



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracoval: Jaromír Uraj

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2020



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaromír URAJ**
Osobní číslo: **E17305**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:

- 1) Studium aktuální odborné literatury se zaměřením na nové trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců (například užití sociálních sítí, employer brand, gamification, atd.)
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:


- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.
- Wolfe, I. S. (2017). *Recruiting in the age of Googlization. When the shift hits your plan*. USA: Motivational Press.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 8. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L. S.
Studená 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 8. ledna 2019



Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 písm. b) zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledky obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáváním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne:

Uraj Jaromír



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Poděkování

Velmi rád bych poděkoval paní Ing. Markétě Adamové, za vedení mé bakalářské práce. Především za její vhodné a užitečné rady, pevné nervy a za vysvětlení všech nejasností s tím spojených. Další můj dík patří celé společnosti Tecnocap s. r. o. za umožnění psaní práce o tomto podniku. Za organizaci především děkuji panu Ing. Janu Ondrákovi, který vykonává pozici personálního ředitele. Poskytl mi všechny potřebné materiály k psaní mé práce a vždy se mi snažil vyjít vstříc. Další, komu patří velké díky jsou zaměstnanci společnosti Tecnocap s. r. o. za jejich ochotu při vyplňování dotazníků potřebných k vypracování praktické části.



Obsah

1	Úvod	2
2	Literární přehled.....	3
2.1	Získávání a výběr pracovníků	3
2.1.1	Personální činnosti.....	3
2.2	Získávání pracovníků	5
2.2.1	Proces získávání pracovníků	6
2.2.2	Metody získávání uchazečů.....	6
2.3	Výběr pracovníků.....	9
2.3.1	Metody výběru pracovníků.....	9
3	Cíl práce a metodika zpracování.....	15
3.1	Cíl práce	15
3.2	Použité metody.....	15
3.2.1	Dotazníkové šetření.....	15
3.2.2	Strukturovaný rozhovor.....	16
4	Analýza současného stavu v Tecnocap s. r. o.	17
4.1	Představení podniku	17
4.2	Dotazníkové šetření.....	18
4.2.1	Postup dotazníkového šetření	18
4.2.2	Získané výsledky dotazníkového šetření.....	18
4.3	Strukturovaný rozhovor	38
4.4	Zjištěné výsledky	43
4.4.1	Uspokojivé výsledky šetření.....	43
4.4.2	Neuspokojivé výsledky šetření.....	44
5	Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu	48
5.1	Souhrn nedostatků a jejich řešení.....	49
6	Závěr	51
I	Summary	53
II	Seznam použité literatury	54
III	Seznam grafů, obrázků a tabulek.....	56
IV	Seznam příloh	57



1 Úvod

Pro bakalářskou práci bylo zvoleno téma „Získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku“. Získávání společně s výběrem zaměstnanců je strategicky důležitou personální činností, která se v podniku provádí. Musíme si dát záležet, aby výběr budoucích zaměstnanců byl skutečně pečlivý, neboť to jsou ti, kteří budou budovat úspěch našeho podniku na trhu. V dnešní době, kdy je konkurence velmi silná, není vůbec jednoduché se na trhu prosadit. Nejen proto potřebujeme ty nejlepší pracovníky, kteří do naší organizace přinesou posun oproti konkurenci. Není zrovna jednoduché vybrat z široké řady zájemců toho nejlepšího, proto využíváme celé řady různých testů, které nám pomohou rozklíčovat, který z adeptů se na danou pozici hodí nejlépe a kdo nikoliv.

Bakalářská práce byla realizována ve společnosti Tecnocap s. r. o. Tato společnost nebyla vybrána náhodně. Jedním z důvodů volby byla dostupnost lokality pro výzkumníka, nachází se totiž v místě jeho bydliště a druhým neméně důležitým východiskem byla znalost prostředí díky pracovní zkušenosti v podniku.

Cílem bakalářské práce je analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému. Budeme dbát hlavně na finanční nákladnost procesu a na délku procesu při rozhodování o přijetí. Ideální stav je rozhodnout se „dobře, rychle, levně“, avšak jak efektivně skloubit tato kritéria?

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části bude věnována pozornost problematice získávání a výběru zaměstnanců obecně. To znamená, jak je možné postupovat, jaké varianty prozkoušení máme k dispozici a vůbec obecná problematika tohoto tématu. V praktické části nahlédneme do konkrétního podniku a projdeme daný postup zde probíhajícího výběru. Součástí je vyhodnocení vyplněných dotazníků, rozhovor s personálním ředitelem ohledně současné situace v podniku a dalšího nasměrování vývoje. Na základě takto získaných informací je navrhována nová metoda, která by mohla při získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tecnocap s. r. o. pomoci. Získávání a výběr zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších činností podniku v rámci řízení lidských zdrojů.



2 Literární přehled

2.1 Získávání a výběr pracovníků

2.1.1 Personální činnosti

Personální práce obnáší konkrétní organizační systém, který je odvislý od velikosti podniku, jeho uspořádání a struktury lidských zdrojů. U malých podniků přebírá administrativu a řízení zpravidla vedoucí či přímo majitel, popřípadě spolupracuje při vedení evidence a vyřizování osobních záležitostí zaměstnanců s administrativní pracovníci. Samostatný útvar pro personalistiku je nezbytný s nárůstem počtu pracovníků organizace. Personální práce pak vytyčí zásady personální strategie podniku jdoucí ruku v ruce s dlouhodobými cíli podniku (Synek a kolektiv, 1998).

Personální plánování u větších podniků náleží k okruhu celé řady tzv. **personálních činností**, tedy realizuje se v dílčích oblastech řízení lidských zdrojů. Rozplánování potřeby pracovníků vychází z **analýzy a vytváření pracovních míst**, prezentace volných pracovních příležitostí a organizace následného výběru, volba metod atd. jsou obsahem činnosti **získávání, výběru a přijímání pracovníků**. Dle potřeby je možno zařazeného pracovníka převést na jinou práci či pozici, povýšit či naopak přeřadit na nižší funkci nebo dokonce propustit (**rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru**). Mezi personální činnosti řadíme též **hodnocení a odměňování pracovníků**, jejich **vzdělávání a rozvoj**, řešení **pracovních vztahů** (např. odbory) a v neposlední řadě též **péči o pracovníky**, tedy otázky kvality pracovního prostředí, organizace pracovní doby, sociálních služeb, stravování atd. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010).

„Personální práci je možno také vymezit jako organizování změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku a požadavky pracovníků“. (Synek a kolektiv, 1998, str. 210)

Naplnění úlohy úspěšného personálního plánování spočívá v adekvátní pracovní síle, která je organizaci k dispozici nejen v potřebném množství, tedy kvantitě, ale také v kvalitě, a to ve správný čas s vynaložením přiměřených nákladů. Včasné a efektivní plánování (předvídání) lidských zdrojů na základě stanovených dlouhodobých cílů



je nezbytné pro prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Znamená tedy plánování odvozené, a to od primárního plánování výrobních cílů organizace.

Řeší otázku počtu potřebných pracovníků, jak zabezpečit zdroje pracovních sil, zda vnitřní (horizontální + vertikální mobilita) či vnější. Zodpovídá otázku, kdy bude pracovní síly zapotřebí, jaké schopnosti, duševní a fyzické vlastnosti by měl pracovník vykazovat. To znamená, že na základě konkrétních důvodů pro personální změny a konkrétního popisu pracovní pozice a pracovního místa vypracuje seznam požadavků na pracovníky. Tento seznam obsahuje charakteristiku schopností a chování osobnosti, vlastnosti, které jsou na daném pracovním místě žádoucí (Noe a kol., 2015).

Všímá si požadavků fyzických (např. síla, zručnost, zdraví, ...), duševních (intelektuální schopnosti, schopnost rozhodovat se, organizovat, ...), dovedností (zejména sociální a psychomotorické), požadované úrovně dosaženého vzdělání a kvalifikace, pracovních zkušeností a dalších mnohdy i specifických charakteristik osobnosti pracovníka, jeho postojů a pracovních vlastností (vztah k práci, iniciativa, práce v týmu, ...) (Ludlow & Panton, 1995).

V neposlední řadě je potřeba vytyčit cesty, jak pro organizaci potřebné zdroje pracovních sil zabezpečit. Personální plánování se odehrává ve dvou rovinách, a to je rovina předvídání potřeby pracovních sil a zároveň předvídání zdrojů pracovních sil. Potřeba pracovních sil se odráží od orientace výroby organizace, změn s tímto spojených, situace na trhu, kde se hodlá organizace uplatnit. Čím dlouhodobější úvahy plánování jsou, tím jsou jednotlivé položky plánování obecnější. To platí pro strategické, tedy dlouhodobé a taktické, tedy střednědobé plány. U operativních tedy krátkodobých plánů dochází ke konkretizaci, to znamená, že jednotlivé položky plánování jsou již řešeny detailně. Přičemž rozdíly v časovém horizontu plánování jsou vázány např. i na kategorie skupin pracovníků. Krátkodobé plány se týkají například málo kvalifikované či nekvalifikované práce, zatímco pozice vedoucích pracovníků nebo specialistů zahrnují plány dlouhodobé (Koubek, 2009).



2. 2 Získávání pracovníků

„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje.“ (Armstrong, M., 2015, str. 272)

Získávání pracovníků a jejich následný výběr představují výchozí bod pro pracovní síly organizace. Vedle tohoto termínu se užívá také termín nábor. Termín nábor se však váže spíše pouze na část pracovníků, a to těch kteří přicházejí z vnějších zdrojů, zatímco termín získávání zahrnuje i lidské zdroje mezi současnými pracovníky organizace, tzn. že zohledňuje také hospodaření s pracovní silou a snahu zvyšování produktivity práce.

Proces získávání pracovníků je komunikací mezi organizací usilující o pracovní sílu a potencionálními uchazeči hledajícími vhodné zaměstnání. Velmi záleží na způsobu a obsahu sdělení o volných pracovních místech, tedy odezva je značně odvislá od nabídky (Koubek, 2009).

Spoléháme-li na zdroje vnitřní, tedy vybíráme-li z řad pracovníků vlastní organizace, pak se opíráme o systematicky vedenou pracovní agendu, tj. systematicky vedené a průběžně aktualizované záznamy o hodnocení pracovníků a plánování kariéry. To obnáší vytváření příležitostí pro individuální rozvoj neboli osobní růst, systém školení a zdokonalování (Vejdělek, 1997). Hovoříme o tzv. politice interního tedy vnitropodnikového povyšování, které s sebou nese řadu pozitiv. Jsme plně obeznámeni s hodnotami potencionálních uchazečů, není zapotřebí uchazeče seznamovat s chodem organizace, jejími cíli, zařazením do týmu spolupracovníků apod., šetříme náklady, které by bylo nutné vynaložit při náboru zvenčí (Ludlow & Pantan, 1995).

Horalíková (1999) doplňuje výčet výhod o průhlednou personální politiku, relativní rychlost obsazení místa, udržení úrovně mezd a platů a omezení fluktuace. Negativa spatřuje v omezeném výběru, ve vyšších nákladech na vzdělání i při ušetření nákladů na vyhledávání, dále např. v narušení pracovních vztahů – zklamání kolegů, neuznání, rivalita.

Někdy se jako efektivní jeví vyhledávání z mimopodnikových, tedy externích, zdrojů. Nabízí se širší alternativy výběru, nový příchozí je rychleji uznán a přináší s sebou nové impulsy, přesně svým profilem pokryje potřeby podniku pro dané pracovní místo. Vždy je zapotřebí zvážit přednosti či nevýhody dané formy vyhledávání s ohledem na konkrétní situaci. Externí zdroje vyžadují mnohdy vyšší náklady spojené



s vyhledáváním, větší časový prostor, riziko představy vyššího platu, riziko zkušební lhůty, neznalost chodu podniku ze strany uchazeče a s tím spojený nutný čas a náklady na seznámení se (Horalíková, 1999).

2.2.1 Proces získávání pracovníků

Výsledná efektivita procesu získávání pracovníků je jednoznačně odvislá od přehledné znalosti povahy pracovního místa, tzn. podrobný popis a specifikace obsazovaného pracovního místa a požadavků na pracovní schopnosti uchazeče o danou pozici. V současnosti je možné se opřít o perfektně propracovanou metodologii procesu získávání pracovníků. Krokem č. 1 je samozřejmě včasná identifikace potřeby získávání nových pracovníků, na něj navazuje zvážení možností, zda je např. možné řešit náhradu volného pracovního místa přerozdělením práce mezi ostatní pracovníky, nabízí se pokrytí formou přesčasů, dodavatelskou smlouvou apod. Identifikací potencionálních zdrojů uchazečů se rozumí zvážení toho, zda máme vhodné kandidáty již v podniku a budeme přesouvat pouze pracovní pozice, nebo zda bude efektivnější oslovit kandidáty zvenčí. V takovém případě následuje promyšlené zveřejnění nabídky zaměstnání (viz. 2.2.2 Metody získávání uchazečů) obsahující vhodnou formulaci nabídky. Vhodnou formulaci chápeme jako povzbuzení pro vhodné kandidáty a odrazení všech nevhodných bez náznaku diskriminace. Zvolíme metody získávání pracovníků, shromáždíme dokumenty a informace od uchazečů, provedeme předvýběr, tzn. rozřídění uchazečů na velmi vhodné, vhodné a nevhodné a sestavíme seznam uchazečů (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010).

2.2.2 Metody získávání uchazečů

V první řadě se nabízí úvaha o vnitřních zdrojích uchazečů, teprve v okamžiku, kdy nejsou vnitřní zdroje uchazečů dostatečné, se přistupuje k zdrojům vnějším, tedy je zapotřebí oslovit novou potencionální pracovní sílu. Zejména velké firmy jednotlivé metody získávání uchazečů kombinují, využívají služeb komerčních zprostředkovatelů a čerpají i ze zahraničních zdrojů (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010).



K oslovení slouží následující metody (Armstrong, 2015):

a) Online recruitment

Jedná se o využití internetu, zejména webových stránek organizací, pracovních serverů a sociálních medií. Plusem této metody je rychlost a oproti tradičnímu inzerování relativně nízká cena. V oslovení širokého spektra uchazečů můžeme spatřit výhodu, zároveň však právě toto může naopak směřovat k vysokému počtu nevhodných žádostí o zaměstnání, což je nežádoucí. Pokud organizace využívá pro získávání pracovníků webové stránky, dbá na jejich aktuálnost, odpovídající úroveň, přehlednost, např. extra zvláštní záložka věnovaná uchazečům o zaměstnání, popis volných pracovních míst apod. Vhodné je navíc propojení s intranetem pro současné oslovení vnitřních zdrojů.

Pracovní servery zveřejňují širokospektré databáze volných míst, ale nikoli bezplatně, proto je dobré zaměřit se více na specifické ne všeobecné pracovní servery.

b) Inzerování

Tato metoda, která je sice postupně vytěsňována metodami moderními, může ještě stále oslovit a nalákat široké pole vhodných kandidátů, a to i takových, kteří vlastně primárně zaměstnání nehledají. Reakci uchazečů o méně kvalifikovanou práci je možné očekávat v tisku na místní úrovni, specialistů pak z reakcí na inzeráty publikovaných v odborných časopisech. Náklady spjaté s touto metodou jsou minimální. Úspěšnost je značně odvislá od způsobu zpracování inzerátu (forma nabídky), jeho obsahu (obsahu nabídky) a v neposlední řadě schopnosti zaujmout, a to nejen vizuálně, ale i např. díky uvedené mzdě a zaměstnaneckým výhodám. Myslet je třeba i na vhodné umístění. Inzerát obsahuje název a adresu organizace, popis pracovního místa a charakteristiku předpokládané činnosti, stručně, ale výstižně požadavky na uchazeče (požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi) a také informace o tom, jak se vlastně o zaměstnání ucházet, jaké dokumenty budou od uchazeče vyžadovány.

c) Zprostředkovatelské agentury

Nevýhodou užití tohoto způsobu získávání pracovníků jsou jednoznačně vysoké náklady, i když nutno zmínit, že se jedná o metodu rychlou a efektivní, neboť vychází z již zavedené databáze uchazečů.



d) Úřady práce

I tato metoda pracuje s již existující databází uchazečů, je bezplatná.

e) Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců

Volba vhodné poradenské společnosti a její následné efektivní využití pro získání nových pracovníků přináší organizaci samotnou realizaci procesu získávání pracovníků. Obě strany dohodnou podmínky spolupráce, přičemž daná organizace požadující pracovníky může při postupné realizaci zůstat anonymní. Čím přesněji budou požadavky na pracovníky organizací formulovány, tím úspěšnější budou výsledky vyhledávání. Nevýhodou i u této metody jsou náklady se službami spojené.

f) Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání

(executive search = headhunting)

Přímé vyhledávání znamená oslovení již úzkého počtu vhodných kandidátů, např. na pozice vrcholových manažerů. Poradenská služba je sice nákladná, ale vynaložené náklady se zpravidla vyplatí, neboť společnosti disponují kontakty v odpovídajícím oboru podnikání.

g) Vzdělávací instituce

Zde dochází k oslovení absolventů vzdělávacích institucí. Jedná se tedy, o spolupráci mezi organizací a vzdělávacími institucemi, ať už jsou to školy střední či vysoké, a to často již během studia budoucích uchazečů. Plusem je relativní znalost profilu uchazeče, mínusem konkrétní doba ukončení studia. Nelze mnohdy aktuálně reagovat při obsazování uvolněných míst (Koubek, 2009).

h) Outsourcing procesu získávání zaměstnanců

Zodpovědnost za realizaci procesu je plně přehozena na dodavatele, tedy dodavatel volí způsob oslovení, zpracovává žádosti, provádí pohovory. Jedná se o metodu rychlou a efektivní, nicméně náklady tomu odpovídají. Agentura si počítá za odvedené služby 15 i více % ročního platu obsazovaného místa (Armstrong, 2007).

Armstrong (2015) uvádí jako nejčastěji volenou metodu při hledání zaměstnanců využití vlastních webových stránek organizace, a to v 62 % případů, pomoc zprostředkovatelské agentury u 49 % případů a na třetí pozici se dostává doporučení od zaměstnanců činící 33 % (Armstrong & Taylor, 2017).



2.3 Výběr pracovníků

Na proces získávání pracovníků navazuje proces výběru, jehož očekávaným výstupem je zvolení nejvhodnějšího kandidáta, tedy úkol ze spektra získaných uchazečů zvolit toho, kdo nejvíce vyhovuje předem stanoveným kritériím pro vykonávání činnosti na konkrétním pracovním místě, a to nejen na základě odborných předpokladů, ale současně daný kandidát naplňuje představy organizace z hlediska osobnostní charakteristiky, flexibility, schopnosti týmové práce atd. (Koubek, 2009).

Pod výběrovými kritérii rozumíme nejen vlastní potřeby organizace, tzn. např. dosažené vzdělání uchazeče s jeho znalostmi a dovednostmi, ale také soulad s právními předpisy, jako je lékařské potvrzení zdravotní způsobilosti či trestněprávní bezúhonnost (Šikýř, 2016).

Je zapotřebí si uvědomit fakt, že nevybírá pouze organizace pracovníka, ale souběžně volí pracovník (uchazeč) organizaci. Jinými slovy je nutné počítat s variantou, že vybraný pracovník nabídku odmítne, např. na základě bližšího poznání prostředí nebo jednání s představiteli organizace, se kterými se během procesu získávání a výběru setkal (Koubek, 2009).

2.3.1 Metody výběru pracovníků

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci“. (Šikýř, 2016, str. 105)

Zvolené postupy a metody výběru jsou odvislé od mnoha faktorů. Záleží např. na samotné charakteristice obsazovaného pracovního místa a specifické práci na něm vykonávané, dále např. na počtu a spektru získaných uchazečů. Jestliže organizace požaduje pracovníky pro méně kvalifikovanou práci, postačí např. vyhodnotit dotazníky, zohlednit reference na daného uchazeče, pozvat jej na pohovor. Čím specifičtější požadavky na uchazeče, tím specifičtější kritéria výběru a vyšší míra koncentrace na vhodnost kandidáta s přihlédnutím k potenciálu možnosti odborného růstu a kariérního postupu v organizaci (Šikýř, 2016).

Vybraný uchazeč vedle odborných znalostí, schopností a dovedností souvisejících s dosaženým vzděláním, pracovních zkušeností nabytých praxí, naplňuje současně představy organizace o osobnostních charakteristikách pracovníků pro dané pracovní



místo, do jaké míry je tento uchazeč schopen zapadnout do pracovního kolektivu, zda je schopen týmové práce, podřízení se či naopak schopen řízení atd. (Adair, 1994).

Od zvolené metody očekáváme, že povede k co nejplatnější předpovědi pro úspěšný výběr uchazeče, tzn. že předvídá, zda bude uchazeč schopen úspěšně zastávat přidělenou práci daného pracovního místa, předvídá úspěšný výkon uchazeče. Zjišťujeme validitu (platnost) a spolehlivost metody, tedy zda při opakovaném využití vede ke srovnatelným výsledkům (Šikýř, 2016).

Vyhodnocovací fáze výběru uchazečů sestává obvykle z kombinování více metod či kroků pro objektivní posouzení (Koubek, 2009). Tzv. klasické trio (dotazník, pohovor, reference) bývá rozšířeno např. o testy apod. (Armstrong, 2015).

- **Roztřídění žádostí uchazečů**

Roztřídění žádostí uchazečů vede k usnadnění posuzování a srovnávání uchazečů s následným výběrem, a to např. dle klíče potencionální uchazeč splňuje stanovená kritéria 1) nezbytná, 2) velmi žádoucí, 3) žádoucí. Tím se zúží výběr kandidátů, neboť je možné je rozdělit do skupin na 1) vhodné, 2) přijatelné, 3) nevhodné (Armstrong, 2015).

- **Dotazník**

Použití dotazníku pro získání informací o uchazeči je naprosto běžnou záležitostí. Dotazník se řadí k dokumentům, které se později zakládají do osobních spisů pracovníků organizace a jsou tak stálou základnou informací pro evidenci pracovníků. Sestavení dotazníku odpovídá sledovaným cílům. Jednoduchý dotazník vyzývá pouze k uvedení holých faktů, zatímco dotazník otevřený dává prostor ke konkrétnějšímu detailnějšímu vyjádření se k určitým situacím, skutečnostem, čímž podkryvá uchazečovy postoje, stanoviska, vize, schopnost argumentace atd. (Koubek, 2009).

- **Životopis**

Analýza a hodnocení životopisu jsou metodou předběžného výběru uchazečů, selektují potencionální uchazeče do skupin dle naplnění či nenaplnění stanovených požadavků na nabízené pracovní místo. Na základě životopisu jsou vybráni vhodní způsobilí kandidáti či přímo uchazeč nejvhodnější. Životopis tak předchází dalším krokům výběrového řízení, pohovorům (Šikýř, 2016).

Organizace většinou současně s vypsáním nabídky pracovního místa seznámí potencionální uchazeče s vyžadovanou formou životopisu. Ten může být volný,



polostrukturovaný či strukturovaný. Životopis volný sice neskýtá zadavateli možnost přímého srovnání jednotlivých uchazečů, uchazeč sám volí, co na sebe prozradí, které slabiny naopak zůstanou utajeny. Na druhou stranu více než strukturovaný životopis mapuje osobnost uchazeče, jeho komunikační schopnosti, schopnost argumentace.

Strukturovaný životopis je vlastně jakýmsi dotazníkem, přináší stejné standardní informace o uchazeči, tedy možnost snadnějšího porovnání uchazečů mezi sebou. Mnohdy však bohužel opravdu pouze potvrzuje informace dotazníku. Struktura životopisu by měla jednoznačně odpovídat požadavkům na obsazované pracovní místo. Je tedy efektivní za předpokladu, že personalista předem dle sledovaných cílů stanoví strukturu životopisu a s tou uchazeče předem seznámí nebo spolu s nabídkou pracovního místa zveřejní odkaz na zdroj s formulářem strukturovaného životopisu.

Výhody a nevýhody obou forem v sobě spojuje životopis polostrukturovaný, získávající od uchazečů konkrétní data, která mají být srovnávána a současně zachovává uchazeči prostor pro kreativitu a možnost doplnění dalších z jeho pohledu důležitých informací (Kociánová, 2010).

- **Pohovor**

Vhodně připravený pohovor/rozhovor představuje metodu klíčovou. Pohovor jako takový se řadí k metodám vůbec nejběžnějším, přičemž je realizován osobně face to face (osobní setkání nejčtenější), či také přes telefon nebo skype. Pozváni jsou zpravidla již pouze ti uchazeči, jejichž profil po analýze dotazníku a životopisu odpovídá nezbytným požadavkům směřovaným na uchazeče a jím obsazované pracovní místo. Metoda pohovoru je efektivní, neboť vedle ověření a doplnění životopisných údajů, zjištění odborné způsobilosti, nabízí možnost posoudit také vystupování, jednání a chování uchazeče, jeho motivaci pro nabízenou pracovní pozici (Armstrong, 2002).

Individuální pohovor probíhá mezi uchazečem a jedním tazatelem, takže posouzení může být do značné míry subjektivní, tedy zkreslené, avšak díky navozené atmosféře poskytuje možnost navázání užšího kontaktu a otevřeného přístupu.

Pohovor uchazeče s komisí posuzovatelů (zpravidla 3-4 osoby, a to např. manažer či budoucí nadřízený posuzovaného uchazeče, personální pracovník, psycholog nebo jeden zástupce budoucího pracovního kolektivu/týmu, pracovník na téže pracovní pozici apod.) se označuje jako pohovor před panelem. Jeho výhoda spočívá v možnosti objektivnějšího posouzení uchazeče, ten se však nemusí před vícero tazateli cítit



komfortně, nicméně tato varianta pohovoru bývá volena při obsazování kvalifikovanějších, tedy z pohledu kladených požadavků na pracovníka, náročnějších pracovních míst (Armstrong, 1999).

Série po sobě následujících individuálních pohovorů uchazeč + odlišný tazatel/posuzovatel je pohovorem postupným. Tento pohovor v sobě kombinuje pro a proti výše uvedených typů pohovoru. Úskalím pro uchazeče může být časová náročnost a s ní spojená přicházející únava. Nevýhodou pro posuzovatele pak např. opakující se reakce uchazeče na podněty, které již nejsou spontánní, neboť ten na základě zkušenosti z předchozího rozhovoru je na dotaz připraven, jeho odpovědi nejsou spontánní, ale předem promyšlené (Koubek, 2009).

Podle obsahu pohovoru rozlišujeme pohovor strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný. Strukturovaný neboli standardizovaný obsahuje předem připravené otázky, pevný je jejich sled i pro jejich vypracování vymezený čas. Pro všechny uchazeče jsou stanoveny otázky stejné, jsou kladeny jasně a jednoznačně. Zpravidla bývají předpřipraveny i modelové odpovědi. Tato forma tak přináší objektivnější pohled na skupinu uchazečů, současně umožňuje jejich srovnání.

Volně plynoucí pohovor je pohovorem nestrukturovaným, jehož cíle nejsou předem detailně propracovány, bývají spíše pouze rámcové. Sled otázek není pevný, v podstatě i jejich výběr samotný je nahodilý. Tato forma tak mnohdy neposkytuje uchazečům stejné šance (mínus). Otevřenější intimnější neformální dialog může vést k hlubšímu posouzení osobnosti uchazeče (plus) (Vajner, 2007).

Otázky pohovoru mapují způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci, tzn. že se dotazují na dosažené vzdělání, praxi, na odborné znalosti a dovednosti. Druhý okruh je zaměřen na osobnost, motivace a např. povědomí uchazeče o organizaci nabízené práci a povědomí o organizaci (potencionálním zaměstnavateli) vůbec. V neposlední řadě je vhodné ujasnit si během pohovoru představy uchazeče o pracovních podmínkách, zda mu vyhovuje stanovená pracovní doba, představy o mzdě, potřeba osobního rozvoje spojená s kariérním růstem apod. (Šikýř, 2016).



- **Výběrové testy**

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti slouží k dotvoření obrazu o uchazeči, a to v četných rovinách, jejich zaměření je různorodé (Dvořáková, 2007):

- a) Testy inteligence** testují duševní schopnosti jedince, jejich prostřednictvím hodnotíme schopnost jedince zvládnout řešení intelektuálních úkolů vázaných na paměť, vnímání, uvažování, prostorové vidění atd. Výsledky testu vyjádřené inteligentním kvocientem jsou dobře srovnatelné.
- b) Testy osobnosti**, v podstatě testy psychologické nebo též psychometrické, doplňují charakteristiku jedince, odkrývají povahové rysy osobnosti, temperamentové vlastnosti, vlastnosti výkonové atd. Zajímat nás mohou i zájmy jedince, hodnotová orientace.
- c) Testy schopností** doplňují či rozšiřují testy inteligence, mohou se i do určité míry prolínat. Dotýkají se schopností verbálních, a to jak v rovině písemné, tak ústní komunikace, numerických, tedy práce s číselnými údaji, prostorové orientace, schopností mechanických a motorických, tedy manuální zručnosti (Schermerhorn, 2011).

Koubek J. (2009) doplňuje jejich výčet o testy vzdělavatelnosti sloužící k vyhodnocení schopnosti osvojení např. nových pracovních postupů, pracovních znalostí, přijímání změn, učení se.

Testy způsobilosti ověřující schopnost uchazeče vykonávat práci související s náplní práce obsazovaného pracovního místa, soustředí se na konkrétní měřitelné dovednosti.

- **Assessment centre (center) (ACM Method)**

Pomoci center se využívá zejména v případě obsazení manažerských pozic ve větších organizacích. Jejich vstup do výběrového řízení je poměrně nákladný a také časově náročný. Armstrong M. (2015) odkazuje na výzkum Schmidta a Huntera z roku 1998, kteří uvádí, že platnost tohoto testování je nižší než výsledky strukturovaných pohovorů rozšířené o testy inteligence. Program se skupinou uchazečů je veden psychology a manažery, uchazeči plní skupinové i individuální simulované praktické úkoly, které mají prokázat jejich schopnosti (konkrétně stanovené a posuzované s ohledem na požadovanou úroveň obsazované pracovní pozice).



V praxi se jedná zpravidla o 1-2 denní projekty programově testující tým 6-10 uchazečů zároveň. Směřují ke zjištění kvalit uchazečů, a to na základě psychodiagnosticky testovaných charakterových rysů a zhodnocení aktuálních projevů v reálných situacích (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2017).



3 Cíl práce a metodika zpracování

3.1 Cíl práce

Bakalářská práce shromažďuje informace týkající se dosavadního procesu získávání a výběru zaměstnanců společnosti Tecnocap s. r. o., a to s cílem analýzy systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn ke zlepšení tohoto systému, které by byly při dalším personálním řešení situace podniku efektivní. Vypracování praktické části bakalářské práce předcházelo důkladné nastudování problematiky získávání a výběru zaměstnanců obecně. V teoretické části práce jsme se proto seznámili s metodami získávání i výběru pracovníků. Použitá odborná literatura, které bylo pro vytvoření práce zapotřebí, byla z největší části zapůjčena z Akademické knihovny Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích.

3.2 Použité metody

Při mapování současných postupů procesu získávání a výběru pracovníků byly použity dvě stěžejní metody, které měly přinést podklady pro následný rozbor. První metodou je dotazníkové šetření, do kterého byly zapojeny jednotlivé kategorie zaměstnanců. Druhou neméně důležitou metodou je strukturovaný rozhovor, který byl veden s personálním ředitelem společnosti, panem Ing. Janem Ondrákem.

3.2.1 Dotazníkové šetření

Vytvořený dotazník sestával z 20 strukturovaných otázek. Respondenti vybírali vždy z několika možných předpřipravených odpovědí podle toho, co jim nejvíce vyhovovalo. Pouze u dvou otázek měli možnost vyjádřit se vlastními slovy v případě, že jim nevyhovovala žádná z uvedených odpovědí.

Dotazníky byly z důvodu získání co nejpravdivějších a nejobjektivnějších dat zadávány anonymně. Předpokládám, že v případě uvedení plného jména respondentů, by mohla být odpověď záměrně zkreslena či zcela změněna. Úvodní část počíná identifikačními otázkami, které nám dotazované rozdělí na několik podskupin. Jedná se o otázky pohlaví, věku, pracovní pozice, kterou ve společnosti zastávají. Zbývající část dotazníku zjišťuje možnosti získávání informací o volné pracovní pozici ve společnosti, dále mapuje postup při vedení pohovoru, pracovní zařazení zaměstnance a míru jeho



spokojenosti. Finální podoba dotazníků je k dispozici na konci bakalářské práce jako příloha č. 1. Dotazníkové šetření se uskutečnilo na pobočce Tecnocap s. r. o. ve Střížovicích, a to ve dnech 2. 9. 2019 až 11. 9. 2019.

3.2.2 Strukturovaný rozhovor

Po navrácení vyplněných dotazníků následoval další krok, a to strukturovaný rozhovor s personálním ředitelem podniku, panem Ing. Janem Ondrákem. Seznam otázek, na které měl personalista odpovídat, byl předem vytvořen. Rozhovor byl úzce zacílen převážně na problematiku získávání a výběru zaměstnanců s očekávaným odhalením chyb, kterých si je podnik „vědom“ a co by bylo možné v blízké budoucnosti změnit a vylepšit, aby další nábor pracovníků byl co nejefektivnější, tedy co možná nejpřesnější a nejlevnější. Seznam otázek je též přiložen na konci práce jako příloha č. 2. Odpovědi pana ředitele Ing. Ondráka jsou zaznamenány v praktické části bakalářské práce.



4 Analýza současného stavu v Tecnocap s. r. o.

4.1 Představení podniku

Společnost Tecnocap s. r. o. je producentem kovových uzávěrů na sklenice, dále plastových lahví a nádob, které se používají v potravinářském a kosmetickém průmyslu. Tecnocap s. r. o. je ve svém oboru třetím největším výrobcem na světě. Podnik sídlí na adrese Střížovice 67, 378 53 Strmilov.

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj 1: <https://www.tecnocap.cz>

Firma Tecnocap s. r. o. je členem Italsko-české obchodní komory (CAMIC – Camera di commercio Italo-Ceca). Skupina Tecnocap sestává ze sedmi výrobních závodů, které sídlí v pěti různých zemích po celém světě, v Itálii, České republice, na Ukrajině, ve Španělsku a Spojených státech amerických. Generálním ředitelem je v současné době Dott. Alfonso D'Agostino. Základní kapitál společnosti činí 122 000 000 Kč.

Historie podniku sahá hluboko do minulosti, už v roce 1936 zahájila tehdejší FERREMBA výrobu konzervových obalů. V roce 1948 došlo ke znárodnění podniku, poté byl přičleněn do národního podniku Spojené smaltovny a závody na kovové zboží. V roce 1950 vznikl samostatný podnik Obal. První uzávěry na sklenice zde byly vyrobeny v roce 1954. Roku 1990 byl vytvořen samostatný státní podnik Obal Rozkoš Střížovice. V září 2003 se stala jeho vlastníkem německá investiční společnost NEW METALPACK, jejíž majitelé současně vlastnili automobilovou společnost BMW. V dubnu 2005 byla firma prodána současnému majiteli a stala se tak součástí skupiny Tecnocap. Na konci roku 2006 bylo změněno její obchodní jméno, z Obalu Rozkoš se stal současný Tecnocap s. r. o.

Společnost Tecnocap s. r. o. se řadí v regionu Jindřichohradecka k významným zaměstnavatelům. V současné době zaměstnává společnost přibližně 320 pracovníků, během sezóny se tento počet zvýší přibližně na 350.



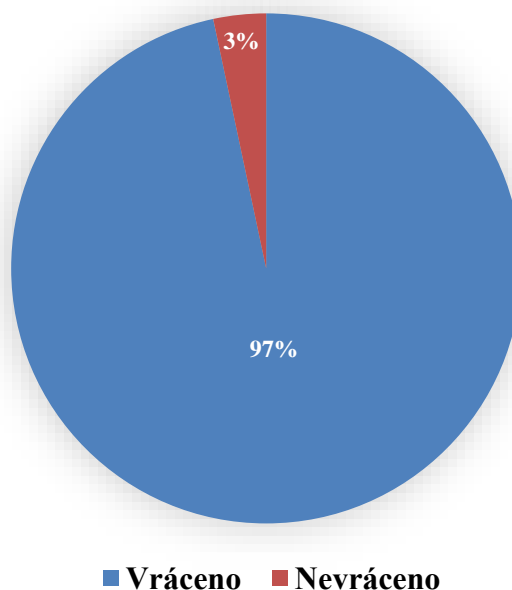
4.2 Dotazníkové šetření

4.2.1 Postup dotazníkového šetření

Vytvořený dotazník byl předán zaměstnancům společnosti Tecnocap s. r. o. v tištěné podobě. K tomuto rozhodnutí mne vedla možnost osobního kontaktu s respondenty, dalším důvodem bylo možné vysvětlení a jednoznačně rychlejší a jednodušší způsob vyplnění. Díky osobnímu předání vytištěných dotazníků byla návratnost velmi vysoká. Z celkem 60 rozdaných dotazníků bylo vybráno 58 vyplněných dotazníků (96,67 %) zpět. Pro lepší představu je vložen graf o návratnosti dotazníků.

Graf 1: Návratnost dotazníkového šetření

Návratnost dotazníkového šetření



Zdroj 2: vlastní data

4.2.2 Získané výsledky dotazníkového šetření

Následuje rozbor a analýza jednotlivých otázek z dotazníku:

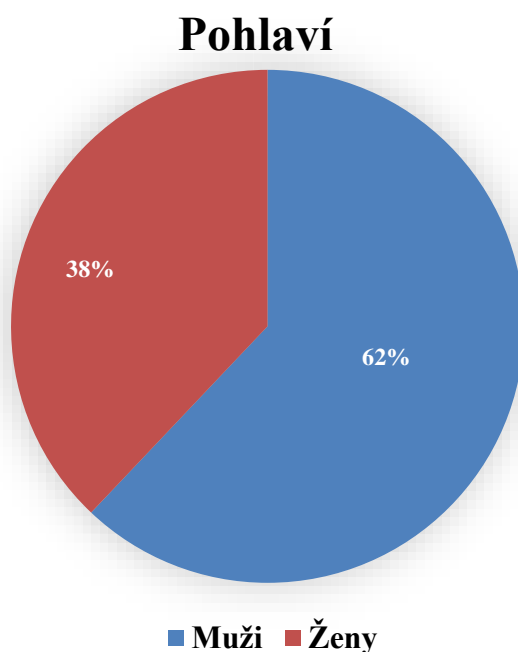
1. Pohlaví dotazovaných respondentů

Graf č. 2 ukazuje, že z 58 vrácených dotazníků zadaných ve společnosti Tecnocap s. r. o. pobočka Střížovice, je 62 % mužů (36) a 38 % žen (22). Toto šetření plně odpovídá, v podniku převažuje manuální práce, kterou zastávají ve většině případů



muži. Pokud jsou zaměstnaní ve společnosti ženy, pak většinou dohlíží na kvalitu vyráběných uzávěrů a poměrně velká část žen vykonává práci v rámci administrativy.

Graf 2: Pohlaví respondentů



Zdroj 3: vlastní data

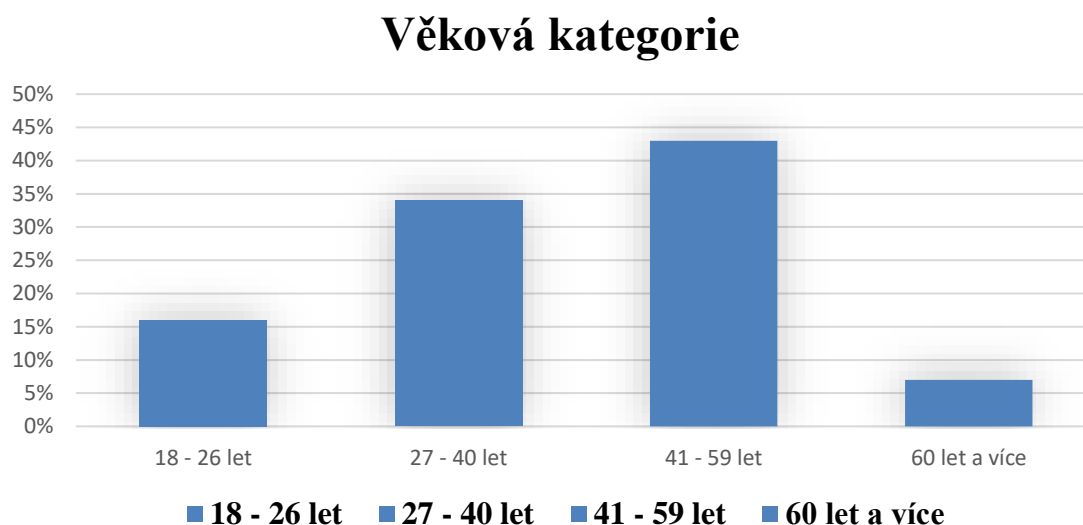
2. Věková kategorie dotazovaných

Další otázka dotazníku se týkala zařazení dotazovaných respondentů do příslušné věkové kategorie. Z grafu číslo 3 lze vyčíst, že nejpočetněji zastoupenou kategorií tvoří zaměstnanci ve věku 41–59 let, což vyjádřeno v procentech činí celých 43 %. Takto vysoké procento odpovídá skutečnosti, že většina mladých lidí se manuální práci vyhýbá, spíše je láká řízení podniku a administrativy. Naopak nejméně zastoupenou kategorií jsou zaměstnanci nad 60 let. Nejmladší kategorie, zaměstnanci ve věku 18–26 let, zaujímá ve společnosti pouze 16 %, což je poměrně nízké zastoupení. Personální politika podniku by se měla zaměřit na přijímání pracovníků v nižším věku. Jen tak je možné počítat s danými pracovníky i do daleké budoucnosti, nechat je sbírat zkušenosti, umožnit jim kariérní růst. Mladá generace je ta, která se bude podílet



na úspěchu podniku na trhu v příštích desetiletích. Zároveň mladá generace (tzv. generace „Y“) vnáší do podniku devizy, jako naprosto přirozené samozřejmé využívání moderních nejen komunikačních technologií. Právě vysoká digitální gramotnost je to hlavní, co ji odlišuje od starších kolegů generace „X“ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Posty vedoucích pracovníků a manažerů jsou naopak obsazovány odborníky s praxí a určitou zkušeností.

Graf 3: Věková kategorie respondentů



Zdroj 4: vlastní data

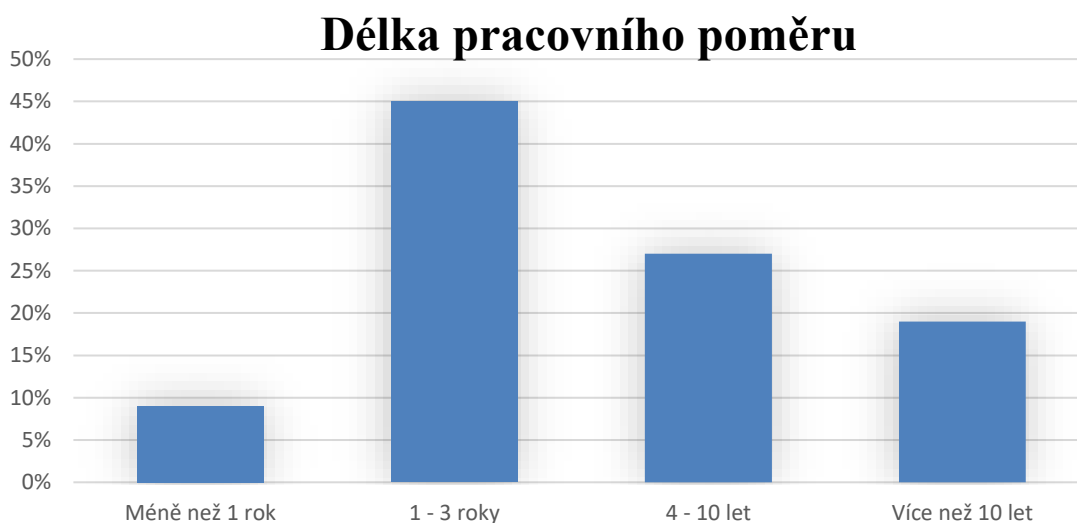
3. Jak dlouho ve společnosti pracujete

Otázka číslo 3 dotazníku zjišťovala délku pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců ve společnosti Tecnocap s. r. o. Z grafu číslo 4 vyplývá, že se zde nejčastěji setkáme se zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 1–3 roky, je to 45 %. Důvodem je neustále se zvyšující výrobní kapacita podniku, přistavují se nové výrobní haly a tím se vytváří nové pracovní příležitosti a nová pracovní místa. A právě ta jsou zastávána touto skupinou respondentů. 9 % náleží skupině, která pro společnost pracuje pouze krátce, do 1 roku. Na druhém místě se nachází zaměstnanci s délkou pracovního poměru 4–10 let. Významnou částí zaměstnaných jsou ti, co v Tecnocap s. r. o. pracují více než 10 let (19 %). U většiny z nich se jedná o celou jejich pracovní kariéru vůbec. Dříve bylo běžné, že se jedinec vyučil pro určitý konkrétní podnik, kde po získání



výučního listu nebo po dostudování nastoupil na trvalý pracovní poměr. Toto platí i pro větší část této skupiny.

Graf 4: Jak dlouho respondenti pracují



Zdroj 5: vlastní data

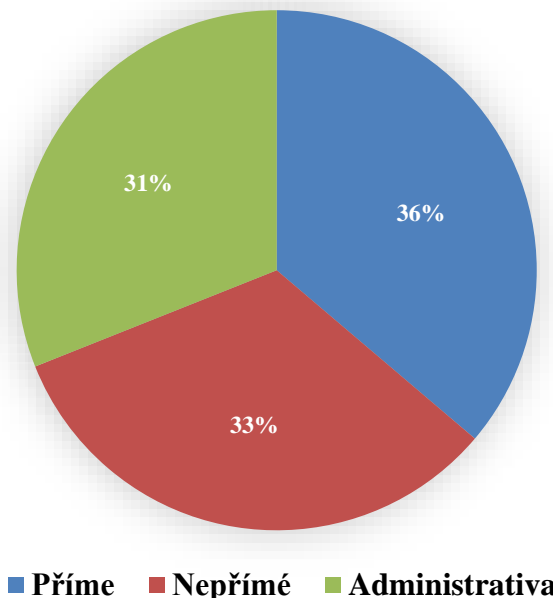
4. Vaše pracovní zařazení

Bod „Pracovní zařazení zaměstnanců“ začleňuje respondenty do 3 základních kategorií (Přímé, Nepřímé, Administrativa). Položka „přímé“ zahrnuje vykonávané pozice seřizovač, tiskař, lakař, skladník, OTK (kontrola víček). „Nepřímé“ – to jsou zaměstnanci mající na starost přestavby, BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), údržbu, kontrolu kvality, nástrojaři. „Administrativa“ značí administrativní pracovníky, kteří se sice nepodílí přímo na procesu výroby, ale řeší organizačně, personálně, materiálně, technologicky chod celého podniku. Patří sem funkce jako HR, finance, obchod. Průřez celým spektrem pracovních pozic, tedy zařazení všech skupin zaměstnanců do průzkumu, zajistil objektivnost získaných dat.



Graf 5: Pracovní zařazení zaměstnanců

Pracovní zařazení



Zdroj 6: vlastní data

5. Jak jste se dozvěděl o volné pracovní pozici

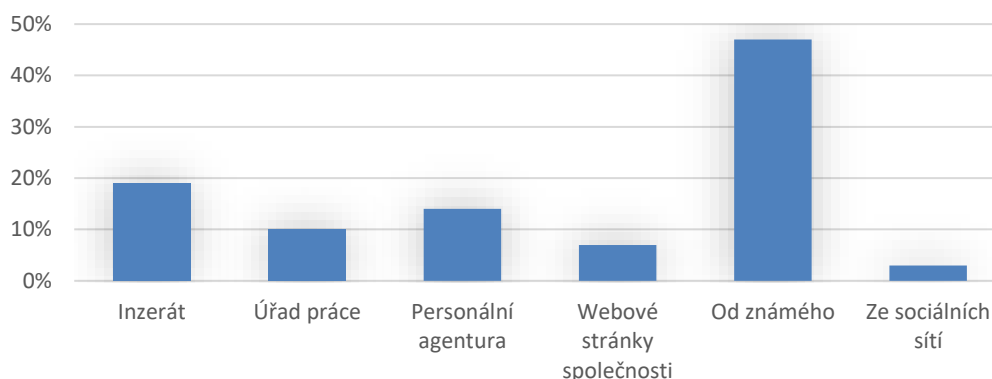
Následující otázka zjišťuje, jakým způsobem získali dotazovaní respondenti informaci, že společnost Tecnocap s. r. o. aktuálně poptává nové pracovníky, že se na trhu práce uvolnila nebo objevila nově vytvořená, dosud neobsazená pracovní místa. V čele variant stojí s jasnou převahou doporučení od známého. Tato část respondentů zaujímá podíl 47 %, tedy téměř polovinu z celkového počtu dotazovaných. Jednoznačný výsledek svědčí o velmi dobré pověsti podniku, jestliže si mezi sebou přátelé doporučují podnik, či konkrétní pracovní pozice v něm, má to váhu. Osobní zkušenosti jsou nenahraditelné a v tomto případě vypovídají o jisté dávce spokojenosti. Navíc tato varianta prezentace podniku společnost nic nestojí. Významná část respondentů získala informaci prostřednictvím inzerátu (19 %), personální agentury (14 %) nebo Úřadu práce, ten zaujímá 10 %. Znatelně nejnižší procentuální podíl nese získávání informací skrze webové stránky společnosti (7 %) a sociální sítě (3 %). Je škoda, že právě tyto hodnoty jsou tak nízké, neboť tento způsob propagace s sebou přináší možnost oslovit široké spektrum lidí najednou, a přitom s ním jsou spojené nízké náklady.



V současné době mají sociální sítě obrovský dosah a využívá je téměř každý. Podnik by měl tedy posílit své zviditelnění se ve virtuálním světě, neboť je to cesta k novým perspektivním pracovníkům.

Graf 6: Jak se dotazovaní o volné pracovní nabídky dozvěděli

Jak se dotazovaní o volné pracovní pozici dozvěděli



Zdroj 7: vlastní data

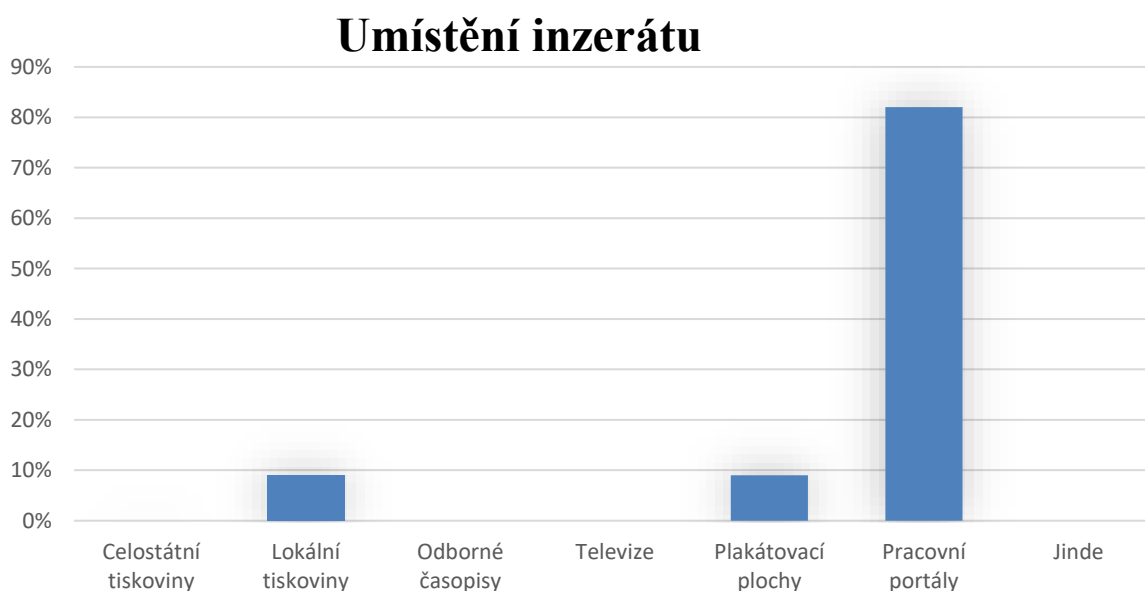
6. Pokud jste se o pozici dozvěděl z inzerátu, kde byl umístěn

Otázka číslo 6 se dotazuje, kde byl inzerát o volné pracovní pozici konkrétně zveřejněn či umístěn. Proto na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, kterých se tato varianta týkala (vycházíme z otázky č. 5). Z toho vyplývá, že zde odpovídalo pouze 11 z 58 respondentů (19 %). Z grafu č. 7 můžeme vyčíst, že nejvíce zúčastněných zaujal inzerát zveřejněný na pracovních portálech (82 %). Velmi vysoké procento vypovídá o tom, že inzerování na pracovních portálech je pro společnost efektivní, má možnost získat pracovní potenciál při odpovídajících nákladech. Naopak velmi malý podíl náleží inzerci v lokálních tiskovinách (9 %) a inzerci umístěné na plakátovacích plochách, nástěnkách či billboardech (9 %). Jelikož se jedná o relativně levnou, ale přitom rychlou variantu získání nových potřebných pracovníků z dopravně a časově dostupné lokality společnosti, bylo by užitečné zamyslet se nad vylepšením strategie. Inzeráty zveřejněné v tiskovinách celostátních a odborných, v televizi, rozhlasu nebo jinde zaujímají 0 %. To značí, že buď společnost takový způsob inzerování o volné pracovní pozici vůbec nevyužívá, nebo ani jeden z dotazovaných respondentů takový inzerát nezaznamenal. Výsledek však není nijak překvapivý,



je logické, že poptává-li společnost nové pracovníky do výroby, není ani nutné zveřejňovat nabídku volných pozic v televizi či celostátních tiskovinách. Pravděpodobně ani dotazování odborné časopisy nečtou. Předpokládá se, že pro neodbornou nekvalifikovanou práci je možné objevit potenciál u veřejnosti blízkého okolí. Náklady spojené s tímto způsobem inzerování by byly příliš vysoké, a to bez návratnosti. V případě, že by podnik poptával pracovníky se specializací, vyškolené, s letitou praxí např. pro manažerské pozice, pak by se jistě vyšší vynaložené náklady na inzerování vyplatily, a to i z důvodu, aby bylo toto místo ve finále obsazeno tím nejlepším kandidátem.

Graf 7: Umístění inzerátu



Zdroj 8: vlastní data

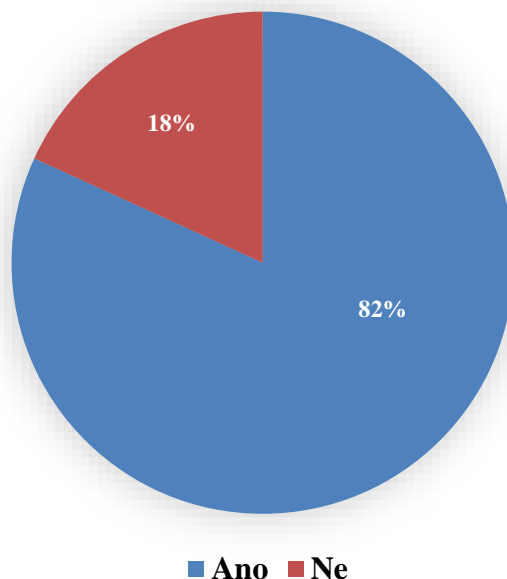
7. Byly pro Vás informace z inzerátu dostačující

Opět odpovídali pouze respondenti, kteří v otázce číslo 5 zaškrtnuli, že se o volné pracovní pozici dozvěděli z inzerátů. Otázku vyplňovalo pouze 11 dotazovaných. 82 % dotazovaných získalo díky inzerátu dostačující informace, zbylých 18 % uvedlo, že v inzerátu nenašli údaje o finanční odměně za vykonanou práci. Tato informace je sice důležitá, určitě sehrává podstatnou roli při volbě zaměstnání, ale většinou bývá tato částka uvedena v rozmezí určitých hranic. Je lepší prohodit tento údaj osobně při přijímacím pohovoru.



Graf 8: Byly informace z inzerátu dostačující

Byly informace z inzerátu dostačující



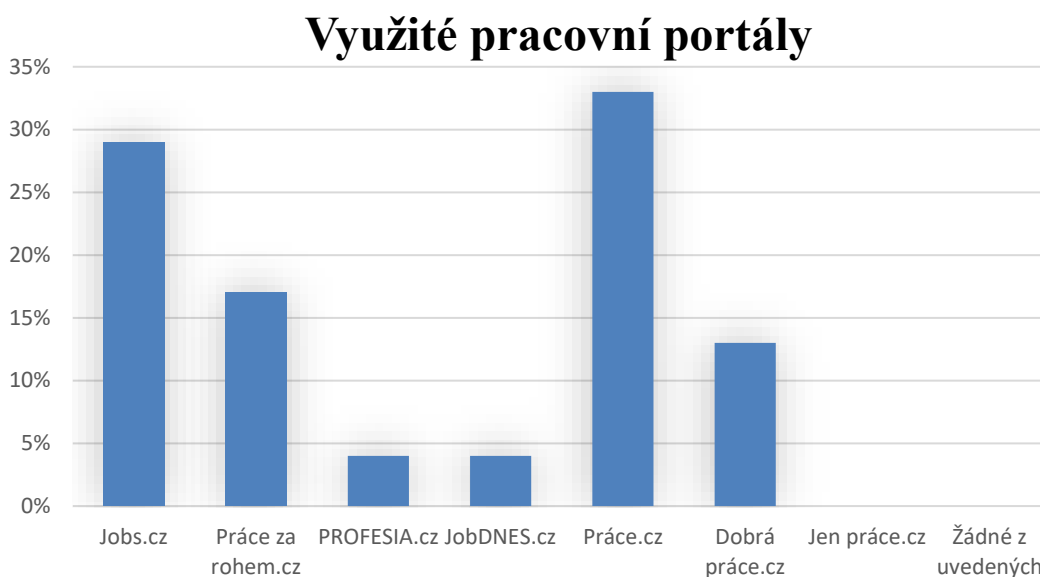
Zdroj 9: vlastní data

8. Pokud jste využíval pracovní portály při hledání práce, zaškrtněte které

U této otázky se přímo očekávalo, že respondenti zaškrtnout současně více možností odpovědí podle toho, které zprostředkovatelské pracovní portály využívají. Logicky odpovídali pouze ti, kterých se dotaz týkal (tzn. pouze 9 dotazovaných). Největší část grafu zaujímá pracovní portál Práce.cz, 33 % dotazovaných se nechalo při hledání nové práce tímto portálem inspirovat. Na druhé pozici stojí s 29 % portál Jobs.cz, na třetím místě se umístil se 17 % portál Práce za rohem.cz, dále Dobrá práce.cz se 13 %. Ostatní pracovní portály sloužily při vyhledávání jen zřídka, nebo vůbec. Společnost by měla vsadit při zveřejňování své inzerce na volná pracovní místa právě na výše uvedené portály Práce.cz, Jobs.cz, Práce za rohem.cz, Dobrá práce.cz. Inzerování zde je smysluplné, je zřejmé, že potenciální zaměstnanci si servery projíždějí, získávají informace, posuzují, srovnávají. Inzerování na ostatních portálech se jeví beze smyslu jako neefektivní. Společnost vynaloží prostředky na zveřejnění inzerátu a potenciální zákazníci se s inzercí ani neseznámí.



Graf 9: Jaké pracovní portály byly při hledání práce použity



Zdroj 10: vlastní data

9. Pokud jste se o volné pracovní pozici dozvěděl ze sociální sítě, uveďte z jaké

Následující otázka se zabývá šířením informací o volných pracovních místech prostřednictvím sociálních sítí. Zase odpovídali pouze ti, kteří v otázce č. 5 sociální sítě zmínili, tj. pouhopouzí 2 respondenti. Osa grafu číslo 9 naznačuje, jaké sítě jsou k dispozici. Využita však byla pouze LinkedIn, profesní síť zaměřená na zprostředkování práce specialistům. Tento stav je z pohledu sociálních sítí žalostný. V současné době jsou sociální sítě nedílnou součástí našeho života, prolínají se našim režimem dnes a denně, proto byl tento výstup překvapivý. Společnost by mohla zapracovat na vytvoření vlastního profilu na sociálních sítích, a i touto cestou se snažit dostat veřejnosti do podvědomí. Toho docílí tím, že bude na sítích aktivní, bude průběžně aktualizovat svůj stav, přidávat novinky, zveřejňovat volná pracovní místa, úspěchy firmy apod. Víme o nešvaru doby, kdy každý z nás tráví na svém mobilu, tabletu či počítači i několik hodin, tak proč toho nevyužít.



Graf 10: Využití sociální sítě při hledání nové práce



Zdroj 11: vlastní data

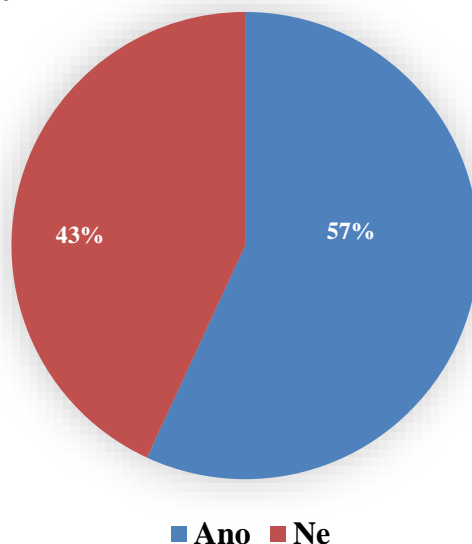
10. Využívá společnost inzerování v souvislosti s moderními trendy

Další otázka řeší uplatnění moderních trendů v souvislosti s inzerováním. Je nezbytné, aby společnost neustále následovala novinky a zlepšení, které se v inzerování objevují. Je žádoucí udržet krok s konkurencí. O tom je přesvědčeno i 57 % dotazovaných respondentů (viz graf č. 11). Společnost se dle jejich názoru snaží držet krok s konkurencí a přibližuje inzerci novým moderním trendům tak, aby inzerát potenciálního uchazeče co nejvíce upoutal. Naopak 43 % dotazovaných respondentů sdílí názor, že společnost svou formou inzerce vsází pouze na osvědčenou klasiku a nic nového nezkouší. To však není úplně špatně, přeci jen proč měnit něco, co v dostatečné míře funguje. Na druhou stranu, doba jde dopředu, a je dobré být oproti konkurenci krok napřed.



Graf 11: Využívání moderních trendů při inzerování

Využití moderních trendů



Zdroj 12: vlastní data

11. Z jakého důvodu jste se zajímal o pracovní pozici ve společnosti

Následující otázka slouží pro zmapování důvodů, pro které se pracovníci ucházeli o volné pracovní místo právě ve společnosti Tecnocap s. r. o. Jak uvádí graf číslo 12, 50 % dotazovaných společnost zvolilo na základě pro ně výhodné lokality podniku. Společnost Tecnocap s. r. o. je v okolí velmi významným zaměstnavatelem, pracující přijíždí ze širokého okolí. Dalším velmi významným motivačním faktorem jsou pozitivní reference od známých (19 %). Toto zjištění hodnotím jako velmi důležité, svědčí to o vstřícném přístupu, kvalitních pracovních podmínkách, dobrém ohodnocení pracovníků odpovídající pak slušným mzdám. Jen když je zaměstnanec spokojený, doporučí společnost svým známým. Na tento stav může být podnik náležitě hrdý. Dobré mzdové podmínky se ostatně s 10 % umístily na následující pozici. To svědčí o tom, že zaměstnanci jsou zde relativně spokojeni i s výší mzdy. 10 % respondentů vsadilo na dobrou pověst společnosti. Nabízené benefity zaujaly 12 % dotazovaných. Mezi benefity řadíme stravenky, dovolenou, 13. plat atd. Dle hodnocení společnosti na Atmoskop.cz se neřídil ani jeden dotazovaný zaměstnanec. Z výběru hodnocení vyberme např. Slušné a férové jednání (48 %), Vzájemné porozumění (60 %), Výše příjmu a spokojenost s ním (47 %).



Graf 12: Důvod zájmu o volné pracovní místo



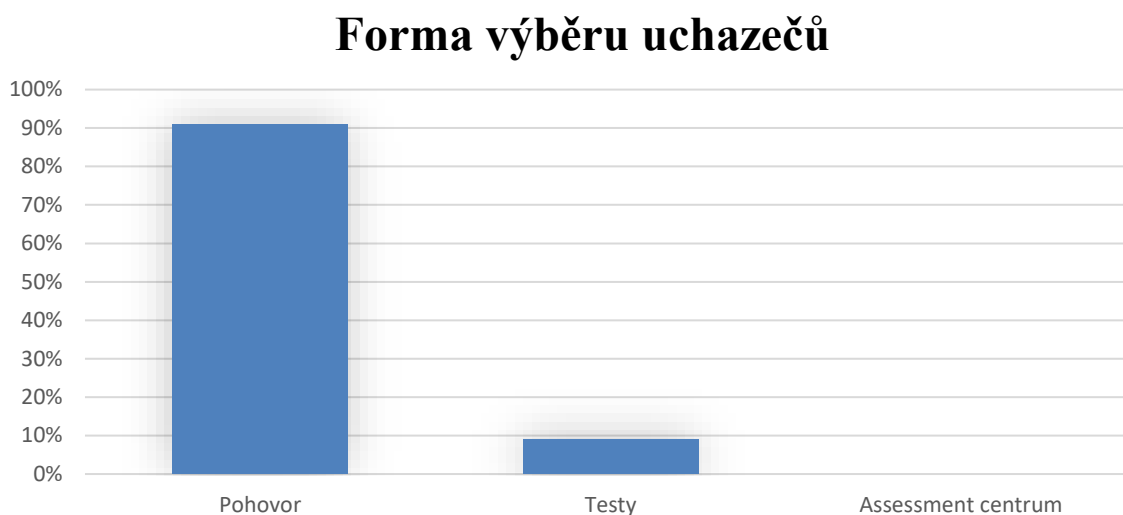
Zdroj 13: vlastní data

12. Jakou metodou probíhal výběr na Vaši pracovní pozici

Jakou formou probíhal výběr uchazečů na volnou pracovní pozici ve společnosti Tecnocap s. r. o., je náplní otázky dvanácté. Výsledky šetření této části by neměla společnost podceňovat, výběr za dané situace těch nejvhodnějších pracovníků rozhoduje o osudu firmy, o jejím úspěchu/neúspěchu na trhu. Z grafu číslo 13 zjišťujeme, že u 91 % dotazovaných respondentů probíhal jejich výběr prostřednictvím pohovoru. Tato forma výběru je nejčastější, jedná se o metodu relativně rychlou a finančně nezatěžující. Negativem může být, že naše volba nebude správná, budoucího pracovníka jsme neprozkoušeli a nevíme tedy přesně, jak bude svoji pracovní funkci prakticky zvládat. Pouze u 9 % dotazovaných respondentů probíhal jejich výběr formou testu. Tato metoda je efektivnější, jelikož si uchazeče dostatečně otestujeme a zjistíme, zda se na danou pozici hodí či nikoliv. Žádný z uchazečů nebyl vybrán na základě Assessment centra. To je zvláštní forma výběru uchazečů. Nejčastěji se jedná o specifický program, který zahrnuje jak pohovor, tak různé modelové situace (a na uchazeči je testováno, jak by se v dané situaci zachoval, jak by ji vyřešil). Tako metoda je sice velmi důkladná, avšak podstatně delší, a tudíž i nákladnější než předchozí dvě metody. I pro tyto důvody není zatím využívána.



Graf 13: Forma výběru uchazečů



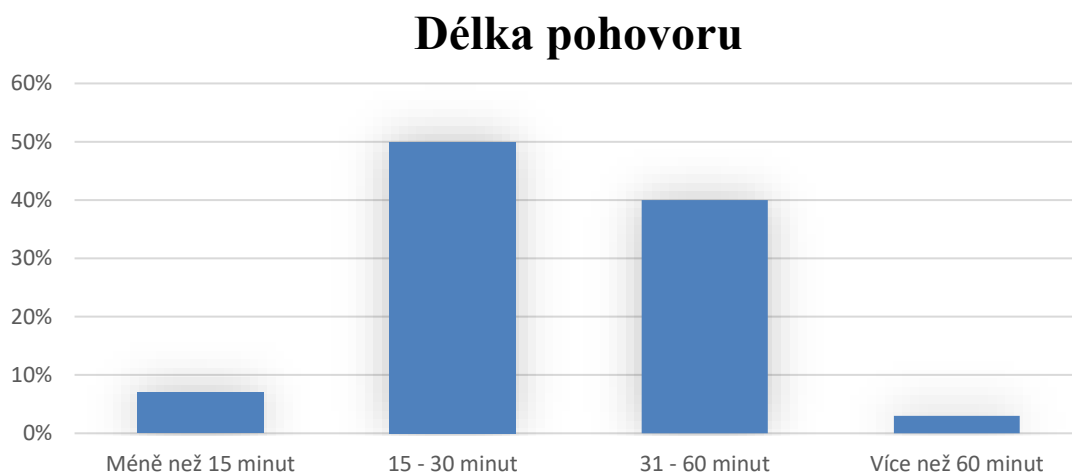
Zdroj 14: vlastní data

13. Jak dlouho trval pohovor

Otázka číslo 13 zjišťovala délku pohovoru výběrového řízení. Jak bylo již uvedeno, formu a průběh výběrových metod neradno podcenit, vždyť na výběru pracovníků stojí úspěch podniku. Většina absolvovala přijímací pohovor v rozmezí 15–30 minut (50 %), 40 % dotázaných uvedlo rozmezí 31–60 minut. Délka pohovoru do 15 minut se týká 7 % dotazovaných. Nejnižší hodnotou grafu jsou 3 %, ty připadají na dotazované respondenty, jejichž pohovor trval déle než 60 minut. Časový rozsah pohovoru je odvislý od cílů a s tím spojeného obsahu, doba odpovídá potřebným informacím, které vedou k rozhodnutí personalisty, zda je uchazeč na danou pozici vhodný či nikoliv. Je samozřejmé, že délku pohovoru obecně určuje sama pozice, na kterou je daný uchazeč přijímán. Jinak podrobný a náročný bude pohovor na pozici ředitele, jinou náplň očekáváme při pohovoru na místo dělníka do výroby.



Graf 14: Délka pohovoru



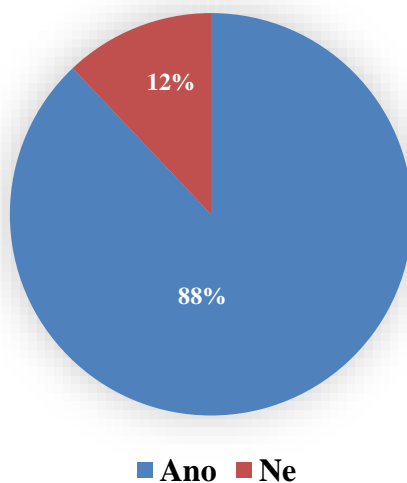
Zdroj 15: vlastní data

14. Byl jste spokojený s vedením výběrového pohovoru

Otázka číslo 14 zjišťuje míru spokojenosti respondentů s vedením výběrového pohovoru. Graf číslo 15 jednoznačně uvádí, že 88 % dotazovaných hodnotí vedení výběrového pohovoru kladně. Naopak 12 % dotazovaných spokojeno nebylo. Výstup tohoto bodu dotazníkového šetření svědčí o profesionálním vedení výběrového pohovoru personalisty společnosti Tecnocap s. r. o., 88 % spokojených uchazečů je vskutku pochvalný výsledek.

Graf 15: Byl jste spokojený s vedením výběrového pohovoru

Byl jste spokojen s pohovorem



Zdroj 16: vlastní data



15. Měl jste při pohovoru dostatečný prostor pro zodpovězení Vašich otázek

Následující otázka zjišťovala, zda byl uchazečům poskytnut dostatečný časový prostor pro zodpovězení otázek při výběrovém pohovoru. Jak znázorňuje graf číslo 16, pro 93 % uchazečů o zaměstnání byl prostor nutný pro zodpovězení otázek dostatečný, zbylým 7 % se času nedostávalo.

Graf 16: Měl jste dostatečný prostor pro zodpovězení otázek



Zdroj 17: vlastní data

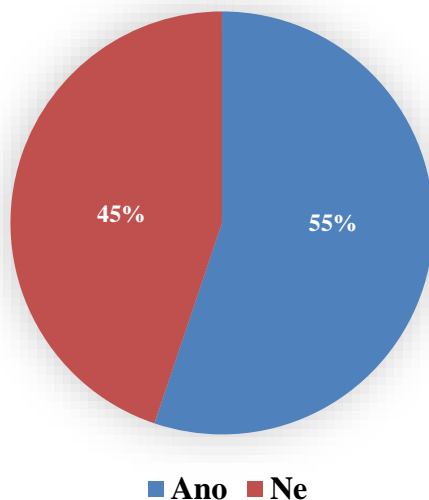
16. Informoval vás zaměstnavatel o možném kariéřním růstu

Další otázka zjišťovala, zda se zaměstnavatel zmínil při výběrovém řízení o možnosti kariéřního růstu. Z psychologického hlediska je toto významným motivačním faktorem, zaměstnanec nabývá ve snaze odvádění dobrých až vynikajících výkonů a výsledků práce smysluplnosti, je ochoten „dělat i něco navíc“. To u nemotivovaného pracovníka neplatí, ten odvede své povinnosti a nic více. U 55 % respondentů zaměstnavatel téma kariéřního růstu nadnesl, za splnění podmínek jako jsou dobré výsledky a pozitivní přístup k zadaným úkolům. U 45 % respondentů tato možnost vůbec zmíněna nebyla.



Graf 17: Možnost kariérního růstu

Možnost kariérního růstu



Zdroj 18: vlastní data

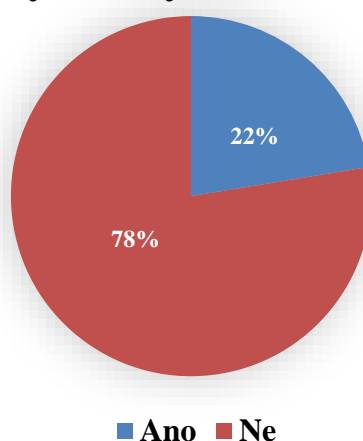
17. Vykonáváte druh práce, který jste se vyučil/vystudoval

Následující otázka zjišťovala, do jaké míry spolu koresponduje zájem o nabízená pracovní místa s ukončeným vzděláním uchazeče, zda pracovníci vykonávají druh práce, který vystudovali (vyučili se). V negativním slova smyslu překvapivá je skutečnost, že až u 78 % dotazovaných respondentů nesouvisí jimi vystudovaný obor či vyučení v oboru s druhem práce, kterou v současné době vykonávají. Pouhopouhých 22 % procent dotazovaných je možné zařadit ke kvalifikované pracovní síle. To jsou velmi zarážející výsledky, bohužel v současnosti zcela běžný jev.



Graf 18: Vykonáváte druh práce, který jste se vyučil/vystudoval

Vykonáváte druh práce, který jste se vyučil/vystudoval



Zdroj 19: vlastní data

18. Bylo pro Vás jednoduché navázat kontakt s ostatními pracovníky

Další otázka se zabývala problematikou začlenění se do pracovního týmu/kolektivu, zda bylo pro nové pracovníky těžké navázat kontakty s novými kolegy. 64 % dotazovaných se s problémy nesetkalo, 27 % nezaznamenalo žádné větší komplikace. U 2 % dotazovaných se objevily problémy drobnějšího charakteru a 7 % mělo závažnější problémy při poznávání svých spolupracovníků. Výsledky jsou převážně kladné, to svědčí o dobrých vztazích v rámci pracovního kolektivu. Ani se neočekává, že by si úplně všichni „padli do oka“, ale tento pracovní kolektiv se jeví jako přátelský.



Graf 19: Bylo jednoduché navázat kontakt se spolupracovníky

Bylo jednoduché navázat kontakt se spolupracovníky



Zdroj 20: vlastní data

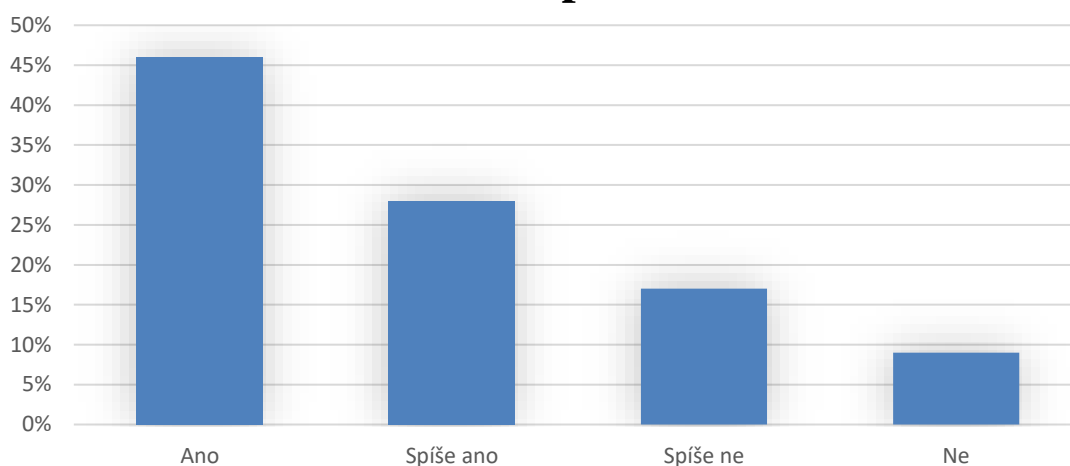
19. Doporučil byste společnost pro svého známého, který hledá práci

Vyhodnocení otázky, zda by dotazovaní doporučili společnost Tecnocap s. r. o. svým známým, kteří poptávají práci, vyzněla též kladně, tedy ve prospěch podniku. 46 % respondentů by společnost svým známým určitě doporučilo, stejně tak i 28 % respondentů, odpovědělo ano – spíše ano. Následujících 17 % by podnik svým známým spíše nedoporučilo. A zbylých 9 % by společnost Tecnocap s. r. o. svým přátelům rozhodně nedoporučilo. Převládají opět převážně kladné hodnoty, a to je velmi dobré. Podnik sice usiluje o to, aby co nejvíce pracovníků bylo na pracovišti a na svém pracovním místě spokojeno, ale dosáhnout 100 % spokojenosti je iracionální.



Graf 20: Doporučil byste známému podnik Tecnocap s. r. o.

Doporučil byste známému podnik Tecnocap



Zdroj 21: vlastní data

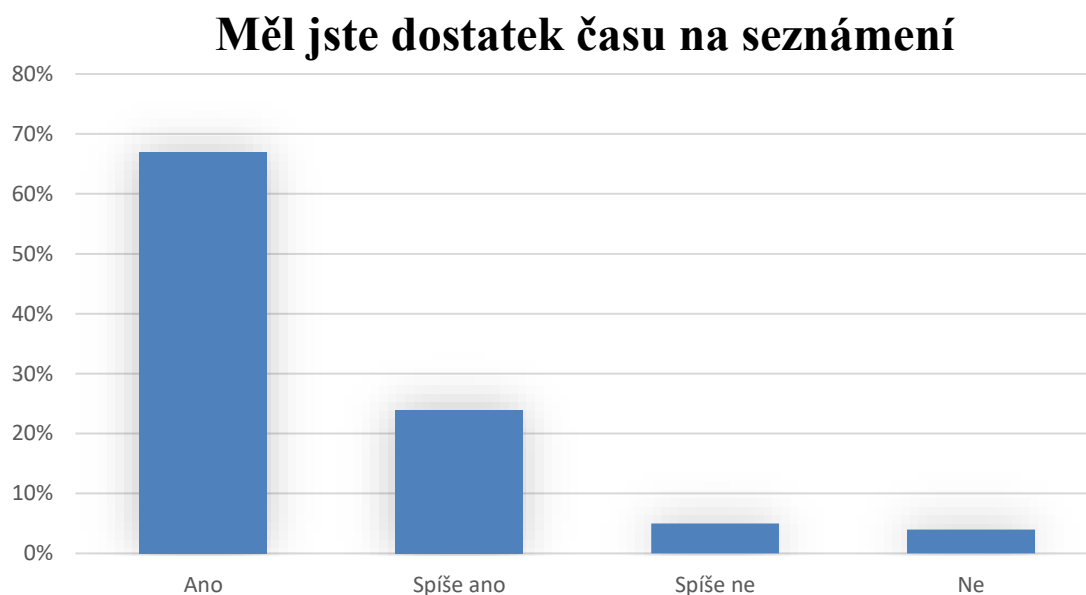
20. Měl jste při zaškolování dostatečný čas na seznámení se s novými činnostmi, kolektivem a prostředím

Poslední otázka zjišťovala, zda dotazovaní vnímali čas pro seznámení se s novými činnostmi, kolektivem a prostředím, ve kterém budou v budoucnu svoji pracovní pozici zastávat, jako dostačující. Z grafu číslo 21 je zřejmé, že naprostá většina respondentů (67 %) neměla s časovým vymezením pro seznámení se, zaškolením a začleněním se do pracovního procesu vůbec žádný problém. Dalších 24 % své začátky v podniku také hodnotí pozitivně. U následujících 5 % dotazovaných se určitý problém při zařazování do pracovního týmu vyskytl. Zbylá 4 % dotazovaných zažila při začlenění se do kolektivu a na počátku své pracovní kariéry u Tecnocapu určité potíže, které přetrvávaly déle, než počítali. Je nezbytné, aby novému pracovníkovi při přijímání na nové pracovní místo byl poskytnut dostatečný časový prostor, aby vše správně pochopil, co bude jeho náplň práce, bezpečnost práce, plánování si činností, osvojení technologických postupů apod. Tento čas se odvíjí od pracovní pozice, kterou bude vykonávat. Odlišné časové pásmo bude nutné pro „zaučení“ méně kvalifikované dělnické práce, jiné pro personální asistentku, ředitele apod. Velmi vysoké procento respondentů



hodnotilo přístup při zaučování kladně, bylo spokojeno, to svědčí o tom, že společnost Tecnocap s. r. o. činí tento krok poctivě a zodpovědně.

Graf 21: Měl jste dostatek času na seznámení



Zdroj 22: vlastní data



4.3 Strukturovaný rozhovor

Na základě rozhovoru s personálním ředitelem společnosti Tecnocap s. r. o. pobočky Střížovice 67 byly získány cenné informace pro práci. Jeho obsáhlé vyčerpávající odpovědi byly určitě významným zdrojem dat pro zmapování současného stavu procesu získávání a výběru nových zaměstnanců v podniku.

1. Jak zjišťujete, že potřebujete nové pracovníky do podniku

Jelikož podnik nemá veškeré pozice doobsazené, je nábor kontinuální. Jde především o pozice seřizovačů, skladníků, pracovníků zhodnocujících kvalitu výroby, lakařů, tiskařů a manipulantů. Je to dáno také vysokou fluktuací pracovníků a tím, že podnik není schopen nahradit zaměstnance odcházející do penze. A příznějme upřímně i fakt, že některé zaměstnance prostě přetáhne konkurence. V případě THP pracovníků přijde většinou vedoucí s tím, že potřebuje obsadit vyhlášené volné pracovní pozice a na základě tohoto požadavku se poptávají vhodní kandidáti.

2. Je využíván v podniku nějaký podpůrný informační systém, přes který celý proces výběru běží

Společnost používá vyvinuté aplikace od firmy LMC, kde se dají spravovat náborové zaměstnanců přes Jobs.cz a všechny přidružené portály jako například Práce.cz. Vzhledem ke skutečnosti, že inzerování na těchto stránkách není levnou záležitostí, jeden inzerát se pohybuje v řádech tisíců korun měsíčně, využívá společnost zmíněné portály jen při obsazování důležitějších pozic.

3. Využívá společnost interní zdroje pracovníků, nebo raději hledáte nové zaměstnance z řad externích uchazečů

Upřednostňujeme využití interních zdrojů, bohužel v současné době evidujeme spíše nedostatek pracovních sil, takže není možné, aby si vedoucí jednotlivých úseků mezi sebou pracovníky přesouvali. Pokud lze obsazení pracovní pozice řešit dosazením z interních zdrojů, je to pro podnik samozřejmě přínosné, neboť pracovníka známe, jsme obeznámeni s jeho výkony, přístupem k zadaným úkolům, známe jeho postoje, schopnost spolupráce v rámci týmu, a tak víme, co od něj můžeme očekávat.



4. Přijímáte na základě doporučení od bývalého zaměstnavatele

Ano, pokud pracovník doporučení dostane, pak ano. Avšak v rámci určité etiky určitě neděláme to, že bychom obvolávali předešlé zaměstnavatele a vyptávali se na reference. Pokud máme určité pochybnosti, můžeme si něco do zjišťovat. Ale nikdy nekontaktujeme společnost, ve které uchazeč o práci u nás stále ještě pracuje.

5. Hlídá si společnost hodnocení na stránkách Atmoskop.cz

Z našeho pohledu je Atmoskop.cz zajímavý spíše pro vyšší pozice a pro pracovníky, kteří jsou technicky zdatní v moderních přístrojích, ani ne pro seřizovače nebo skladníky. Je to dáno i tím, že věkový průměr pracovníků společnosti je poměrně vysoký.

6. Kdo vše má na starost výběr nových zaměstnanců (jednotlivec X skupina)

V podstatě jde o skupinu, v jejímž čele stojí personální ředitel a ten spolupracuje vždy s vedoucím toho daného úseku, do kterého se zaměstnanec poptává. Dalším členem je asistentka personálního ředitele, která zabezpečuje organizaci a průběh celého výběrového a přijímacího procesu. Pokud se rozhoduje o nějaké z vyšších výrobních pozic, tak se do našeho týmu připojuje i výrobní ředitel.

7. Kam podáváte inzeráty na volné pracovní pozice

V první řadě je to Úřad práce, zveřejnění nabídky volných míst je zde zadarmo, takže společnost nevynakládá žádné prostředky. Klíčové pozice dáváme na Jobs.cz, zde poptáváme zejména pozice na THP. Dále také využíváme inzerci v lokálních tiskovinách. Užitečným vodítkem jsou také veletrhy pracovních příležitostí, které se pořádají v okolí.

8. Jak často aktualizujete inzeráty

Inzeráty společnost obnovuje a aktualizuje dle potřeby. Volná pracovní místa má vyvěšena permanentně a pokud se mezitím něco změní, tak inzeráty aktualizuje. Nejčastěji společnost aktualizuje informace ohledně výše mzdy.



9. Správu webových stránek má na starosti jedna osoba, nebo informace aktualizuje více lidí

Dříve webové stránky spravovala zaměstnankyně, která je v současné době na mateřské dovolené a nikdo ji bohužel nenahradil, aktualizace se tudíž v současnosti neprovádí. Centrální webové stránky jsou spravovány z Itálie hlavním sídlem společnosti Tecnocap. Mimo to má společnost svůj profil na Facebooku, ale ani ten není v současné době nikým spravován. Společnost sdílí názor, že webové stránky jsou zapotřebí, mohou být užitečné, ale musí se o ně řádně starat, jinak způsobí více škody než užitku.

10. Jak moc společnost využívá sociální sítě při hledání zaměstnanců (Facebook, Instagram, LinkedIn)

Jak bylo již uvedeno, společnost má profil na Facebooku, ale ten v současné době není nikým spravován, stejně tak jako webové stránky. Je potřeba najít pracovníka, který by tomu rozuměl a zároveň měl cit, vkus a takového ve společnosti v současné době bohužel k dispozici nemáme. Instagram společnost vůbec nevyužívá. Je to dáno i mezi-generačním rozdílem, který je mezi zaměstnanci poměrně značný. LinkedIn má svůj význam hlavně pro THP pozice, protože na těchto stránkách dělníka běžně „neulovíte,“ u vyšších pozic je to určitě velmi zajímavé.

11. Jak probíhá přijímací pohovor

Přijímací pohovor zpravidla probíhá jako rozhovor mezi uchazečem a skupinou, která rozhoduje o přijetí či nepřijetí. Zabere to 20-30 minut. V první řadě je představena společnost Tecnocap s. r. o. Druhý krok je na uchazeči, sdělí základní informace ze svého životopisu a měl by přesvědčit, proč zrovna on je nejvhodnější kandidát na danou pozici. Provedeme jej výrobou, aby měl příležitost udělat si obrázek o pracovních podmínkách a procesu výroby. Následuje vyjádření personalisty ke společnosti, co je z její strany uchazeči nabídnuto, jaké nese benefity. Uchazeči jsou položeny doplňující otázky týkající se zejména jeho představ o fungování ve společnosti. Pokud se nabídka s požadavky od uchazeče shodne, domluví se na termínu možného nástupu.



12. Připravujete si dopředu otázky, na které se budete uchazečů ptát

Společnost si nepřipravuje otázky dopředu. Postupuje podle určité šablony a zbytek otázek vyloučí ze situace. Zpravidla jsou otázky stále stejné. Začíná se tím, že je uchazečovi představena firma. Poté následují otázky ze strany podniku na uchazeče. Jsou kladeny základní otázky typu, proč jste si vybral zrovna tuto společnost, proč si myslíte, že zrovna vy jste ten pravý kandidát atd.

13. Je pro Vás důležitý první dojem, nebo neděláte ukvapené závěry

První dojem je jistě velmi důležitý, už první dojem prozradí o uchazeči mnohé. Máme tu zkušenost, že přijde-li uchazeč žádat o práci v „kraf'asech“, nebude to z většiny případů vhodný kandidát na přijetí. Dojem udělá hodně a určitě je dobré brát ho v potaz.

14. Jaké dokumenty při výběru od uchazečů analyzujete

Nejdůležitější dokument, který vždy společnost vyžaduje, je životopis. Společnost se vůbec nezaobírá těmi uchazeči, kteří životopis nedodají. No a podle toho, jaké informace ze životopisu známe, doptáváme dále, co potřebujeme o uchazeči nezbytně vědět.

15. S kým při náboru spolupracujete (školy, úřad práce, agentury)

V současné době spolupracujeme s Úřadem práce Jindřichův Hradec a agenturami NSE Solutions a Kintana group. Přes agenturu Kintana group zaměstnáváme především pracovníky z Bulharska. Navíc se společnost snaží navázat spolupráci se školami, a to hlavně z důvodu získávání pracovníků mladší věkové skupiny a přitom kvalifikovaných.

16. Provádíte určité testy při výběru zaměstnanců (testy osobnosti, znalostní, ...)

Ano. Jelikož si každý uchazeč do svého životopisu napíše, co vše umí, a ne vždy je to tak úplně pravda, je nutné testy provádět. Hlavně na THP pozice jsou ověřovány např. znalosti anglického jazyka, bez toho není komunikace s odběrateli možná. Další prověrkou je u nás ověření znalostí a dovedností práce s počítačem, programy balíčku MS Office.



17. Váš názor na tradiční metody náboru x E-recruitment

Zastáváme názor, že E-recruitment může fungovat ve velkých městech a velkých společnostech, ale rozhodně ne u nás ve Střížovicích. Je to dáno i vysokým průměrným věkem zaměstnanců, kteří většinou moderním technologiím moc nerozumí, nezajímají se o ně. Říkáme, že lidi, které potřebujeme, musíme oslovit a získat jiným způsobem.

18. Co by společnost v dohledné době chtěla zlepšit při výběru

Jelikož se podnik v současné době nachází v situaci, kdy nedisponuje dostatkem zaměstnanců, přijímáme téměř každého, kdo projeví zájem, tak máme nižší cíl. Cílem společnosti v danou chvíli je získat optimální počet zaměstnanců vůbec. Poté si z kandidátů na volná pracovní místa vybírat, a ne přijmout opravdu každého. To by pak znamenalo, že společnost bude obohacena o potenciál kvalifikovanějších pracovníků, než je tomu dosud, a to by se jistě pozitivně odrazilo na kvalitě výroby.

19. Jste při výběru nekompromisní, nebo povolíte z nároků, pokud se neobjeví ideální kandidát

Jsou určité věci, při kterých nelze dělat kompromisy. Je jasné, že v rámci nějakých mezí se společnost uskromní, ale nesmí už to být přes čáru.

20. Dáváte vždy kandidátům vědět rozhodnutí o přijetí či nepřijetí

Společnost si v současné době bohužel stojí ohledně zaměstnanců tak, že naprosté většině uchazečů je práce nabídnuta. Pokud se z jakéhokoli důvodu společnost rozhodne pro nepřijetí uchazeče, dá to vždy vědět, telefonicky nebo písemně, ale odpovídá všem uchazečům. Je to projev slušnosti, sdělit uchazečům finální rozhodnutí.

21. Propočítáváte celkové náklady na získání jednoho konkrétního zaměstnance

Společnost v současné době vůbec nepočítává celkové náklady na získání jednoho zaměstnance. Asi si je vědoma, že pokud by náklady na získávání a výběr pracovníků začala propočítávat, byla by nemile překvapena, k jakým částkám by se dostala.



22. Jak aplikujete problematiku GDPR při náboru

Tuto problematiku společnost řeší tím způsobem, že přístup k životopisu a osobním údajům má pouze personální ředitel, vedoucí daného úseku a personalistka. Pokud u nás pracovník nastoupí, založí se mu osobní složka, kde jsou zakládány všechny jeho osobní dokumenty včetně životopisu. V případě, že kandidát nenastoupí, životopis se skartuje.

23. Jak podle Vás vypadá nejlepší životopis (struktura, design)

Řídím se tím, že v jednoduchosti je krása. To znamená, že jsem pouze pro uvedení nejdůležitějších údajů. Životopis by měl být přehledný, jednotlivé body dávat do odrážek, fotografie striktně nevyžadujeme. Maximální délka je dva listy A4. Delší životopis může co do prostudování odradit.

4.4 Zjištěné výsledky

Veškeré podklady získané z dotazníkového šetření a rozhovoru s personálním ředitelem byly zpracovány a vyhodnoceny. Výsledky odhalily možné nedostatky. Na jejich základě bude navrženo společnosti Tecnocap s. r. o. zlepšení, které pomůže při dalším procesu získávání a výběru zaměstnanců.

4.4.1 Uspokojivé výsledky šetření

V první části kapitoly 4.4 jsou uvedeny ty činnosti, které byly vyhodnoceny jako úspěšné.

- Velmi důležitým poznatkem je, že současní zaměstnanci vnímají pracovní kolektiv jako podpůrný až přátelský. Vztah naplněný důvěrou a jistotou je velmi důležitý nejen na pracovišti a určitě se odrazí na výkonech, pracovním režimu a přístupu k práci vůbec.
- Zaměstnanci byli spokojeni též s dostatečně dlouhým časem na seznámení se s prostředím, kolektivem a postupem práce, kterou budou vykonávat.
- Velmi vysoké procento dotazovaných se o společnosti dozvědělo od svých známých a současní pracovníci společnosti by podnik též při poptávce na pracovní příležitosti doporučili.



- Dalším pozitivním rysem je možnost kariérního růstu, a to za předpokladu, že pracovník bude plnit svou práci zodpovědně a svědomitě a bude dlouhodobě vykazovat nadprůměrné výsledky.
- Rozhodování o přijetí či nepřijetí daného uchazeče nespočívá v rukou jedné osoby, ale zpravidla k tomuto rozhodnutí dospěje celá komise skládající se z personálního ředitele, vedoucího daného úseku (dle toho, na jakou pozici je uchazeč přijímán) a u vyšších postů je přítomen i výrobní ředitel.
- Kladně je také hodnocen krok vstupního pohovoru, kdy je uchazeči představena společnost, a to nejen teoreticky, ale včetně návštěvy výrobní haly, aby uchazeč přesně poznal prostředí a podmínky, za kterých je výroba uskutečňována.
- Při pohovoru na THP pozice jsou uchazeči zpravidla testováni z anglického jazyka a programů MS Office, obtížnost testu je dána podle schopností uvedených v životopise.
- Bohužel není zcela běžné, že uchazeč o volné pracovní místo obdrží zpětnou vazbu, a to i v případě negativního výsledku výběrového a přijímacího řízení. Společnost Tecnocap s. r. o. tak činí.
- Osobní údaje, které jsou v současnosti chráněny GDPR, jsou v podniku uchovávány v osobních kartách zaměstnanců, ke kterým má přístup pouze personální oddělení a vedoucí daného úseku.

4.4.2 Neuspokojivé výsledky šetření

Následují zjištěné nedostatky, tedy věc podstatně méně příjemná. S těmito zjištěními se podnik rozhodně nechlubí.

- Nejpodstatnější negativní aspekt společnosti je bezesporu velmi nízká úroveň kvalifikace pracovníků na jednotlivých pracovních místech. Pracovníci zastávající pozice seřizovačů, lakýrníků nebo tiskařů nemají ve větší míře odpovídající dosažené vzdělání, které s danou pozicí souvisí. Výjimkou není ani nedostatečná či vůbec žádná praxe v oboru. Společnost dlouhodobě eviduje nedostatek pracovníků. Má však zadané objednávky a zakázky, potřebuje zajistit trvalý chod podniku, a tak bohužel přijme téměř celých 100 % uchazečů o pracovní místa vypsána společností jen proto, aby byla zajištěna základní požadovaná výroba. S tímto stavem by se společnost neměla smířit jako se standardním. Je zapotřebí kvalifikaci pracovníků zvyšovat,



a to nejen pouhým zaškolením na dané pracovní místo, ale zároveň usilovat o kariéerní růst pracovníků a podpořit tendence pracovníků na dané pozici setrvat alespoň po delší dobu, kdy se dá očekávat zvýšení produktivity a kvality odvedené práce.

- S výše uvedeným bodem souvisí i další negativní aspekt, a to absence testování uchazečů (kromě THP pozic). Uchazeči o pracovní místa běžně neabsolvují dovednostní testy, testy zručnosti, ani žádné jiné. Tak je na seřizovače vybrán někdo, kdo např. nedisponuje odpovídajícími motorickými dovednostmi, není schopen jemné motoriky, např. povolit šroubek apod. V takovém případě jsou společností vynaložené náklady nerentabilní.
- V podniku je zaměstnáno velmi vysoké procento pracovníků tzv. generace „X“, dokonce v předdůchodovém věku. Podnik by měl plánovat požadovaný počet dostatečně vzdělaných a schopných pracovníků zavčasu. Pracovníci věkové kategorie nad 60 let odejdou do penze, na jejich pracovní pozice zákonitě musí přijít někdo nový a tento krok výběru by měl již být řešen mnohem efektivněji než doposud.
- Společnost při obsazování pracovních míst a poptávce po uchazečích téměř nevyužívá interní zdroje. Za podmínek, které ve společnosti momentálně panují, nelze „čerpat“ z vlastních zdrojů, protože již v tuto chvíli je počet pracovníků nedostatečný. Nejdříve musí společnost získat dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, tak aby následně mohla čerpat z vlastních interních zdrojů. Tento způsob obsazení pracovních míst je pro společnost výhodný, neboť ví, co od současného zaměstnance očekávat, zná jeho pracovní výsledky. Rozhodně by tímto způsobem ušetřila peníze, které je nutné na získávání nových pracovníků vynaložit.
- Fluktuace zaměstnanců je relativně vysoká, značí obrat pracovníků ve společnosti. Z otázky číslo 3 (dotazník) vyplývá, že většina dotazovaných pracovníků ve společnosti pracuje pouze v řádu jednotek let. Rozhodně je to ovlivněno též lokalitou, společnost se nachází uprostřed malé vsi, mzdové ohodnocení není dostatečně vysoké, podnik není pro potencionální zaměstnance natolik zajímavý, aby byli ochotni denně dojíždět do práce x desítek kilometrů. Z toho vyplývá, že největší podíl pracovníků podniku má bydliště přímo ve Střížovicích, nebo ve velmi blízkém okolí. Jsou si vědomi nižších odměn za vykonanou práci, ale zároveň jsou spokojeni s faktem, že nemusí za práci dojíždět. Zaměstnavatel si



však musí uvědomit, že lidé dělají pouze to, za co jsou dostatečně odměňováni. Finance jsou silným motivačním faktorem (Cascio, 2013).

- Problém je spatřován též ve spolupráci s různými personálními agenturami, které zprostředkovávají společnosti Tecnocap s. r. o. nabídku pracovníků, především bulharské, ukrajinské a italské národnosti. Zpravidla jsou pracovníci do společnosti posíláni na dobu 3 měsíců. S tím mají problém dosavadní pracovníci, kteří dostanou na starost jejich zaškolení při obsluze výrobní linky (např. lis). Tři měsíce jsou velmi krátkým časovým úsekem pro zvládnutí a následnou obsluhu linky, a to bez ohledu na jazykovou bariéru bránící komunikaci. Drtivá většina cizinců neumí česky, mnohdy bohužel ani anglicky. V praxi to pak bohužel vypadá tak, že na základě nemožnosti domluvit se, odvede český pracovník úkon raději sám. Pro společnost je to možná finančně zajímavé, s personálními agenturami spolupracovat, ale z hlediska výroby a její kvality se jeví toto řešení jako nesmyslné. Rozhodně by se jevílo jako efektivnější namísto vyššího počtu cizojazyčných nekvalifikovaných pracovníků přijmout jednoho zkušeného českého, který odvede práci stejně ne-li poctivěji. Netvrdím, že je tomu tak vždy, ale velmi často toto přispívá nepříznivému klimatu na pracovišti.
- Zřetelným problémem společnosti je nízká nabídka volných pracovních pozic. V současné době Tecnocap s. r. o. nevyužívá rozmanitých možností vyvěšování nabídek na práci. Jednou z cest, která by mohla napomoci přilákat nové a perspektivní uchazeče, je inzerování prostřednictvím některého lokálního rádia (například: Rádio Česká Kanada, která má sídlo v Jindřichově Hradci a vysílá pro okolí Jindřichohradecka). Vyvěšování „klasických“ plakátů s jednotlivými nabídkami v okolí podniku by též mohlo pomoci, já sám žiji ve Střížovicích 21 let a po tuto dobu jsem žádný obdobný plakát společnosti vyvěšený nezaznamenal. Další inzeráty by mohly objevit v lokálních tiskovinách. Je pravda, že zde se občas volná pracovní nabídka společnosti Tecnocap s. r. o. objeví, ale příliš častý jev to rozhodně není. K využití se nabízí například tiskoviny Jarmark, Neon, Jindřichohradecký deník, 5 plus 2. Společnost však musí počítat s tím, že za vše se musí platit a rozhodně by se to promítlo do celkových nákladů. Společnost si v současné době vůbec tyto náklady nepropočítává. Pokud by tak učinila, dospěla by zajisté



v přepočtu na jednoho zaměstnance k nemalým číslům. Pokud by si všechny náklady evidovala, mohla by vyhodnotit, které cesty jsou efektivní a které nikoliv.

- Vůbec největší nedostatek je spatřován v absolutním nevyužití internetových stránek, a to ať už jde o webové stránky společnosti nebo sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter). Dříve měla správu veškerých webových stránek na starost zaměstnankyně, která je v současné době na mateřské dovolené a od té doby se nikdo jiný o E-recruitment vůbec nezajímá. To je opravdu škoda, protože v současné době jsou webové stránky z pohledu prezentace a reklamy velmi důležité. Stačí chvílička a uděláte si o dané společnosti určitý obrázek. Tak například na webových stránkách společnosti v sekci „Aktuality“ je datován poslední příspěvek ze 4. 7. 2017, to je ostudné. Aplikace Facebook je na tom o něco lépe, ale přesto zde příspěvky mladší půl roku nenajdeme. Instagram a ostatní sociální sítě společnost nevyužívá vůbec. Vedení společnosti vnímá toto jako výzvu hodnou řešení, ale v tuto chvíli bohužel nedisponuje pracovníky, kterým by mohla daný úkol tvorby internetových stránek a různých příspěvků na sociální sítě svěřit.



5 Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu

Po prostudování veškerých jednotlivých kroků souvisejících s náborem nových pracovníků, jsme dospěli k výše uvedeným „kladným“ i „záporným“ aspektům. Důkladně byly zváženy a prostudovány veškeré možné alternativy, které by společnosti mohly budoucí proces výběru a získávání zaměstnanců usnadnit. Jelikož byla prioritou stanovena co nejnižší finanční náročnost, zúžily se zcela logicky metody, které by případně v úvahu. Jistě by společnosti pomohlo zveřejnit reklamu v televizi, dále přes česká rádia (Faktor, Impuls, Frekvence1). Nabízí se více využívat pracovní portály (Jobs.cz, Práce.cz). Každá z těchto metod s sebou nese jisté náklady, což by významným způsobem ovlivnilo náklady celkové, na to společnost v současné chvíli nechce přistoupit a snaží se získávat zaměstnance levněji, přitom však kvalitní a rychle.

Jelikož žijeme v 21. století, dnes a denně se setkáváme s různými formami internetových sítí, je škoda toho nevyužít. Téměř každý dnes denně surfuje na Facebooku, Instagramu, Twitteru nebo jen tak na internetu. To je stěžejní fakt, který by si měla společnost uvědomit.

Pokud by společnost investovala do přijetí pracovníka (ať už na celý či částečný úvazek), který by disponoval schopnostmi tvorby a vedení internetových stránek, společnosti by toto bylo jistě přínosem. Aktualizoval by Facebook, spravoval firemní webové stránky, neustále obnovoval a přidával na profil Tecnocapu nabídky volných pracovních míst. To je ta správná efektivní cesta, vývoj jde stále dopředu a přiznejme si, že dnes téměř nikoho neosloví plakát na vývěsce ve městě, tak jako webové stránky a sociální sítě. Jasnou výhodou je zasažení širšího spektra potenciálních pracovníků při téměř nulových nákladech. V podstatě by náklady odpovídaly odměně, tedy vyšší mzdy zaměstnance spravujícího sítě. Ve srovnání s užitkem se jedná o zanedbatelnou částku. Vhodný kandidát na správu internetových stránek je digitálně gramotný, má cit a vkus. Důležité je držet krok s konkurencí. V současném světě se technologie velmi rychle vyvíjí a zdokonaluje ze dne na den, nemá smysl na nic čekat, nejlépe je začít hned.

Za oprávněně podstatný a důležitý moment hodný nápravy a přepracování je současný pohled zaměstnavatele na finanční ohodnocení pracovníků. Pracovníkům by se mělo dostat lepšího finančního ohodnocení, především lepšího, než nabízí konkurence.



To by znamenalo přísun kvalitního personálu, který společnost dlouhodobě postrádá. Následně by si společnost mohla z kandidátů více vybírat a přijímat jen ty skutečně nejlepší. Tedy zcela změnit dosavadní systém náboru.

5.1 Souhrn nedostatků a jejich řešení

Tabulka 1: Souhrn nedostatků a jejich řešení

Nedostatek	Řešení
Nízká kvalifikace pracovníků	Výběr pracovníků s praxí v daném oboru
Absence testování uchazečů	Cílenější testování při náboru
Vysoký průměrný věk pracovníků	Spolupráce se školami, důraz na generaci Y
Nevyužití interních zdrojů	Vycházet z optimálního počtu pracovníků
Vysoká fluktuace pracovníků	Vyšší mzdové ohodnocení + benefity
Přijímání cizinců na 3 měsíce	Přijímat zaměstnance na delší dobu (v kratší době není možné zaškolení), částečná znalost ČJ
Malá informovanost o volných pracovních pozicích	Využití lokálních rádií, tiskovin a plakátova- cích ploch
E-recruitment	Obsadit marketingovou pozici (HPP či externí pracovník)

Zdroj 23: vlastní data



SWOT analýza

Tabulka 2: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- Přátelský kolektiv	- Nižší platové ohodnocení
- Možnost kariérního růstu	- Vysoký průměrný věk zaměstnanců
- Dlouhodobá práce	- Nevyužití internetových stránek
- Silné postavení na trhu	- Nízká úroveň kvalifikace pracovníků
Příležitosti	Ohrožení
- Velká úroda ovoce/zeleniny	- Malá úroda ovoce/zeleniny
- Nákup modernější techniky	- Nasycenost trhu
- Přijetí specialisty na správu sítí	- Konkurenční boj
- Spolupráce s odbornými školami	- Tržní bariéry (clo, poplatky)

Zdroj 24: Vlastní data



6 Závěr

Cílem bakalářské práce je rozbor současné situace při výběru a získávání pracovníků společností Tecnocap s. r. o. Na základě zjištěných dat provést analýzu a pokusit se navrhnout novou cestu, která by pomohla společnosti při následném procesu přijímání zaměstnanců. Společnost Tecnocap s. r. o. byla zvolena z důvodu současné neutěšené situace spočívající v nedostatku kvalifikovaných pracovníků především na pozicích seřizovačů, lakařů a tiskařů.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretického přehledu a vlastního výzkumu. V teoretickém přehledu byla podrobně rozebrána problematika získávání a výběru pracovníků, její metody a postupy. Bez tohoto úvodu by nebylo možné vést vlastní výzkum. Jsou zde objasněny definice a rozebrány výhody i nevýhody jednotlivých nabízejících se metod získávání a výběru pracovníků.

Druhá část práce je pak věnována vlastnímu výzkumu. Na počátku je představena společnost Tecnocap s. r. o. včetně základních údajů o historii a současném postavení na trhu. Poté jsou analyzovány veškeré dotazníky nezbytně nutné pro získání informací od současných zaměstnanců. Otázky se týkaly především toho, jak získali povědomí o podniku, jak probíhal přijímací pohovor na danou pozici. Rozboru jednotlivých otázek odpovídá grafické znázornění pro lepší představivost. Po dotazníkovém šetření mezi pracovníky následoval rozhovor s personálním ředitelem společnosti o současném průběhu procesu získávání a výběru pracovníků. Předem vytvořené a sestavené otázky byly řediteli odeslány elektronicky, aby si mohl odpovědi promyslet a připravit. Cením si toho, že byl pan ředitel velmi vstřícný a milý, u každé otázky se snažil maximálně osvětlit problematiku, sdělil vše, co o podniku ví a může říci, protože se předem předpokládá dodržovat jistých etických pravidel. Z tohoto získaného materiálu byl vyhotoven rozbor, bylo zjištěno, co v současné době dělá podnik správně a může na to být náležitě hrdý a na druhé straně to, co uspokojujivé není a bylo by dobré v dohledné době rapidně změnit. Na základě „kladů“ a „záporů“ bylo navrženo zlepšení, které společnosti pomůže v příštím náborovém procesu.

Návrh nového efektivnějšího postupu, který by mohl dopomoci zlepšení, je probrán v kapitole 5. Je zde zdůrazněno a vysvětleno, proč zrovna sociální sítě a internetové stránky jsou nedílnou součástí každého úspěšného fungujícího podniku. Když se rozhlédnete kolem sebe po fungujících společnostech, navštívíte jejich webové



stránky a prohlédnete aktivity na internetových a sociálních sítích, zjistíte, že žijí. Jsme součástí světa 21. století a ať chceme nebo ne, tyto metody jsou chtě nechtě nedílnou částí našeho života. Z toho vyplývá, že pokud chce společnost Tecnocap s. r. o. držet krok s konkurencí, musí bez ohledu na svá přání webové stránky spravovat.

Veškeré výsledky bakalářské práce byly personálnímu řediteli podniku předány. Podotýkám, že je velmi důležité, koho do svého středu podnik přijme a bude zaměstnávat. Jak bylo výše zmíněno, pracovníci všech postů a pozic jsou ti, na kterých leží odpovědnost za úspěch podniku, za jeho prosazení se na trhu. Z tohoto důvodu by měl podnik veškeré pracovníky velice pečlivě vybírat a přijmout opravdu pouze ty nejlepší kandidáty. Doufám, že můj návrh řešení bude společnosti užitečný a Tecnocap s. r. o. jej při následujícím získávání a výběru zaměstnanců použije.



I Summary

This bachelor thesis deals with the topic of recruitment procedure of employees in company Tecnocap s.r.o. The current status and attempt to suggest some improvement in the selection is identified. This improvement is suggested to be used in the company.

The main aim is to get as many candidates as possible for choosing and deciding which candidate is the best for the job. Great focus is placed on the low budget of the entire process of recruitment and selection of employees.

First employees fill the questionnaires that relate job satisfaction. The questionnaires are handed personally, which ensures high return of them. Next an interview with the HR director follows. Analysis and overall evaluation are made by the collected data.

These data are used in future recruitment of employees.

Key words: HR Manager, personal interview, job candidates, questionnaires



II Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing.
3. Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing.
4. Armstrong, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing.
5. Armstrong, M., & Taylor, S. 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Vyd. 14. New York: Kogan Page.
6. Adair, J. 1994. *Vytváření efektivních týmů*. Vyd. 1. Praha: Management Press.
7. Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. 2017. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press.
8. Cascio, W., F. 2013. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Vyd. 9. New York: McGraw-Hill.
9. Dvořáková, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. BECK.
10. Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. 2016. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Vyd. 1. Praha: Management Press.
11. Kociánová, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing.
12. Koubek, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management Press.
13. Ludlow, R., & Panton, F. 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing.
14. Noe, R., A., Hollenbeck, J., R., Gerhart, B., & Wright, P., M. 2017. *Human Resource Management. Gaiging a Competitive Advantage*. Vyd. 10. New York: Mc Graw-Hill Education.
15. Schermerhorn, J., R. 2011. *Management*. Vyd. 11. Hoboken: John Wiley & Sons.
16. Srpová, J., Řehoř, V. a kol. 2010. *Základy podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing.
17. Synek, M. 1998. *Nauka o podniku*. Vyd. 4. Praha: Vysoká škola ekonomická.
18. Šikýř, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing.
19. Vajner, L. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing.



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

20. Vejdělek, J. 1997. *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: Grada Publishing.
21. Tecnocap s.r.o. | Další web používající WordPress. Tecnocap s.r.o. | Další web používající WordPress [online]. Copyright © TECNOCAP s.r.o [cit. 13.04.2020]. Dostupné z: <http://www.tecnocap.cz/>



III Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 1: Návrtnost dotazníkového šetření	18
Graf 2: Pohlaví respondentů	19
Graf 3: Věková kategorie respondentů	20
Graf 4: Jak dlouho respondenti pracují	21
Graf 5: Pracovní zařazení zaměstnanců	22
Graf 6: Jak se dotazovaní o volné pracovní nabídce dozvěděli	23
Graf 7: Umístění inzerátu	24
Graf 8: Byly informace z inzerátu dostačující	25
Graf 9: Jaké pracovní portály byly při hledání práce použity	26
Graf 10: Využití sociální sítě při hledání nové práce	27
Graf 11: Využívání moderních trendů při inzerování	28
Graf 12: Důvod zájmu o volné pracovní místo	29
Graf 13: Forma výběru uchazečů	30
Graf 14: Délka pohovoru	31
Graf 15: Byl jste spokojený s vedením výběrového pohovoru	31
Graf 16: Měl jste dostatečný prostor pro zodpovězení otázek	32
Graf 17: Možnost kariérního růstu	33
Graf 18: Vykonáváte druh práce, který jste se vyučil/vystudoval	34
Graf 19: Bylo jednoduché navázat kontakt se spolupracovníky	35
Graf 20: Doporučil byste známému podnik Tecnocap s. r. o.	36
Graf 21: Měl jste dostatek času na seznámení	37

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti	17
-----------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Souhrn nedostatků a jejich řešení	49
Tabulka 2: SWOT analýza	50



IV Seznam příloh

Příloha číslo 1 – Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření

„Získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku“

- Zaměstnanci Tecnocap, s. r. o. -

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentem Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění jednoduchého anonymního dotazníku, který bude podkladem pro moji bakalářskou práci na téma „Získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku“.

Předem Vám děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

Pokyny k vyplnění dotazníku:

U každé otázky vyberte a zakřížkujte vždy jen **jednu** odpověď, v případě že není řečeno jinak.

1. Vaše pohlaví:

- Žena
- Muž

2. Vaše věková kategorie:

- 18–26 let
- 27–40 let
- 41–59 let
- 60 let a více

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 4–10 let
- Více než 10 let

4. Vaše pracovní zařazení:

- Přímé – seřizovač, tiskař, skladník, OTK
- Nepřímé – nástrojárna, přestavby, BOZP, údržba, technický úsek, kvalita
- Administrativa – HR, finance, obchod



5. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

- Inzerát
- Úřad práce
- Personální agentura
- Na webových stránkách společnosti
- Od známého
- Ze sociálních sítí

6. Pokud jste se o pozici dozvěděl z inzerátu, kde byl umístěn?

- Celostátní tiskoviny
- Lokální tiskoviny
- Odborné časopisy
- Televize
- Plakátovací plochy
- Pracovní portály (např. Jobs.cz, Prácezarohehem.cz, Profesia.cz, Jobdnes.cz, atd.)
- Jinde (Uveďte kde konkrétně)

7. Byly pro Vás informace z inzerátu dostačující?

- Ano
- Ne

8. Pokud jste využíval pracovní portály při hledání práce, zaškrtněte které. **(lze zaškrtnout více odpovědí)**

- Jobs.cz
- Práce za rohem.cz
- PROFESIA.cz
- JobDNES.cz
- Práce.cz
- Dobrá práce.cz
- Jen práce.cz
- Žádné z uvedených

9. Pokud jste se o volné pracovní pozici dozvěděl ze sociální sítě, uveďte z jaké.

- LinkedIn
- Facebook jobs
- Instagram
- Twitter
- Jiné (uveďte jaké): _____

10. Využívá společnost inzerování v souvislosti s moderními trendy?

- Ano (snaží se držet krok s konkurencí)
- Ne (Vsází na osvědčenou taktiku)



11. Z jakého důvodu jste se zajímal o pracovní pozici ve společnosti?

- Lokalita podniku
- Pozitivní reference od známých
- Dobré mzdové podmínky
- Pověst společnosti
- Hodnocení společnosti na Atmoskop.cz
- Nabízené benefity (např. stravenky, dovolená, 13. plat, atd.)

12. Jakou metodou probíhal výběr na Vaši pracovní pozici?

- Pohovor
- Testy (znalostní, psychologické či manuální, zručnosti)
- Assessment centrum (týmové hry, řešení případových studií v týmech, hraní rolí, atd.)

13. Jak dlouho trval pohovor?

- Méně než 15 minut
- 15-30 minut
- 31-60 minut
- Více než 60 minut

14. Byl jste spokojený s vedením výběrového pohovoru?

- Ano
- Ne

15. Měl jste při pohovoru dostatečný prostor pro zodpovězení Vašich otázek?

- Ano
- Ne

16. Informoval Vás zaměstnavatel o možném kariérním růstu?

- Ano
- Ne

17. Vykonáváte druh práce, který jste se vyučil/vystudoval?

- Ano
- Ne

18. Bylo pro Vás jednoduché navázat kontakt s ostatními pracovníky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



19. Doporučil byste společnost pro svého známého, který hledá práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Měl jste při zaškolování dostatečný čas na seznámení se s novými činnostmi, kolektivem a prostředím?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



Příloha číslo 2 – Polostrukturovaný rozhovor

Rozhovor s personálním ředitelem

Seznam otázek:

1. Jak zjišťujete, že potřebujete nové pracovníky do podniku?
2. Je využíván v podniku nějaký podpůrný informační systém, přes který celý proces výběru běží.
3. Využívá společnost interní zdroje pracovníků, nebo raději hledáte zaměstnance z řad externích uchazečů?
4. Přijímáte na základě doporučení od bývalého zaměstnavatele?
5. Hlídá si společnost hodnocení na stránkách Atmoskop.cz?
6. Kdo vše má na starost výběr nových zaměstnanců? (jednotlivec x skupina)
7. Kam podáváte inzeráty na volné pracovní pozice?
8. Jak často aktualizujete inzeráty?
9. Správu webových stránek má na starosti jedna osoba, nebo informace aktualizuje více lidí?
10. Jak moc společnost využívá sociální sítě při hledání zaměstnanců? (Facebook, Instagram, LinkedIn)
11. Jak probíhá přijímací pohovor?
12. Připravujete si dopředu otázky, na které se budete uchazečů ptát?
13. Je pro Vás důležitý první dojem, nebo neděláte ukvapené závěry?
14. Jaké dokumenty při výběru od uchazečů analyzujete?
15. S kým při náboru spolupracujete? (Školy, Úřad práce, Agentury)
16. Provádíte určité testy při výběru zaměstnanců? (testy osobnosti, znalostní)
17. Váš názor na tradiční metody náboru X E-recruitment?
18. Co by společnost v dohledné době chtěla zlepšit při výběru?
19. Jste při výběru nekompromisní, nebo povolíte z nároku, pokud se neobjeví ideální kandidát?
20. Dáváte vždy kandidátům vědět rozhodnutí o přijetí či nepřijetí?
21. Propočítáváte celkové náklady na získání jednoho konkrétního zaměstnance?
22. Jak aplikujete problematiku GDPR při náboru?
(Jak uchováváte životopis, kdo smí životopis číst)
23. Jak podle Vás vypadá nejlepší životopis? (Struktura, design)