 26 oslovených na tyto otázky při výběrových pohovorech odpovědělo. Možnou odpovědí v této situaci je také vyhýbavá odpověď. Pokud se například personalista zeptá na státní občanství (u cizince), protože vaše plet' je poněkud zlatavá, možnou odpovědí je, že pro práci v České republice uchazeč vlastní veškerá povolení a proto je tato otázka irelevantní.

Poslední, pátá, otázka ke třetí hypotéze hledala odpovědi na to, zda uchazeči vědí, že pokládáním diskriminačních otázek je porušován zákon. Pokud by se uchazeči chtěli bránit a upozornit na nevhodnost pokládaných otázek u pohovoru v konkrétní společnosti, mohou se obrátit na Státní úřad inspekce práce. Tomuto úřadu může dát podnět každý, kdo se s tímto problémem na výběrových řízeních setká. Toto diskriminační jednání bude prošetřeno, a pokud by bylo zjištěno pochybení, může být uložena pokuta až do výše jednoho milionu korun. Dalším možným způsobem obrany je podání žaloby u soudu. K takovému kroku jsou zapotřebí důkazy, a to nejlépe v písemné formě. Vzhledem k tomu, že většina výběrových pohovorů probíhá na ústní bázi, je tento postup považován za méně úspěšný. Nejlepším způsobem je tedy obrana při pohovoru.

Hypotéza č. 4: Pozici Úřadu práce v ČR lidé spíše vnímají záporně, neboť tato instituce není schopna lidem práci zajistit a kvalitní a úspěšné firmy se při hledání zaměstnanců na Úřad práce neobracejí. Tato hypotéza reaguje na autorčino tvrzení, že úřad práce je spíše kontrolní instituce, kam se lidé chodí registrovat, aby nemuseli platit zákonem stanovené zdravotní pojištění. Mnoho lidí, kteří jsou zde evidováni, mají s touto institucí mnoholeté zkušenosti, a to zejména proto, že nechtějí pracovat nebo pracují nelegálně bez smlouvy od zaměstnavatele. Autorka sama se v situaci evidence na Úřadu práce ocitla. Tato instituce nebyla žádnou oporou v hledání zaměstnání, protože návštěvy zde se často na začátku evidence konají po dvou měsících evidence. Když je zde doporučena nabídka zaměstnání, která je mnohdy stará i několik týdnů, dotčený člověk si tímto způsobem zaměstnání nenalezne. Úřad práce poskytuje nezaměstnaným povinné poradenství, které musí uchazeč absolvovat, pokud je veden

v evidenci uchazeče o práci déle jak šest měsíců. Což autorka vidí jako zásadní problém. Pokud evidovaný sám neprojeví zájem o poradenství ani netuší, že o něj může požádat, neboť na to není upozorněn. Toto časové období je dost dlouhé na to, aby lidé vypadli z každodenního rytmu a pomalu se odnaučili mít potřebu pracovat. Toto tvrzení reaguje na situaci, kdy člověk nemá nárok na finanční podporu v nezaměstnanosti. Do této situace se většinou dostávají mladí lidé, kteří dokončí své vzdělání a nemají na finanční podporu nárok. Což je v dnešní době hodně velký problém. Mnoho takových lidí není schopno začlenit se do pracovního procesu a parazitují na svých rodičích, kteří je živí. Tento situační problém se pak táhne i do plné dospělosti lidí, a ti ani ve věku přes třicet let nemají potřebu pracovat. Nejen tito mladí lidé, ale evidovaní obecně by při hledání zaměstnání potřebovali větší disciplínu a kontrolu, kterou dosud autorka vnímá jako nedostatečnou.

První otázka k této hypotéze je zaměřena na to, zda uchazeči díky činnosti Úřadu práce našli zaměstnání. Jak již bylo zmíněno, pokud je docházka na tuto instituci v dlouhých intervalech, dle názoru autorky není možné, aby lidé touto cestou zaměstnání našli. Největší šance na úspěch se dle veřejně dostupné databáze uveřejněných nabídek zaměstnání jeví pro dělnické profese, prodavače a řidiče. Ve většině těchto nabídek uchazeč musí splňovat nízké požadavky na vzdělání. Což je také důvodem cílové skupiny lidí, kteří byli osloveni v rámci šetření. Tyto požadavky na vzdělání jsou střední s vyučením nebo střídání bez vyučení. Na otázku, zda lidé našli zaměstnání přes Úřad práce, odpovědělo kladně 5 dotazovaných a záporně 55 dotazovaných.

Druhá otázka, která má napomoci potvrdit či vyvrátit autorčino tvrzení se týká skutečnosti, zda evidovaní na Úřadu práce někdy byli na pohovoru, který jim zde byl doporučen či předložen. Například lidé, kteří jsou evidovaní dlouhodobě, musejí na předložené nabídky zaměstnání reagovat tím, že musejí dodat potvrzení, které dokazuje účast na výběrovém řízení. Tato skutečnost by poněkud zkreslila tento výzkum, proto byli osloveni lidé, kteří jsou na Úřadu práce evidováni méně jak rok. Na tuto otázku 10 dotazovaných odpovědělo, že byli na pohovoru, který jim byl na úřadu práce doporučen, a 50 dotazovaných odpovědělo, že nikoliv.

Předposlední otázka k této hypotéze se ptá dotazovaných, zda vnímají činnost Úřadu práce jako pozitivní instituci, která dává občanům jistotu a oporu při hledání zaměstnání. Tato otázka navazuje na dvě předešlé, vzhledem k tomu, že předešlé dvě

otázky poukázaly na to, že lidem tento úřad moc nepomáhá, není překvapivý její výsledek. Celkem 8 dotazovaných vnímá činnost úřadu pozitivně a 52 účastníků nikoliv.

Poslední otázka čtvrté hypotézy je zaměřena na to, jak lidé hodnotí či vnímají soubor firem, institucí či společností, které přes Úřad práce uveřejňují své nabídky volných pracovních pozic. Zde uveřejněné nabídky vnímá 11 dotazovaných jako důvěryhodné a 49 bohužel nikoliv.

Hypotéza č. 5: Většina poskytovaných informací, které jsou uchazečům sdělovány na přijímacích pohovorech, se později při nástupu do zaměstnání ukáží jako nepravdivé či zkreslené, neboť firmy chtějí nalákat co nejvíce kvalitních zájemců a ušetřit co nejvíce finančních prostředků. Hypotéza reaguje na autorčiny zkušenosti s přijímacími pohovory, ale také s dalším krokem, který následuje po úspěšném absolvování výběrového řízení. Tímto krokem je nástup uchazeče do zaměstnání a s tím související legislativa. Zde se každý nově nastupující zaměstnanec podrobně seznámí s nejrůznějšími informacemi, ale především s finanční odměnou za odvedenou práci. Pokud je uchazečům na výběrových pohovorech sdělena předpokládaná odměna za odvedenou práci, ne vždy se poté shoduje s reálnými čísly. V praxi se uvádí vždy finanční částka před zdaněním, tzv. hrubá mzda. Mnohdy tak může docházet k omylům a to díky tomu, že tyto informace mohou být poupraveny tak, aby zájemci nabyli mylného vědomí, že se jedná o mzdu čistou, tedy po zdanění. Společnosti také mohou poskytovat zkreslené informace ohledně nejrůznějších benefitů, které svým zaměstnancům poskytují. Z praxe se může například jednat o informace, že zaměstnavatel přispívá na životní pojištění, důchodové pojištění, příplatkem na dovolenou, kulturní akce, sportovní vyžití, dále mohou být poskytovány slevy na služby či výrobky dané společností. Takto mohou být představovány benefity, které může uchazeč nástupem do společnosti získat. Ale po nástupu může dojít k upřesnění informací, a to například tím, že si zaměstnanec musí vybrat, zda chce, aby mu zaměstnavatel přispíval na životní či důchodové pojištění. Zda bude preferovat slevy na produkty či služby společnosti, nebo bude chtít podporu na kulturní či sportovní vyžití. Omyly také mohou nastat v časovém období, od kdy budou tyto benefity zaměstnancům poskytovány. Zde záleží na každé konkrétní společnosti, protože některé je svým

zaměstnancům poskytují okamžitě po nástupu, jiné po skončení zkušební doby, ale v praxi se můžeme setkat i s obdobím jednoho roku.

První otázka k této hypotéze je zaměřena na to, zda informace, které byly poskytnuty uchazečům na výběrovém pohovoru ohledně mzdového výměru, byly shodné s informacemi při nástupu do zaměstnání. Na každém pohovoru by měl být vymezen prostor pro otázky, které se týkají finančního ohodnocení. Buď tuto otázku pokládá personalista či manažer, nebo se na ni dotazuje uchazeč. Ve většině případů je ale vyřčena otázka, jaké by si daný jedinec představoval finanční ohodnocení za odvedenou práci. Odpovědí může být hned několik. Odpovědí může být, že požadované ohodnocení je reálné, nereálné, v budoucnu reálné, vyšší, a mnoho dalších. Na tuto otázku dopovědělo 39 dotazovaných, že výše částky, která jim byla sdělena při výběrovém pohovoru, se shodovala s realitou při nástupu. Naopak 21 dotazovaných odpovědělo, že se suma neshodovala.

Druhá otázka této hypotézy se dotazovaných ptala na jejich zkušenosti, zda se někdy cítili oklamáni informacemi, které zazněly u pohovorů. Jak již bylo zmíněno, může dojít k mylnému vysvětlení či zkreslení informací. V některých případech mohou být na pohovorech některé důležité prvky smlouvy zamlčeny, nebo změněny. Příkladem můžeme uvést, že příspěvek na dovolenou je podmíněn nulovou absencí marodného, výkon práce není stanoven na konkrétní město, ale na celý kraj, v horším případě na celou republiku, slibovaná kancelář bohužel nebude skýtat nádherný výhled, atd. Je celá řada možností, které by zde mohly být vyjmenovány. Proto otázka byla pokládána nekonkrétně. Na tuto otázku 20 dotazovaných odpovědělo, že byli oklamáni a 40 dopovědělo, že nikoliv.

Předposlední otázka hypotézy je zaměřena na benefity. Největšími trendy v poskytování benefitů jsou příspěvky na životní pojištění, penzijní pojištění, stravování, kulturu a rekreaci, produkty firmy, snížené sazby úvěrů, mobilní tarify, mobilní telefony, dopravu. Zaměstnavatelé tyto benefity poskytují díky tomu, že se z nich neodvádí daň z příjmu ani zdravotní či sociální pojištění. Dalším důvodem je také to, že si firmy chtějí hýčkat a udržet své zaměstnance. Tím zvyšují spokojenost, budují dobré jméno společnosti, čímž mohou přilákat nové kvalitní zaměstnance. Předposlední otázka výzkumu se dotazovaných ptala, zda jim byly odeprény benefity, se kterými byli

seznámení na pracovním pohovoru. Na tuto otázku 13 respondentů odpovědělo, že ano a 47 respondent uvedlo, že nikoliv.

Poslední, čtvrtá, otázka této hypotézy je zaměřena na zaškolování zaměstnanců. Některé firmy posílají své zaměstnance na školení, která jsou mnohdy dlouhá i několik týdnů, ale některé firmy nechávají zaškolovat nové pracovníky zkušenými kolegy. Například je logické, že v bankovním sektoru či pojišťovnictví je nutností, aby zaměstnanci absolvovali profesionální organizované školení. Na úřadech toto školení provádí vedoucí nebo spolupracovníci. Je otázkou, zda na pozici, která sebou nese například seznámení se s informačním systémem organizace, stačí pouhé zaškolení od kolegů. V tomto případě by bylo namíste proškolit zaměstnance svými specialisty, aby byl zaměstnanec od základu s programem seznámen. V rámci snižování nákladů mohou firmy šetřit na svých zaměstnancích tím, že jim toto profesionální školení odeprou. Proto se poslední otázka ptala dotazovaných na to, zda jim toto profesionální školení bylo odepřeno. Na tuto otázku 21 dotazovaných odpovědělo, že ano. Naopak 39 dotazovaných odpovědělo, že nikoliv.

3.4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

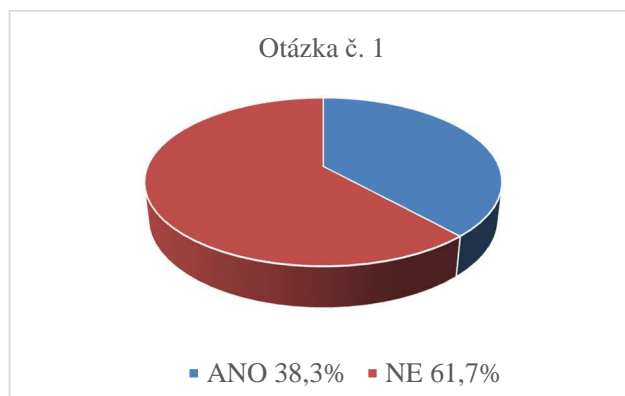
Hypotéza č. 1: Méně vzdělaní lidé se na přijímací pohovory nikterak nepřipravují, neboť nejsou seznámeni se škálou možností, kterými mohou zapůsobit na potenciálního zaměstnavatele a netuší, že příprava a soustředěnost na detail je důležitá.

První hypotéza tohoto výzkumu byla potvrzena. Výsledky výzkumu potvrzují, že lidé se v současné době na přijímací pohovory nepřipravují, a tím výrazně snižují svou šanci na úspěch při výběrovém řízení.

Výsledný graf k první otázce této hypotézy dokazuje, že dotazovaní lidé nepovažují přípravu na výběrový pohovor za důležitou. Proč tedy výsledek této otázky je takový, jaký je? Na každém portále, který se zabývá pracovními nabídkami, jsou k dispozici rady a možnosti, jak zaujmout potenciálního zaměstnavatele. Nejen na internetu se můžeme setkat s radami, jak úspěšně zvládnout výběrový pohovor. Stačí například číst denní tisk či poslouchat rádiové stanice. K zamyšlení tedy je, proč lidé tyto možnosti nevyužívají. Ale hledání odpovědi na tuto otázku, už by bylo předmětem bližšího výzkumu například pro diplomovou práci.

Graf 1: Příprava na výběrové pohovory

„Připravoval/a jste se na výběrový pohovor například průzkumem na internetu či požádala o radu v poradně?“



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

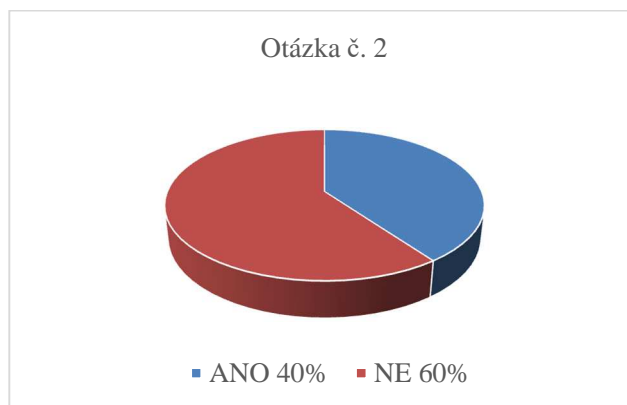
Zdroj ⁴

Druhá otázka k první hypotéze dopadla taktéž záporně. Teoretická část práce uvedla, že inzerát na volnou pracovní pozici by měl obsahovat stručný profil společnosti. Můžeme tedy tvrdit, že i historii a současnou situaci, i když třeba jen velmi stručnou. Dá se však tento stručný popis požadovat za dostačující, když z teoretické části práce víme, že typické otázky na pohovoru jsou právě ty, které se týkají dané společnosti? Autorka práce tyto stručné informace z inzerátu rozhodně za dostačující nepovažuje. Příprava znalosti dané společnosti by měla probíhat i tehdy, jde-li uchazeč na pohovor díky osobnímu doporučení. I malé detaily můžou napomoci k tomu, aby uchazeč překvapil svou znalostí. I veřejně známé společnosti mohou na svých internetových stránkách uvádět doplňující informace, které uchazeč nemusí znát. Proto je důležité si je přečíst.

⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 2: Zjišťování informací

„Zjišťoval/a jste si před pohovorem historií a současnou situaci v dané společnosti?“



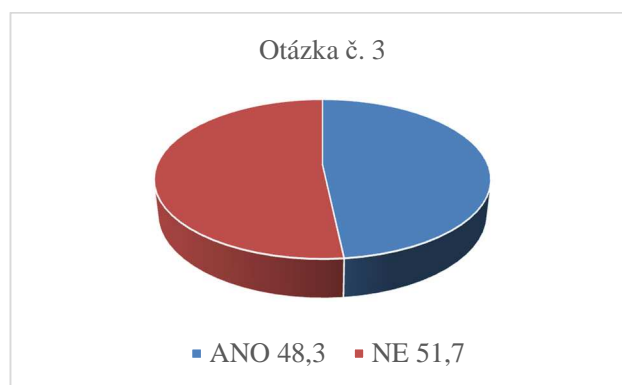
Zdroj: autorka práce, 2016

Zdroj⁵

U třetí otázky k první hypotéze odpovídali dotazovaní celkem vyrovnaně, ale celkový výsledek je také záporný. K této otázce autorka práce nemůže použít oporu v žádné odborné literatuře, protože zjišťování informací o společnosti od současných či minulých zaměstnanců je pouze doplňující prvek toho, jak se o společnosti dozvědět více informací z dalších dostupných zdrojů. Je na každém uchazeči, zda si tyto informace chce nebo může zajistit, ale rozhodně se nedají považovat za zbytečné. Ovšem zda tyto informace budou použitelné či nikoliv, musí každý člověk zvážit sám. Záleží to také na tom, jaké informace chceme zjistit. Relevantní v tomto případě budou otázky zabývající se vedením, chodem, vztahy, výhodami a spokojeností zaměstnanců dané společnosti. V žádném případě, by se uchazeč neměl zajímat o informace, které mohou spíše působit jako pomluvy a nejsou ničím podloženy. To může mít spíše za následek, špatné očekávání toho, jak by to v budoucím zaměstnání mohlo vypadat.

⁵ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 3: Průzkum u současných či dřívějších zaměstnanců
„Snažil/a jste si někdy vyhledat zkušenosti či informace o dané společnosti od
současných či dřívějších zaměstnanců.“



Zdroj: autorka práce

Zdroj⁶

Poslední otázka k této hypotéze zjišťovala, zda dotazovaní mají znalost otázek, které nejčastěji zaznívají na výběrovém pohovoru. Výsledek poukazuje, že ano, ale stále jsou lidé, kteří o těchto otázkách nemají povědomí. Vše úzce souvisí s přípravou na pohovory, což zjišťovala otázka č. 1. V předchozí kapitole práce uvedla, jaké jsou tyto nejčastěji pokládáné otázky. Pokud by lidé měli širší povědomí o těchto otázkách, měli by možnost lepší přípravy a sebejistého vystupování. Ne všechny otázky jsou příjemné, nebo se na ně snadno odpovídá. Například se může jednat o otázku, kdy se personalista či manažer dožaduje vyjmenování silných a slabých stránek uchazeče. V praxi je možnou odpovědí trochu vyhýbavá, ale přesto uspokojivá odpověď. Uchazeč může vyjmenovat jeho silné a slabé stránky, které přímo nesouvisí s pracovním nasazením. Další možnou variantou je pak odpovědět pravdivě, ovšem u slabých stránek uvést jednu, a dále doplnit, že si je toho kandidát o sobě vědom a snaží se tuto svou špatnou vlastnost odstranit. U slabých stránek je možné říci, že uchazeč zatím nemá velkou znalost firemní kultury, produktu či IT systému. Tyto slabé stránky se dají rychle po nástupu do zaměstnání nabýt. A proto nemohou uchazeči při výběrovém pohovoru uškodit. Mezi silné stránky je pak vhodné uvést jednu nebo dvě vlastnosti, které firma uvedla ve svém inzerátu na volnou pracovní pozici. Většinou je v těchto inzerátech více vlastností, které firma požaduje po ideálním pracovníkovi.

⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 4: Kladené otázky při výběrových pohovorech
„Víte, jaké otázky jsou nejčastěji kladeny při výběrovém pohovoru?“



Zdroj: autorka práce

Zdroj⁷

Hypotéza č. 2: Hlavním zdrojem hledání nových pracovních příležitostí či pohovorů jsou osobní vazby, neboť v současné době se klade důraz na osobní doporučení a důvěryhodnost.

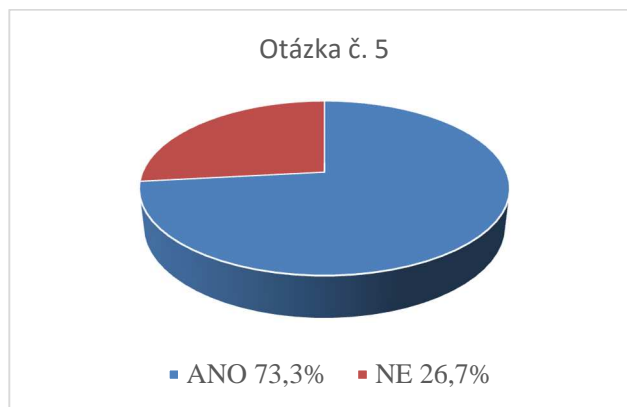
Druhá hypotéza tohoto výzkumu nebyla potvrzena ani vyvrácena. Výsledek výzkumu pouze ukázal, že lidé jako své první kroky při hledání zaměstnání využívají vazby na známé, ale také využívají internetové portály. Větší preferenci získaly internetové portály před osobními vazbami.

První otázka hypotézy měla za cíl zjistit, zda lidé preferují osobní vazby při hledání nového zaměstnání. Osobní vazby mohou napomoci zaměstnání nalézt rychleji, než ostatní možné způsoby, které byly vyjmenovány v kapitole 2.2.1 Metody výběru pracovníků. Tato varianta shánění zaměstnání uchazeči urychlí kontakt s možným zaměstnavatelem. Doporučení s osobní vazbou má větší váhu a je důvěryhodné. Samotný doporučitel daného uchazeče může vyzdvihnout po stránce pracovních zkušeností, ale i osobnostních charakteristik. Konečné rozhodnutí je pak samozřejmě na firmě. Buď může uchazeče zařadit do klasického výběrového řízení, nebo se mohou po osobním pohovoru dohodnout na nástupu uchazeče do zaměstnání.

⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 5: Hledání volných pracovních pozic

„Při hledání zaměstnání, byl Váš první krok dotazování u přátel a známých, zda nejsou seznámeni s volnou pracovní pozicí či hledáním nového zaměstnance?“



Zdroj: autorka práce

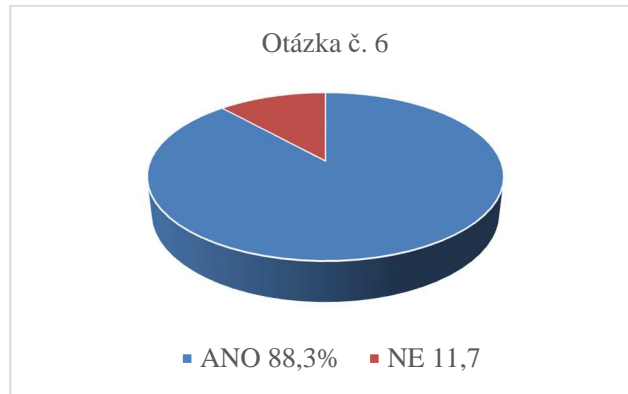
Zdroj⁸

Druhá otázka této hypotézy se dotazovaných ptala, zda jejich první kroky při hledání zaměstnání jsou zaměřeny na internetové portály, kde jsou uveřejněny nabídky volných pracovních pozic, nebo stránek jednotlivých společností. Tato varianta je dle odpovědí dotazovaných jako klíčová při hledání zaměstnání. Tato možnost shánění zaměstnání je také jednoznačně nejrychlejší, protože těchto portálů je opravdu hodně a uchazeči mohou hledat v dnešní době díky technologiím kdekoliv a kdykoliv. Tyto portály umožňují nastavení filtrů a zájemci tak mohou hledat dle svých požadavků například podle profese, oboru, lokality a formy úvazku. Dalšími parametry, které zde mohou být definovány, jsou například jazyk, označení konkrétní společnosti či jednotlivá oddělení. Po nastavení těchto filtrů mohou být nabídky uveřejněných volných pracovních pozic zasílány i na emailovou adresu. Na webových stránkách jednotlivých společností jsou volné pracovní pozice také uveřejňovány. Firmy mohou oslovit návštěvníky svých internetových stránek a získat tak potenciální uchazeče z řad zákazníků. Všechny společnosti také nevyužívají již zmiňované portály s nabídkami volných pracovních pozic, ale vyvěšují své nabídky pouze na své webové stránky.

⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 6: Hledání práce na internetu

„Byl Váš první krok při hledání nového zaměstnání průzkum na internetovém portále jako je například jobs.cz, práce.cz či stránek jednotlivých organizací a firem?“



Zdroj: autorka práce

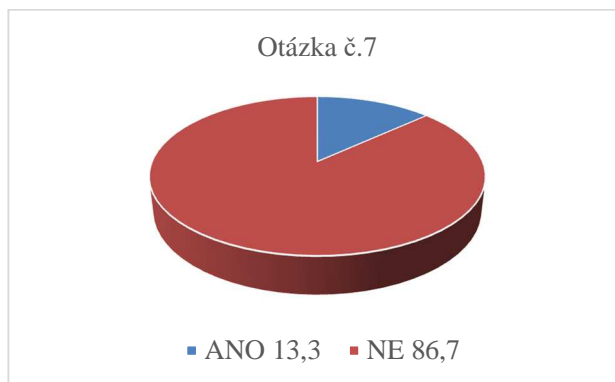
Zdroj⁹

Třetí otázka k hypotéze je zaměřena na to, zda účastníci výzkumu preferují jako hlavní způsob hledání zaměstnání osobní návštěvy ve firmách. Tento způsob shánění zaměstnání není příliš upřednostňován. Osobní návštěvy ve firmách či organizacích nejsou vhodné u všech typů profesí či oborů. Využitelný je například pro dělnické profese, prodavače, hlídače. Tedy spíše pracovní pozice s nižšími požadavky na vzdělání. Tyto pracovní pozice nesou největší míru fluktuace, proto je velmi pravděpodobně, že osobní návštěvou uchazeč zaměstnání získá. Pozice, u kterých je požadováno vyšší vzdělání, mohou jako kontakt s potenciálním zaměstnavatelem zvolit emailovou korespondenci. Tento druh kontaktu nebude považován za urputný či vnucovaný. Vhodné je zde formulovat, co může uchazeč společnosti nabídnout, jaké má znalosti, zkušenosti a proč by chtěl právě zde pracovat. Příložením životopisu je určitě vítáno. Pokud uchazeč zaměstnavatele zaujme, může být osloven, aby se dostavil osobně do sídla společnosti. Nemusí to nutně znamenat získání zaměstnání, ale obě strany se mohou dohodnout, že pokud bude uvolněna pracovní pozice, uchazeč bude osloven. Dalším možným postupem ze strany společnosti může požadování souhlasu k zařazení životopisu do evidence uchazečů, nebo také odmítnutí s poděkováním.

⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 7: Osobní návštěvy firem při hledání zaměstnání

„Jako hlavní strategii při hledání zaměstnání jste si zvolil/a osobní návštěvy organizací či firem a dotazování se na volné pozice?“



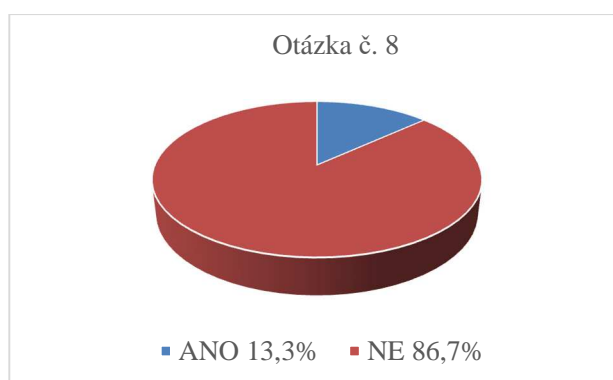
Zdroj: autorka práce

Zdroj¹⁰

Poslední otázka hypotézy se dotazovaných ptala, zda jako hlavní zdroj hledání zaměstnání volí personální agenturu. Tento způsob hledání zaměstnání je také málo využívaný. Touto formou hledají zaměstnání nejčastěji již zmiňované dělnické profese, hlídací agentury, prodavači, administrativní pozice a pozice označované jako asistenti. Personální agentury nejčastěji uveřejňují volné pozice na svých internetových stránkách, ale uchazeči zde naleznou pouze stručný popis pracovní pozice a požadavky na pracovníka. Pokud má uchazeč zájem o tuto pracovní příležitost, musí kontaktovat přímo pracovní agenturu, které poskytne souhlas se zpracováním osobních údajů. Následně firma uchazeče vyzve k zaslání životopisu a motivačního dopisu a pozve si ho na předpohovor. Následně je uchazeči domluvena schůzka ve společnosti, která hledá nového zaměstnance. Pokud se obě strany dohodnou k nástupu do zaměstnání, stává se uchazeč zaměstnancem, kterého však vyplácí personální agentura. Není tak přesně viditelné, jaká náleží zaměstnanci odměna za odvedenou práci v dané společnosti. Agentury se většinou při zprostředkování zaměstnání berou určitou část ze mzdy, která však není zaměstnanci známa.

¹⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 8: Hledání zaměstnání pomocí pracovní agentury
„Jako hlavní zdroj při hledání zaměstnání jste si zvolila pracovní agenturu?“



Zdroj: autorka práce

Zdroj¹¹

Hypotéza č. 3: V současné době se většina zaměstnavatelů vyhýbá pokládání diskriminačních otázek při výběrových řízeních, neboť jejich kladením porušují zákon i morální zásady a povědomí lidí o těchto otázkách je vysoké.

Tato hypotéza byla potvrzena. Z výzkumu vyplývá, že povědomost občanů o této problematice je na dobré úrovni. S poučkami a s rozebíráním tohoto tématu se velice často setkáváme v médiích všeho druhu. Tím roste povědomí občanů, což pro zaměstnavatele znamená vyšší opatrnost, dodržování zákonů a morálních zásad. I přesto se tyto otázky stále u pohovorů vyskytují. I přes to, jaké to může mít pro zaměstnavatele následky, tím má autorka na mysli vysoké peněžní sankce při dokázání tohoto skutku.

První otázka této hypotézy, která u dotazovaných zjišťovala znalost diskriminačních otázek, dopadla velmi dobře. Dotazovaní si tak u pohovorů uvědomují, že otázky, které smějí být položeny, musejí souviset bezprostředně s výkonem práce, dosaženým vzděláním, praxí či uzavřením pracovní smlouvy.

¹¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 9: Znalost diskriminačních otázek

„Víte, jaké otázky patří do okruhu diskriminačních a nesmějí být u pohovorů zmiňovány?“



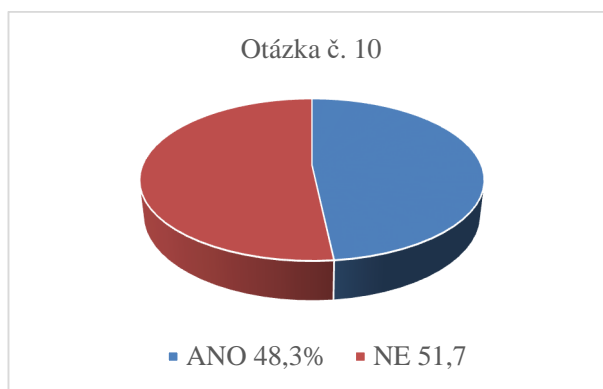
Zdroj: autorka práce

Zdroj¹²

Výsledek druhé otázky je zjištění, že diskriminační otázky jsou stále pokládány. Větší polovina dotazovaných se s nimi však nikdy nesešla, přesto by toto procento mělo být vyšší.

Graf 10: Pokládání diskriminačních otázek při pohovoru

„Byly Vám někdy tyto otázky u pohovoru kladeny?“



Zdroj: autorka práce

Zdroj¹³

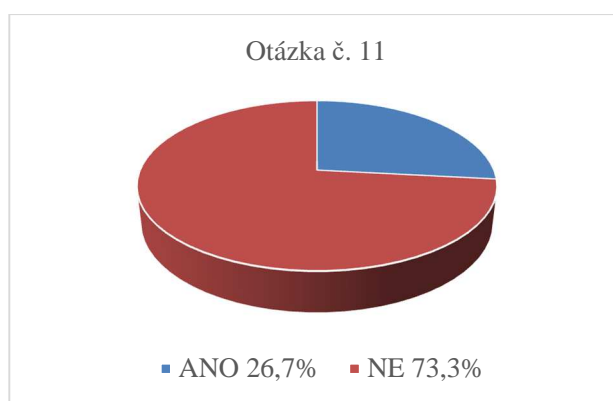
¹² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

¹³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Vzhledem k výsledku předchozí otázky, ze které vyplývá, že diskriminační otázky jsou stále u přijímacích pohovorů pokládány, je výsledek této velice uspokojivý. I přes to, že se s diskriminací hojně občané při pohovorech setkávají, dokáží na ni upozornit či se jí vzepřít. Pokud je tazatel na nevhodnost položené otázky upozorněn, je vhodné se za její položení omluvit. V praxi se pak nejčastěji setkáváme s výmluvami, že tato otázka zajímá samotného tazatele z osobních důvodů. Také s upozorněním, že zodpovězení této otázky nebude mít vliv na výsledek výběrového řízení. Porovnání teorie s praxí v této otázce ukazuje, že jak zaměstnancům (uchazečům), tak i zaměstnavatelům není toto téma cizí. Obě strany mají dobré povědomí o tom, co je a co není zakázané. Proto by se mělo v praxi více usilovat o dodržování zákona č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, tzv. antidiskriminačního zákona, ale také zákona o zaměstnanosti.

Graf 11: Vzepření se diskriminačním otázkám

„Upozornil/a jste danou osobu na nevhodnost této položené otázky?“



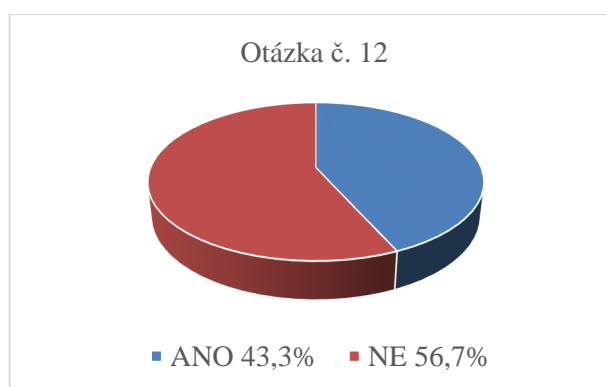
Zdroj: autorka práce

Zdroj¹⁴

Jak již bylo v této práci zmíněno, je důležité si uvědomit dopad, který může mít pro uchazeče zodpovězení diskriminační otázky. Z výsledku této otázky, plyne, že uchazeči spíše na tyto otázky neodpovídají, tudíž si tyto zmiňované dopady uvědomují.

¹⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 12: Odpovídání na diskriminační otázky
„Odpověděl/a jste na tyto položené otázky?“



Zdroj: autorka práce

Zdroj¹⁵

Poslední otázka této hypotézy prověřila, zda dotazovaní vědí, že kladením diskriminačních otázek je porušován zákon. Pokud by bylo prokázáno, že zaměstnavatel porušil zákaz diskriminace či rovné zacházení podle zákona o zaměstnanosti, lze zaměstnavateli za spáchání přestupku nebo správního deliktu uložit pokutu do 1 000 000 Kč (ust. § 139 odst. 1 písm. a) ve spojení s odst. 3 písm. a) zákona o zaměstnanosti a ust. § 140 odst. 1 písm. a) ve spojení s odst. 4 písm. a) zákona o zaměstnanosti). Je velice znepokojující, že i hrozba takto velikého postihu některé zaměstnavatele od těchto skutků neodradí. Pravděpodobně je tomu tak, protože spoléhají na to, že si účastníci výběrových řízení nebudou stěžovat. I když je tedy povědomost diskriminačních otázek vysoká, ke zlepšení této situace by byla zapotřebí lepší osvěta toho, jak postupovat či jaké kroky jsou zapotřebí učinit, pokud se uchazeč s takovým přístupem na pohovoru setká.

¹⁵ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 13: Diskriminační otázky vs. porušení zákona
„Víte, že kladením těchto nepovolených otázek byl porušen zákon?“



Zdroj: autorka práce

Zdroj¹⁶

Hypotéza č. 4: Pozici úřadu práce v ČR lidé spíše vnímají záporně, neboť tato instituce není schopna lidem práci zajistit a kvalitní a úspěšné firmy se při hledání zaměstnanců na úřad práce neobracejí.

Tato hypotéza byla výzkumem práce potvrzena. Z odpovědí položených otázek vyplývá, že celkovou činnost tohoto úřadu vnímají lidé negativně.

První položená otázka ke čtvrté hypotéze zjistila, že jen malému procentu dotazovaných tento úřad napomohl získat zaměstnání. Autorka práce s tímto zjištěním plně souhlasí vzhledem k osobní zkušenosti. Tento úřad je vnímán spíše jako povinnost, kam se lidé chodí hlásit, aby nemuseli hradit zdravotní pojištění z vlastních finančních prostředků. Při první návštěvě této instituce jsou nezaměstnaní seznámeni s tzv. organizačními náležitostmi. Jaké mají ohlašovací povinnosti, například při nalezení nového zaměstnání, je jim sděleno, zda mají nárok na podporu v nezaměstnanosti a v jaké výši. Samotné nabídky zaměstnání jsou předkládány až při delší evidenci, ale to také závisí na oboru a profesi nezaměstnaného. Ne vždy je nabídka zaměstnání vhodná pro daného uchazeče.

¹⁶ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 14: Činnost úřadu práce jako zdroj zaměstnání
„Sehnal/a jste někdy díky činnosti úřadu práce zaměstnání.“

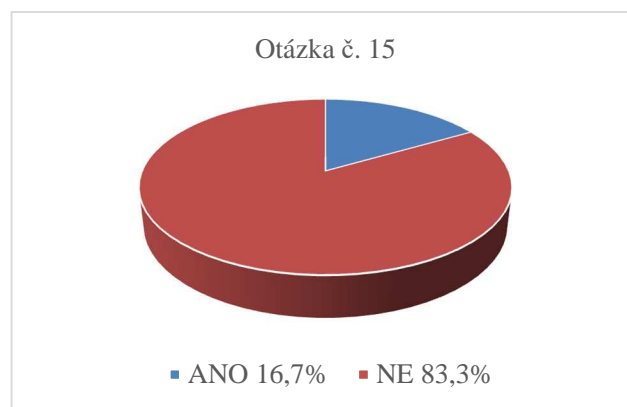


Zdroj: autorka práce

Zdroj¹⁷

Druhá otázka poukazuje na skutečnost, že nabídka zaměstnání je zde velice nízká vzhledem k tomu, kolik dotazovaných se doporučeného pohovoru zúčastnilo.

Graf 15: Doporučené pracovní pohovory z úřadu práce
„Byl/a jste někdy na pracovním pohovoru, který Vám byl doporučen při návštěvě úřadu práce?“



Zdroj: autorka práce

Zdroj¹⁸

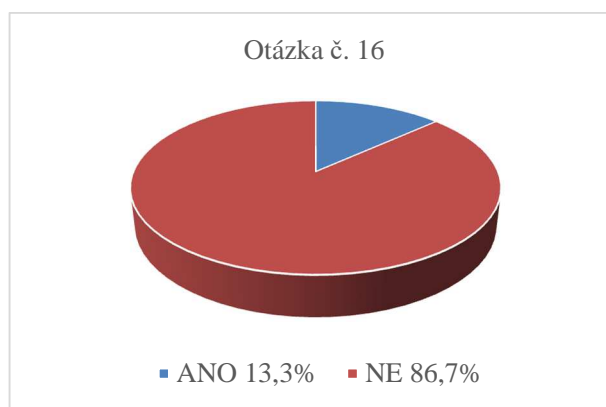
¹⁷ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

¹⁸ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Třetí otázka výzkumu potvrzuje autorčino tvrzení, že činnost úřadu práce je vnímána negativně. Úřad práce je veřejná služba poskytovaná občanům, která má za cíl zprostředkovat zaměstnání. Stejný cíl mají také pracovní agentury, které svou činnost provozují v soukromém sektoru. Ovšem tyto agentury se orientují spíše na zaměstnavatele, naopak úřad práce se spíše orientuje na zaměstnance. Bohužel tato instituce není velkou oporou nezaměstnaným.

Graf 16: Vnímání úřadu práce veřejností

„Vnímáte činnost úřadu práce jako pozitivní instituci, která dává občanům jistotu a oporu při hledání zaměstnání?“



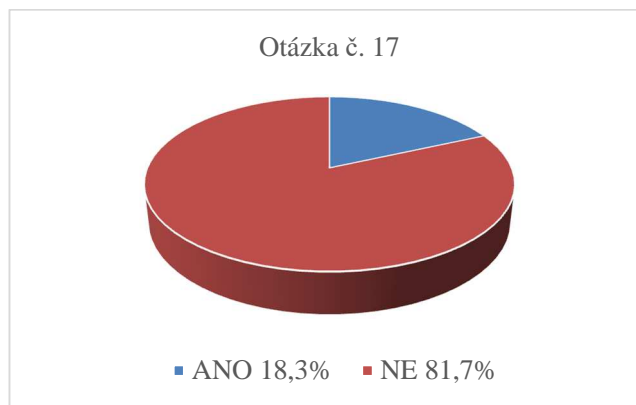
Zdroj: autorka práce

Zdroj¹⁹

Zprostředkování zaměstnání díky úřadu práce není nikterak užitečné, jak ukázala předchozí otázka. Ale proč tomu tak je? Autorka práce se domnívá, že je tomu díky skladbě firem a institucí, které s tímto úřadem spolupracují. Výzkum této práce tuto domněnku potvrdil, protože vysoké procento dotazovaných má stejný názor jako sama autorka. Za důvěryhodné se zde dají považovat nabídky státních organizací, tedy jiných úřadů. Ovšem skladba ostatních nabídek ze soukromého sektoru už takové mínění rozhodně nemá.

¹⁹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 17: Důvěryhodnost institucí, které spolupracují s úřadem práce
„Když se zaměříte na soubor firem a organizací, které přes úřad práce uveřejňují své
nabídky, jsou tyto inzeráty důvěryhodné?“



Zdroj: autorka práce

Zdroj²⁰

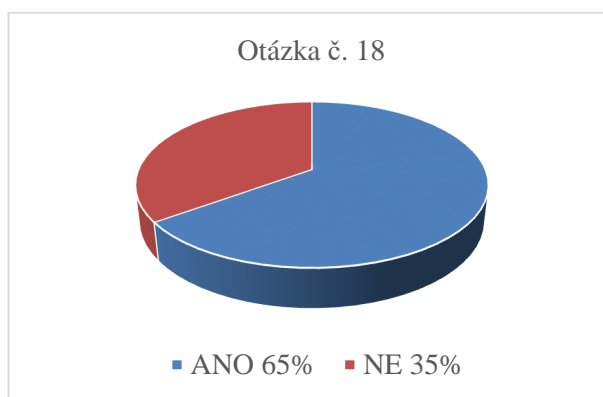
Hypotéza č. 5: Většina poskytovaných informací, které jsou uchazečům sdělovány na přijímacích pohovorech, se později při nástupu do zaměstnání ukáže jako nepravdivá či zkreslená, neboť firmy chtějí nalákat co nejvíce kvalitních zájemců a ušetřit co nejvíce finančních prostředků.

Tato hypotéza byla výzkumem práce vyvrácena.

První otázka hypotézy měla za cíl zjistit, zda firmy poskytují uchazečům o zaměstnání stejné informace jako při nástupu. Z výsledku výzkumu vyplývá, že se stále tyto nepoctivé informace na pohovorech vyskytují, i když jen v nízkém počtu. Na toto téma, by určitě na přijímacím pohovoru mělo pár vět zaznít. V praxi se setkáváme s otázkami o představě mzdy za odvedenou práci, nebo je personalistou mzda specifikována. Uchazeči by se v tomto případě neměli ostýchat tyto informace zjišťovat. Každý, kdo na pohovor přichází, by měl mít představu, jakou mzdu bude požadovat. Pokud je uchazeč dotázán na požadovanou mzdu, musí vědět, jakou sumu sdělí. Pokud by na tuto otázku nedokázal odpovědět, svědčí to o tom, že o sobě uchazeč špatně smýšlí. Výši mzdy by měl uchazeč zvolit tak, aby nebyla příliš nízká ani vysoká.

²⁰ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 18: Informace poskytované o mzdovém výměru
„Shodovaly se informace, které Vám byly poskytnuty na přijímacím pohovoru ohledně
mzdového výměru s realitou při nástupu do zaměstnání?“

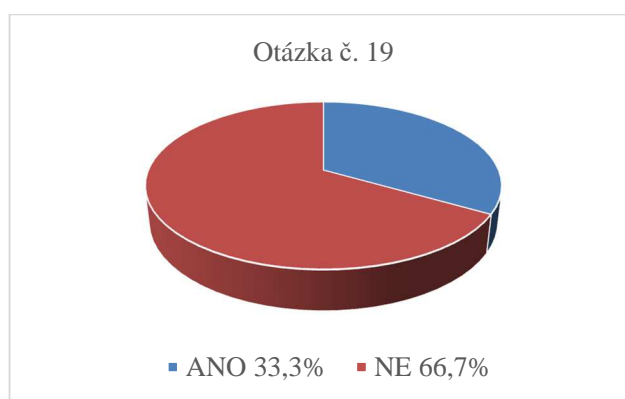


Zdroj: autorka práce

Zdroj²¹

Druhá otázka není nikterak přesně specifikována. Informace, které jsou uchazečům na přijímacích pohovorech sdělovány, se netýkají jen mzdového výměru.

Graf 19: Informace poskytované před nástupem do zaměstnání
„Přišel/la jste si někdy při nástupu do zaměstnání oklamán/a ohledně informací, které Vám
byly poskytovány před nástupem?“



Zdroj: autorka práce

Zdroj²²

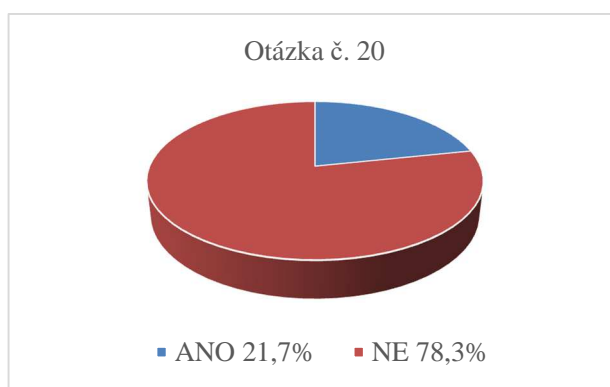
²¹ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

²² Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Výsledek předposlední otázky ukázal, že prezentované benefity jsou ve většině případů skutečně součástí pracovní smlouvy. Upevňuje se tím dobré jméno firmy.

Graf 20: Benefity

„Byly Vám někdy odepřeny benefity, které měly být součástí pracovní smlouvy a byly Vám sděleny při přijímacím pohovoru?“



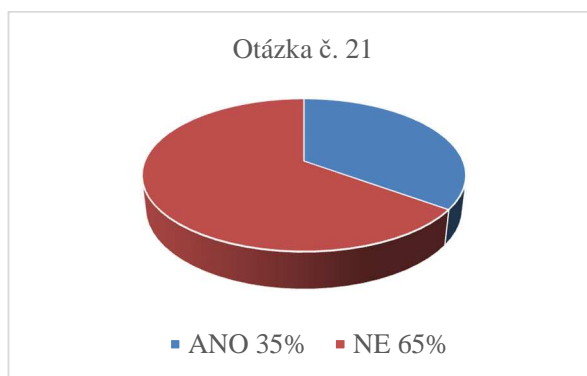
Zdroj: autorka práce

Zdroj²³

Důležitým zjištěním je, že firmy profesionálně školí své zaměstnance. Pokud tak činí, zvyšují tím svou reputaci, ale i hodnotu firmy.

Graf 21: Školení zaměstnanců

„Odepřel Vám někdy zaměstnavatel profesionální školení a na místo toho jste byl/a uvedena do dané problematiky pouze od svých kolegů?“



Zdroj: autorka práce

Zdroj²⁴

²³ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

²⁴ Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo potvrzení či vyvrácení autorčiných domněnek, které se odrážejí v hypotézách praktické části práce. Tento cíl byl splněn.

Teoretická část práce představila samotný název této bakalářské práce a uvedla jeho začlenění do personálního managementu. Dále zde byl popsán historický vývoj řízení lidských zdrojů od personální administrace až po současnou podobu řízení lidských zdrojů. Této kapitole dominovalo jedno jméno, a tím je Tomáš Baťa. Tento významný podnikatel vybudoval svou firmu tak, že je dodnes Baťovo jméno známo v mnoha zemích světa. Když se vrátíme zpět k současné podobě řízení lidských zdrojů, pak uvedeme, že tato práce vyjmenovala základní personální činnosti a poté se zabývala již zmíněným názvem, kterým je získávání, výběr a přijímání pracovníků.

Za pomoci výzkumu práce se podařilo potvrdit první hypotézu, která potvrdila autorčino tvrzení, že většina lidí se v současné době nikterak nepřipravuje na přijímací pohovory. Vzhledem k teorii, která se tímto tématem zabývala v první části práce, je tento přístup od uchazečů velice tristní. Společnosti vynakládají mnoho finančních prostředků, úsilí a lidských zdrojů na to, aby výběrová řízení probíhala co nejkorektněji a s vysokou úrovní. Na druhou stranu jak uvedla teoretická část této práce, i tyto náklady, které souvisejí s výběrem pracovníků, musejí být minimalizovány. Tím, že lidé přípravu podceňují, plýtvají nejen svými prostředky (časem, šancemi na úspěch), ale i prostředky firem, které tyto výběrové pohovory realizují.

Druhá hypotéza nepotvrdila ani nevyvrátila autorčinu domněnku, že lidé hledají své zaměstnání prvotně ve svém blízkém okolí. Výzkum ukázal, že tato možnost je velice využívána, ale také lidé využívají k hledání zaměstnání internetové portály s nabídkami volných pracovních pozic. Teoretická část práce vyjmenovala všechny možné způsoby, jakými mohou firmy oslovit či dát na vědomí o svých volných pracovních pozicích. Ne všechny se v současné době využívají, jak ukázal prvotní průzkum, který byl uskutečněn před samotným výzkumem práce. Důležitým faktorem pro rozhodování uchazečů při hledání práce by mělo být hlavně to, jakou pozici nebo u jaké společnosti by chtěli být zaměstnání. Tento první krok by jim měl stačit k tomu, aby své zaměstnání mohli hledat správným způsobem. Jak práce uvedla, ne všechny společnosti mají jednotný způsob pro zveřejňování volných pracovních pozic. Pokud společnost

nespolupracuje s internetovými portály, uchazeči by měli sami aktivně vyhledávat tyto informace buď na internetových stránkách či osobními návštěvami těchto institucí.

Teoretická část práce také specifikovala, jaké jsou nejčastější chyby u výběrových pohovorů. Na tuto teorii reagovala třetí hypotéza výzkumu, která zjišťovala, zda jsou kladeny diskriminační otázky u pohovorů. Výsledkem bylo zjištění, že tyto otázky se sice v malém počtu objevují, ale lidé jsou s nimi dostatečně seznámeni a dokáží se jim vzepřít.

Předposlední hypotéza výzkumu nikterak nezapadla do teoretické části této práce, protože zjišťovala, jak lidé vnímají činnost úřadu práce. Bylo zjištěno, že tato instituce nemá u občanů velkou oblibu a stejně tak i důvěru. K tomu, aby tento úřad mohl lidem poskytovat dostatečnou oporu a jistotu při hledání zaměstnání, musel by se hlavně změnit průběh prvního kontaktu s nezaměstnanými.

Získáváním pracovníků se zabývala druhá kapitola práce. Na ní poté navázala poslední hypotéza výzkumu, která hledala odpovědi na to, zda se liší informace poskytované při výběrových pohovorech a při následném nástupu do zaměstnání. Zde byla autorčina hypotéza vyvrácena. Informace poskytované u přijímacích pohovorů se shodují s těmi, které jsou následně součástí pracovní smlouvy.

Tato práce se zabývala velice důležitým tématem, který sice nemá dlouhou historii jako jiné vědní disciplíny, ale z pohledu managementu jde o základní pilíř, díky kterému mohou společnosti a instituce zaměstnávat kvalitní a zdatné zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?*. 1.vyd. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- PITRA, Z. *Základy managementu (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.
- STÝBLO, J. *Management podniku světové třídy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-033-1.
- TOWNSEND, J. *Manažerský pohovor. Management do kapsy* 6. 1 vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-083-6.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- RANDLOVÁ, N., HŮRKA, P. *Zákoník práce, významná novela zákoníku práce účinná od 1.10.2015*. 1.vyd. Ostrava: Sagit, 2015. ISBN 978-80-7488-129-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

0

Seznam použitých internetových zdrojů

- Česko. Zákon č. 101/200 Sb. ze dne 4. dubna 2000 o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky. 2000, částka 32, s. 1521-1532*. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3420>
- Česko. Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 23. července 2004 o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky. 2004, částka 143, s. 8270-8316*. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4447>
- NADACE TOMÁŠE BATI. *Baťa v datech*. [online]. © 2016[cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://batova-vila.cz/bata-v-datech/>
- NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. *Střední vzdělávání*. [online]. © 2011-2016 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/stredni-vzdelavani>

INTERGROVANÝ PORTÁL MPSV. *Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanost.* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>

JOBS.CZ. *Jak napsat motivační dopis.* [online]. © 1996-2016 [cit. 2016-01-19]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/rady/rady-pro-uchazece/jak-napsat-motivacni-dopis/>

SEZNAM ZKRATEK

ŘLZ - Řízení lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Příprava na výběrové pohovory	43
Graf 2: Zjišťování informací.....	44
Graf 3: Průzkum u současných či dřívějších zaměstnanců.....	45
Graf 4: Kladené otázky při výběrových pohovorech.....	46
Graf 5: Hledání volných pracovních pozic	47
Graf 6: Hledání práce na internetu.....	48
Graf 7: Osobní návštěvy firem při hledání zaměstnání	49
Graf 8: Hledání zaměstnání pomocí pracovní agentury	50
Graf 9: Znalost diskriminačních otázek.....	51
Graf 10: Pokládání diskriminačních otázek při pohovoru	51
Graf 11: Vzepření se diskriminačním otázkám	52
Graf 12: Odpovídání na diskriminační otázky.....	53
Graf 13: Diskriminační otázky vs. porušení zákona.....	54
Graf 14: Činnost úřadu práce jako zdroj zaměstnání.....	55
Graf 15: Doporučené pracovní pohovory z úřadu práce.....	55
Graf 16: Vnímání úřadu práce veřejností	56
Graf 17: Důvěryhodnost institucí, které spolupracují s úřadem práce	57
Graf 18: Informace poskytované o mzdovém výměru	58
Graf 19: Informace poskytované před nástupem do zaměstnání.....	58
Graf 20: Benefity	59
Graf 21: Školení zaměstnanců	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Ukázka záznamového archu.....	I
Příloha B - Otázky k záznamovému archu	II

Přílohy

Příloha A - Ukázka záznamového archu

Záznamový arch č. 1

č.č. řádků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N	A	N
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						
15																						
16																						
17																						
18																						
19																						
20																						
=																						

Zdroj: Vlastní tvorba autorky práce

Příloha B - Otázky k záznamovému archu

Na dané otázky prosím odpovídejte ANO/NE a odpovědi zaznamenávejte do záznamového archu. Jeden respondent zaznamená své odpovědi do jednoho vodorovně jdoucího řádku. Vaši odpověď zaškrtněte použitím X pod vybranou odpověď ANO/NE.

- 1 Připravoval/a jste se na výběrový pohovor například průzkumem na internetu či požádala o radu v poradně?
- 2 Zjistovala jste si před pohovorem historii a současnou situaci v dané společnosti?
- 3 Snažil/a jste si někdy vyhledat zkušenosti či informace o dané společnosti od současných či dřívějších zaměstnanců?
- 4 Víte, jaké otázky jsou nejčastěji kladeny při výběrovém pohovoru?
- 5 Při hledání zaměstnání byl Váš první krok dotazování u přátel a známých, zda nejsou seznámeni s volnou pracovní pozicí či hledání nového zaměstnance?
- 6 Byl Váš první krok při hledání nového zaměstnání průzkum na internetovém portále jako je například jobs.cz, práce.cz či stránek jednotlivých organizací či firem?
- 7 Jako hlavní strategii při hledání zaměstnání jste si zvolil/a osobní návštěvy organizací či firem a dotazování se na volné pozice?
- 8 Jako hlavní zdroj při hledání zaměstnání jste si zvolila pracovní agenturu?
- 9 Víte, jaké otázky patří do okruhu diskriminačních a nesmějí být u pohovorů zmiňovány?
- 10 Byly Vám někdy tyto otázky u pohovoru kladeny?
- 11 Upozornil/a jste danou osobu na nevhodnost této položené otázky?
- 12 Odpověděl/a jste na tyto položené otázky?
- 13 Víte, že kladením těchto nepovolených otázek byl porušen zákon?
- 14 Sehnal/a jste někdy díky činnosti úřadu práce zaměstnání?
- 15 Byl/a jste někdy na pracovním pohovoru, který Vám byl doporučen při návštěvě úřadu práce?
- 16 Vnímáte činnost úřadu práce jako pozitivní instituci, která dává občanům jistotu a oporu při hledání zaměstnání?
- 17 Kdýž se zaměříte na soubor firem a organizací, které přes úřad práce uveřejňují své nabídky, jsou tyto inzeráty důvěryhodné?
- 18 Shodovaly se informace, které Vám byly poskytnuty na přijímacím pohovoru ohledně mzdového výměru s realitou při nástupu do zaměstnání?
- 19 Přišla jste si někdy při nástupu do zaměstnání oklamána ohledně informací, které Vám byly poskytovány před nástupem?
- 20 Byly Vám někdy odeprény benefity, které měly být součástí pracovní smlouvy a byly Vám sděleny při přijímacím pohovoru?
- 21 Odepřel Vám někdy zaměstnavatel profesionální školení a na místo toho jste byl/a uvedena do dané problematiky pouze od svých kolegů?

Zdroj: Vlastní tvorba autorky práce

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Šťastná

Obor: Manažerská studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: PhDr. Vladka Fischerová