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

Trendy v získávání a výběru pracovníků

Vypracovala: Natálie Žaludová
Vedoucí práce: Ing. Markéta Kocourková, Ph.D.

České Budějovice 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Natálie ŽALUDOVÁ**
Osobní číslo:	**E21510**
Studijní program:	**B0413A050023 Ekonomika a management**
Téma práce:	**Trendy v získávání a výběru pracovníků**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Cílem bakalářské práce je identifikace trendů v získávání a výběru pracovníků a návrh na implementaci těchto trendů do podnikového řízení lidských zdrojů.

Metodika práce:
1) Studium aktuální odborné literatury se zaměřením na nové trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců (například užití sociálních sítí, employer brand, atd.).
2) Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod výzkumu.
3) Analýza a syntéza získaných dat.
4) Návrh na implementaci těchto trendů do podnikového řízení lidských zdrojů.

Rámcová osnova:
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh na implementaci těchto trendů do podnikového řízení lidských zdrojů.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy:	**40 – 50 stran**
Rozsah grafických prací:	**dle potřeby**
Forma zpracování bakalářské práce:	**tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong´s Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.
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 Kocourková, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **12. ledna 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2024**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

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

V Českých Budějovicích dne 12. ledna 2023

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – 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 výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum Podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych chtěla velmi poděkovat paní Ing. Markétě Kocourkové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce. Především za její cenné rady, trpělivost a vstřícnost. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Forvia FAS Písek za poskytnutí informací k vypracování této bakalářské práce a za možnost spolupracovat právě s touto prestižní společností.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a blízkému okruhu přátel za oporu, kterou mi poskytli nejen při psaní bakalářské práce, ale i v době studia.

Natálie Žaludová

Obsah

1 Úvod 1

2 Literární rešerše 2

2.1 Získávání pracovníků 2

2.2 Výběr pracovníků 3

2.2.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů 5

2.2.2 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů 6

2.3. Tradiční metody výběru uchazeče 7

2.3.1 Analýza životopisu 8

2.3.2 Pohovor 9

2.4 Moderní metody výběru uchazeče 11

2.4.1 LikedIn 11

2.4.2 Assessment centra 12

2.4.3 Testování 13

2.5 Využití AI v získávání a výběru pracovníků 17

3 Cíl a metodika 20

3.1 Představení podniku 22

3.2 Historie podniku 23

3.3 Představení pracovního místa 24

4 Výsledky a jejich interpretace 25

4.1 Současné postupy 25

4.2 Současné identifikované trendy v náboru 26

4.3 Analýza původního vstupního testu 27

4.4 Nestrukturovaný rozhovory s vybranými pracovníky 33

4.5 Strukturovaný rozhovor s personalistou 35

4.6 Návrh nového vstupního testu 37

4.7 Ověření testu mezi zaměstnanci 44

5 Diskuze 46

6 Závěr 48

7 Summary 49

8 Seznam použitých zdrojů 51

9 Seznam obrázků 53

10 Seznam tabulek 53

11 Seznam grafů 53

12 Seznam příloh 53

13 Přílohy 54

1 Úvod

V dnešní dynamické době a vysoké konkurence se stává klíčovým úkolem pro organizace efektivně identifikovat, přilákat a vybrat nové zaměstnance, kteří budou nejen odpovídat požadavkům pracovní pozice, ale také přispívat k dosažení dlouhodobých cílů organizace. Tato bakalářská práce se zaměřuje na zkoumání moderních metod používaných v procesu získávání a výběru zaměstnanců a na možné aplikace těchto metod do samotného procesu.

Předpokladem pro efektivní získávání a výběr pracovníků do organizace je perfektní analýza pracovního místa a přehled požadavků kompetencí pro jednotlivé kandidáty. Jedná se o strategicky orientované činnosti, kde je při obsazování pracovního místa potřeba si položit otázku, jak dlouho bude organizace práci na daném pracovním místě potřebovat a zdali se v průběhu času náplň práce změní. S touto myšlenkou pověřená osoba musí brát v úvahu nejen odborné znalosti uchazeče, ale komplexní osobností charakteristiku, která zahrnuje i jeho rozvojový potenciál a flexibilitu.

Cílem bakalářské práce je identifikace trendů v získávání a výběru pracovníků a návrh na implementaci těchto trendů do podnikového řízení lidských zdrojů. Dílčím cílem je také poskytnout komplexní pohled na problematiku moderních metod získávání a výběru zaměstnanců, zdůraznit význam inovace v tomto procesu a poskytnout praktické doporučení pro vybranou organizaci v její úsilí o nalezení a udržení talentovaných jedinců.

První kapitola se v rámci literární rešerše zaměřuje na detailní analýzu procesu získávání a výběru pracovníků, kde podrobně zkoumá tradiční i moderní metody včetně využití umělé inteligence. V metodické části práce je představen zkoumaný podnik, jeho historie a specifika pracovního místa. Dále je provedena analýza současných postupů v náboru, identifikace trendů a zkoumání efektivity přijímacího testu prostřednictvím rozhovorů s pracovníky a personalistou. Na základě získaných poznatků je navržen nový postup a provedeno ověření nového testu mezi zaměstnanci, dále v rámci diskuze je celkové shrnutí současných trendů, které podnik již využívá a u kterých by ml zvážit uplatnění do svého procesu.

2 Literární rešerše

2.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Jinými slovy řečeno, rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2015).

Jak pak zmiňuje ve své knize Iles (1998), v klasickém modelu hodnocení jsou výstupy hodnotících procesů obvykle porovnání charakteristik, vlastností, chování, znalostí, kompetencí a stylů jedince se souborem kritérií nebo standardů, aby bylo možné o tomto jedinci učinit odhady. Tyto předpovědi mohou zahrnovat predikce pracovního výkonu, vhodnosti pro danou práci, kompatibility s týmem či rozvojového potenciálu.

Vlastní proces získávání pracovníků se pak skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Stanovení potřeb:
Organizace identifikuje potřebu obsazení konkrétní pracovní pozice nebo skupiny pozic.

2. Vytvoření pracovního místa:
Vytvoření detailního popisu pracovního místa, který zahrnuje požadavky na kvalifikaci, odpovědnosti a očekávání.

3. Náborová strategie:
Vytvoření plánu, jak oslovit potenciální kandidáty, včetně využití online inzerce, pracovních veletrhů, sociálních sítí a jiných nástrojů.

4.Oslovování kandidátů:
Aktivní hledání a oslovení potenciálních kandidátů, kteří mohou být vhodní pro danou pracovní pozici.

5. Výběr a hodnocení potencionálních uchazečů:
Proces vybírání a hodnocení kandidátů na základě jejich životopisů, pohovorů, psychometrických testů a jiných hodnotících metod.

6. Formulace nabídky práce:
Po vybrání vhodného kandidáta organizace předkládá nabídku pracovního místa s konkrétními podmínkami.

7. Onboarding:
Začlenění nového zaměstnance do pracovního prostředí a poskytnutí potřebných informací a školení.

8. Sledování výkonu:
Průběžné sledování a hodnocení výkonu zaměstnanců po jejich nástupu do práce.

Při náběrovém procesu se setkávají dvě klíčové entity: na jedné straně organizace s její potřebou pracovních zdrojů a na straně druhé potenciální uchazeči o zaměstnání, tedy jednotlivci hledající vhodné nebo optimální pracovní příležitosti.
Richardson (2009) ve své práci zmiňuje, že nábor může být také prováděn interně prostřednictvím povýšení a převedení stávajících zaměstnanců. nebo prostřednictvím doporučení přátel a rodinných příslušníků ze strany stávajících zaměstnanců. Interní nábor ne vždy přináší potřebný počet nebo kvalitu zaměstnanců; v takovém případě musí organizace provést nábor z externích zdrojů.

Organizace často kombinují oba přístupy podle potřeb dané pracovní pozice a strategických cílů. Vnitřní obsazování může podporovat motivaci a loajalitu zaměstnanců, zatímco vnější zdroje mohou přinést nový pohled a obohatit tým o externí zkušenosti.

2.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků představuje klíčový aspekt procesu lidských zdrojů, zaměřený na identifikaci a vybírání jednotlivců, kteří nejlépe odpovídají požadavkům a kritériím určité pracovní pozice. Tento proces zahrnuje systematické zhodnocení dovedností, kvalifikací, zkušeností a osobnostních vlastností potenciálních uchazečů s cílem zajistit, že vybraní

jednotlivci přinášejí přidanou hodnotu organizaci a efektivně naplňují pracovní požadavky. Výběr pracovníků obvykle zahrnuje různé metody, jako jsou pohovory, psychometrické testy, hodnocení pracovních vzorků a reference. Kvalitní a pečlivě provedený výběr pracovníků je klíčovým faktorem pro úspěch organizace a efektivní sestavení týmu, který je schopen dosáhnout stanovených cílů.

Muteswa (2018) zdůrazňuje brát proces přijímání zaměstnanců v organizace jako velmi důležitý, protože na něm závisí dlouhodobý úspěch organizace.

Definice podle Koubka (2015), uvádí, že úkolem výběrů pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i organizaci, je schopen akceptovat hodnoty týmu a rozvíjí organizační kulturu.

V definici je zdůrazněno slovo pravděpodobně z důvodu, že neexistuje žádná naprosto spolehlivá metoda výběru pracovníků, která by stoprocentně vybrala nejlepšího uchazeče.

Pro co nejpřesnější posuzování uchazečů je potřeba stanovit si faktory a požadavky, které usnadní následující výběr:

1. Požadavky obsazovaného místa na odbornou způsobilost pracovníka

Jaký stupeň vzdělání/praxe bude požadován, druh a zaměření dalších forem vzdělání (specializované kurzy, jazykové certifikáty apod.)

2. Kritéria pracovního výkonu na obsazované pracovní místo

Opíráme se zejména o dobře zpracovaný popis pracovního místa, ze kterého uchazeč odvozuje požadované pracovní výsledky, požadované pracovní chování a další požadavky pro vykonávaní dané pracovní pozice.

3. Faktory a metody, které organizace použije ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti uchazeče

Nejčastěji se toho docílí využití různých testů, především testů osobnosti, pohovorů či manažerských her. Je ale potřeba brát v potaz validitu a spolehlivost různých metod.

Proces získávání pracovníků a volba metod tohoto procesu jsou podmíněny tím, zda bude obsazování pracovních pozic realizováno z vnitřních či vnějších zdrojů. Vnitřními (interními) zdroji jsou považováni vlastní zaměstnanci společnosti, zatímco vnějšími (externími) zdroji jsou všichni jednotlivci, kteří nejsou součástí pracovníka dané organizace. Hroník (1999) zdůrazňuje, že při výběru pracovníků jak z interních, tak z externích zdrojů může zaměstnavatel využít jak vlastní pracovníky, tak externí zaměstnance.

2.2.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Předpokládaný nedostatek zaměstnanců, to znamená zvýšenou potřebu zaměstnanců, je možné nejprve řešit v rámci vnitřních zdrojů, například vhodnou integrací pracovních úkolů, využitím práce přesčas, zavedením vhodné techniky, která nahradí chybějící práci apod. Uvedená řešení zvyšují nároky na schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců, a proto vyžadují odpovídající opatření v oblasti hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2016).

V odborných textech je obvyklé zdůrazňovat, že v případě možnosti by mělo být primárně uvažováno o obsazení pracovní pozice z interních zdrojů. Avšak jak upozorňuje Armstrong (2007) je potřeba v organizaci uplatňovat politiku stejných příležitostí a podmínek pro uchazeče z vnitřních zdrojů tak jako by byly nabídnuty pro uchazeče ze zdrojů vnějších.

Vnitřní zdroje pracovníků tvoří:

- Uspoření pracovníci, např. v důsledku produktivnějších technologii či lepší organizace práce;
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti v důsledku jiných organizačních změn;
- pracovníci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci, než doposud vykonávali;
- pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volnou pracovní pozici (Koubek, 2015)

Obsazení pracovního místa vnitřními zdroji má své výhody a nevýhody.

Mezi dané výhody můžeme zařadit:

- Znalost uchazeče;
- možnost postupu pro pracovníka;
- uvolnění místa pro vlastní zaměstnance (výraz personální politiky organizace);
- posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci;
- možná regulovatelnost personálními plány;
- pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků;
- uchazeč zná organizaci a spolupracovníky;
- nízké náklady na proces získávání pracovníků;
- udržení mzdové úrovně (povýšení pracovníka bývá „levnější“ než pracovník z vnějších zdrojů;
- rychlejší obsazování místa;
- návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků (Kocianová, 2010).

K negativům získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- Omezený výběr uchazečů;
- překážky v pronikání nových přístupů a myšlenek pro vykonávání pracovní pozice;
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivnit morálku kolektivu a ohrozit mezilidské vztahy.

2.2.2 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

V případě, že organizace nemám dostatečné vnitřní zdroje, musí hledat způsob obsazení pracovního místa zdroji vnějšími. Výhodou výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů je, že kandidáti přináší nové myšlenky a nápady do podniku, mohou mít širší zkušenosti a dovednosti. Jako nevýhody můžeme vnímat to, že máme méně spolehlivé informace

o uchazeči, a tím může být riziko špatného výběru vyšší. Dále také je výběr nákladný

a zdlouhavý a je potřeba delší doba na zorientování nového zaměstnance v podniku (Vajner, 2007).

Mezi nejčastější zdroje získávání pracovníků z cizích zdrojů patří:

- Absolventi škol;
- zaměstnanci jiných organizací;
- volné pracovní síly na trhu práce.

Mezi největší výhody obsazování pracovních pozic z cizích zdrojů určitě patří nové možnosti talentů, schopností a myšlení, kterými se organizace může obohatit. Přibydou tak do organizace nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku, které podnik může aplikovat na řešení svých problémů.

Jako nevýhoda je zejména potřeba vyzvednout finanční i časová náročnost. Je potřeba sestavit vhodný inzerát, kontaktovat jednotlivé uchazeče, zvát je na pohovory a následně hodnotit jednotlivé kandidáty. Mohou také vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace.

Nový kandidát nezná podnikovou kulturu dané organizace a trvá čas, než se zvládne plně začlenit. Také vyžaduje čas i peníze úplné zaškolení nového pracovníka, než pochopí chod daného podniku a než bude moct plně vykonávat danou pracovní pozici.

2.3. Tradiční metody výběru uchazeče

V této sekci budou prezentovány nejčastěji využívané a nejrozšířenější postupy při výběru zaměstnanců. Současně budou představeny tradiční i inovativní metody výběru pracovníků.

Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců na mnoha okolnostech, například:

- Jaké pracovní místo se obsazuje.
- Zda se využívají vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců.
- Jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa.
- Jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce.
- Jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání.
- Jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel.
- Kolik času a peněz je k dispozici (Šikýř, 2016).

Kociánová (2010) uvádí, že pro výběr pracovníků existuje řada postupů, ale žádný z nich nemůže plně zaručit úspěch při výběru pracovníků. Neexistuje žádná univerzální nebo optimální metoda pro výběr pracovníků, a v praxi se osvědčuje kombinace více metod.

Mezi tradiční metody výběru pracovníka řadíme:

- Hodnocení životopisů díky inzercím;
- výběrový pohovor;
- spolupráce s úřady práce;
- přímé oslovení vyhlídnutého jedince nebo doporučení;
- využívání externích služeb.

2.3.1 Analýza životopisu

Zpracování a analýza životopisu patří mezi nejrozšířenější formy žádosti o pracovní místo. Někdy se můžeme setkat s cizojazyčnými názvy, jako je například Curriculum Vitae (CV) nebo Résumé (R).

Prakticky vždycky je k dispozici životopis uchazeče, v němž můžeme najít řadu zajímavých informací o jeho vzdělání a dosavadní praxi. Životopis je podkladem pro další otázky v průběhu pohovoru. Opakovaně zahajované a nedokončené studium na různých školách může svědčit o nízké úrovni schopností, malé vytrvalosti nebo také o nestabilitě kandidáta (Bělohlávek, 2017).

Samotná forma životopisu podle Bělohlávka nám může říct spoustu informací o uchazeči:

Svědomitost a pečlivost

Osoby s vysokou mírou pečlivosti projevují důkladnost při poskytování informací o svém vzdělání, specifikují přesné názvy škol, a detailně popisují své pracovní povinnosti na různých pracovních místech. Dále pečlivě uvádějí názvy firem a podrobnosti o absolvovaných školeních. V datech se často nachází nejen informace o roce, ale také často obsahují specifikaci měsíce; jsou vzájemně propojena. Lidé, kteří neprojevují důslednost,

nekladou důraz na logickou posloupnost dat a poskytují ostatní informace ve velmi stručné podobě.

Cílevědomost

Osoba s cílevědomým přístupem obvykle směřuje k jádru věci, vynechává slovní "vatu" a irelevantní informace. Klade důraz na to, co dosáhl, jaké obtížné cíle dosáhl, a spíše zdůrazňuje své úspěchy, než podrobně popisuje všechny detailní aktivity.

Sebedůvěra

Příliš pozitivní sebeobraz může být projevem nadsazování důležitosti vykonávaných činností nebo osobního přínosu. V běžných výčtech činností můžeme často narazit na tvrzení, že daná osoba samostatně řídila projekty s plánováním, organizováním a financováním, přičemž projekt může být i tak banální, jako výměna zámku na dveřích.

Ve většině případů doprovází životopis i řada doplňujících dokumentů, jako je motivační dopis, reference, osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání, kopie vysvědčení, diplomů či certifikátu a další dokumenty, které jsou požadovány na dané pracovní místo.

Množství dokumentů se odvíjí od jednotlivých pracovních pozic

2.3.2 Pohovor

Pohovor umožňuje navázání úzkého vztahu mezi tazatelem a uchazečem a je považován za nejvhodnější metodu, protože poskytuje komplexní posouzení způsobilosti i potenciál rozvoje vhodných uchazečů (Šikýř, 2016).

Bělohlávek (2017) se ve své práci zmiňuje, že během průběhu rozhovoru lze pozorovat pokles pozornosti uchazeče, proto bychom si měli dopředu připravit harmonogram témat, na které se budeme uchazeče ptát. Zatímco na začátku se projevuje vysoká míra sebekontroly a pozornosti, postupně dochází k jejich úbytku. Současně se snižuje také pozornost ze strany tazatelů. Proto není vhodné začínat rozhovor důležitými nebo obtížnými otázkami, aby nedošlo k ztrátě pozornosti. S cílem dosáhnout větší otevřenosti uchazečů je také vhodné postupovat od méně citlivých témat k těm, která jsou citlivější.

Vhodná osnova pohovoru by mohla vypadat takto:

1. Navázaní kontaktu s uchazečem, nejčastěji neformální otázka. Pomáhá uvolnit atmosféru a rozproudit rozhovor.
2. Představení samotné organizace, přiblížení pracovní pozice či požadavky na její vykonávání. Vyzdvihujeme především pozitivní informace, aby na uchazeče zapůsobily.
3. Konkrétní dotazy na údaje o jeho dosavadní kariéře. Jako osnovu k výběru otázek nám pomáhá strukturovaný životopis od samotného uchazeče.
4. Přecházíme na citlivější otázky, jako jsou jeho názory a postoje. Otázky se mohou týkat například osobních schopností, přístup ke spolupracovníkům nebo zákazníkům, přístup k práci a zaměstnavateli či názor na vedení lidí. Často se vybízí

   i otázka, zda uchazeči by vyhovovali pracovní podmínky, jako je například možnost homeoffice nebo zda se cítí komfortně pracovat v open office prostředí.
5. Následuje prostor pro dotazy ze strany uchazeče. Doplní si tak potřebné informace i dostane lepší nadhled na pracovní místo, o které usiluje. V této části pohovoru můžeme pozorovat zájem uchazeče o danou pracovní pozici.
6. Závěr pohovoru zakončujeme poděkováním a informováním, kdy uchazeče budeme blíže informovat o výsledcích pohovoru. Závěr by měl vyzařovat optimismus a ocenit schopnosti kandidáta, přitom by však neměl vytvářet nadměrně pozitivní očekávání nebo přílišnou naději.

Cílem je získat dostatečné informace o uchazeči, jeho očekávání a pracovních cílech. Dále poskytnout uchazeči informaci o firmě a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče, dostat od uchazečů podněty využitelné nejen v personální práci a přispět k vytváření dobré pověsti firmy u uchazečů nenápadným prezentováním pozitiv firmy i způsobem jednání s uchazeči (Koubek, 2011).

2.4 Moderní metody výběru uchazeče

Tegze (2019) uvádí, že moderní metody lze chápat jako ty, které v posledních letech vznikly a rozšířily se. Týká se především postupů, které využívají informační technologie, jako jsou počítače nebo internet, při procesu výběru zaměstnanců. Od roku 2013 začali personalisté po celém světě využívat sociální sítě jako hlavní nástroj při online náboru zaměstnanců, přičemž tyto sítě poskytují bohatý zdroj informací o uchazečích. Nejčastěji využívanou sociální sítí v této oblasti je LinkedIn, kterému se budu v této práci více věnovat.

Mezi populární moderní metodu můžeme zařadit:

- Využití sociálních sítí;
- testování;
- assessment centra.

2.4.1 LikedIn

LinkedIn je jednou z nejvíce nevyužívaných platforem sociálních médií online. Existuje mnoho různých způsobů, jak můžete LinkedIn využít k propagaci svého podnikání. Nejčastější využití pro tuto aplikaci nalezneme v přidávání inzercí pro novou pracovní pozici nebo z pohledu uchazeče, detailní přehled volných pracovních pozic v jeho oboru.

Toto sociální médium lze označit za profesní síť, pomocí které mohou uživatelé této sítě prezentovat své dovednosti a pracovní zkušenosti. Podle Changa, Liua a Shena (2016) je LinkedIn považován za největší profesionální síť na světě. Díky této sociální síti je možné navazovat osobní komunikaci a zároveň lépe porozumět cílovému publiku.

Ještě před pár lety tvořili uživatelskou základnu většinou manažeři, zaměstnanci korporací, personalisté a ICT odborníci, zatímco dnes už mají své profily i právníci, finanční manažeři, studenti a podnikatelé (Pavlíček et al., 2017).

V červnu 2016 oznámil Microsoft akvizici sociální sítě LinkedIn za částku 26,2 miliard dolarů, což představuje dosud největší akvizici v historii této společnosti. To nabídlo uživatelů lepší propojení v oblastech např. Outlooku, Powerpointu, Excelu a dalších aplikací, které balíček Microsoft Office nabízí.

Na sociální síti LinkedIn se můžeme setkat se třemi druhy náborových metod a pozic:

- **Sourcer** aktivně vyhledává pasivní uchazeče. Dalo by se říct, že je to tzv. Lovec.
- **Recruiter** se více zaměřuje na vztahy s uchazeči a provází je celým procesem.
- **Headhunter** se zaměřuje především na uchazeče na úrovni středního a vrcholového managementu. Aktivně oslovuje kandidáty a výjimkou nejsou ani headhunteři specializující se na konkrétní segment trhu (Tegze, 2019).

LinkedIn je nástroj, který by každý náborář měl přidat do svého seznamu metod výběru pracovníku. Jedná se o jedinečnou sociální síť, která nabízí moderní možnosti hledaní potencionálních pracovníků v dané společnosti. Pomáhá také budovat PR firmy, přiblížit spoji podnikovou kulturu za zdi organizace či snadnější oslovení kandidátů, kteří by přispěli k rozvoji společnosti.

2.4.2 Assessment centra

Metoda assesment centra, zkráceně AC, je metoda skupinového testování, umožňující komplexně posoudit budoucí pracovní výkon a rozvojový potenciál uchazečů. Jedná se o metodu zvyšující vypovídací hodnotu výběrového procesu za využití souboru modelových situací a testů, sestavených k ověřování kritérií uvedených v žádosti uchazeče (Dale, 2007).

Šikýř (2016) ve své knize Personalistika pro manažery a personalisty zmiňuje, že modelové situace jsou často vyhodnocovány prostřednictvím pohovorů, testů nebo simulací, které slouží k posouzení reálných schopností uchazečů. Většinou se Assessment Center (AC) testování odehrává během jednoho až dvou dnů mimo hlavní sídlo organizace. Do procesu hodnocení mohou být zapojeni jak interní hodnotitelé, například manažeři a personální pracovníci, tak i externí hodnotitelé, včetně personálu z místa konání AC, například v hotelu. Hlavním pozitivem AC je schopnost poskytnout komplexní
a objektivní hodnocení a srovnání mezi uchazeči. Naopak hlavní nevýhodou jsou vysoké náklady spojené s přípravou a realizací této metody.

Metodu Assessment centra nejčastěji personalisté využijou u středního až vrcholového managementu, kde je nutnost správně pochopit uvažování uchazeče, jeho schopnosti a aplikaci těchto dovedností v praxi.

Během této metody personalista cíleně vytvoří simulované situace, kde na základě činů kandidátů a jejich přístupům k problémům rozřadí a hodnotí. Společnost se tak může snáze rozhodnout, kterého uchazeče z velkého počtu žadatelů osloví a nabídne mu danou pracovní pozici.

Výraznou výhodou Assessment Center (AC) spočívá v možnosti využít interakce mezi uchazeči ve skupině a současně posoudit více kandidátů, což efektivně šetří čas, který by byl potřebný pro individuální testování, sérii pohovorů nadřízených s uchazeči a související organizační práce personalistů. Nicméně, příprava AC je značně časově náročná, a může být nevhodnou metodou v případě, kdy někteří kandidáti odmítají účastnit se této formy hodnocení.

2.4.3 Testování

V této podkapitole se zaměříme na možnosti testování uchazečů. Tato metoda výběru zaměstnanců tvoří podstatnou část praktické části této práce, proto je potřeba si ji zde přiblížit.

Předtím, že si představíme možnosti a druhy testování uchazečů, je důležité brát v potaz několik faktorů podle Evangelu & Neubauera (2014)

Žádný test nezměří všechno.

Žádný adekvátní test neměří všechny aspekty, a kvalifikovaný tvůrce testu to nikdy nebude tvrdit. Klíčovým nesprávným předpokladem není skutečnost, že test neměří vše, co personalista potřebuje, ale spíše očekávání, že by měl mít test magickou schopnost zajistit komplexní měření. Pro úspěšné využívání diagnostických nástrojů je klíčové umět vhodně vybírat diagnostické metody a také se v nich orientovat dostatečně, aby personalista byl schopen rozhodnout, která konkrétní metoda je vhodná pro danou testovací situaci. Personalista může vybírat mezi různými nástroji, jako jsou dotazníky, testy, projektivní metody apod., přičemž každý z nich má specifické využití, poskytuje odlišné výstupy a nabízí unikátní informace pro následné vyhodnocení. Žádný test neměří

všechny aspekty, a je tedy na personalistovi, aby se naučil vybírat ty správné typy testů podle konkrétní diagnostické situace.

Výsledky testů lze zkreslit

Výsledky dotazníků, které vyžadují výběr z nabízených možností, lze mnohem snadněji „upravit“ než výsledky testů, kde je požadováno samostatné vypracování jediné správné odpovědi, nebo například projektivních metod, kde často není jasné, jaké konkrétní kompetence jsou testovány. Metoda, která je správně připravena, zadána a nakonec vyhodnocena, dokáže s určitým zkreslením výsledků efektivně pracovat. Vždy je však nezbytné brát v úvahu, že výsledky diagnostiky nedokážou odhalit všechny nuance osobnosti jednotlivce. Stejně tak, i když s různými metodami zkoumáme člověka, vždy bude existovat určitý stupeň nejasností. To platí i pro pohovory, i když jsou prováděny intuitivně.

Pracovní způsobilost vyjadřuje, do jaké míry jedinec odpovídá požadavkům pracovní činnosti na konkrétním pracovním místě. Testy pracovní způsobilosti představují významnou metodu v oblasti výběru zaměstnanců.

Podle Kociánové (2010) se jedná o:

- Psychologickou diagnostiku, která je nástrojem měření individuálních charakteristik uchazečů;
- testy a zkoušky znalosti a dovedností (např. odborné a jazykové) a určité předpoklady uchazečů (např. fyzické testy) vztahující se k činnosti na obsazované pracovní pozici.

Psychologické testy

Kolman (2010) uvádí, že psychologické testy mohou být různého druhu, a při výběru pracovníků se obvykle využívají dvě hlavní skupiny testů. První skupinu tvoří testy označované jako mentální, kognitivní nebo výkonové, které měří intelektuální schopnosti. Druhou skupinu pak představují testy zaměřené na zkoumání osobnosti jedince.

Psychologické testy jsou primárním nástrojem měření vybraných proměnných (např. inteligence, vědomosti, extraverze, emocionální labilita). V psychologii to často znamená, že chceme porovnávat nějaké výkony, schopnosti, předpoklady dvou či více lidí navzájem (Ferjenčík, 2010).

Každý psychologický test by měl obsahovat tyto stavební kameny:

Standardnost a objektivitu

Správný psychologický test obsahuje pokyny, které přesně specifikují administrátorovi, jaké instrukce má poskytovat a jakým způsobem test podávat. Často se je musí naučit i na zpaměti a umět je v doslovném znění.

Reliabilitu

Tak jako stroje, tak ani testy neměří s absolutní přesností. Je potřeba s tím pracovat a zhodnotit, které chyby jsou systematické a které ne.

Validitu

Ptáme se, zda díky testu jsme získali skutečně ty informace, co jsme chtěli zjistit nebo změřit. Ferjenčík (2010) uvádí, že podmínkou validity testu je reliabilita. Můžeme mít reliabilní, ale nevalidní test. Nereliabilní test ale nikdy nebude validní.

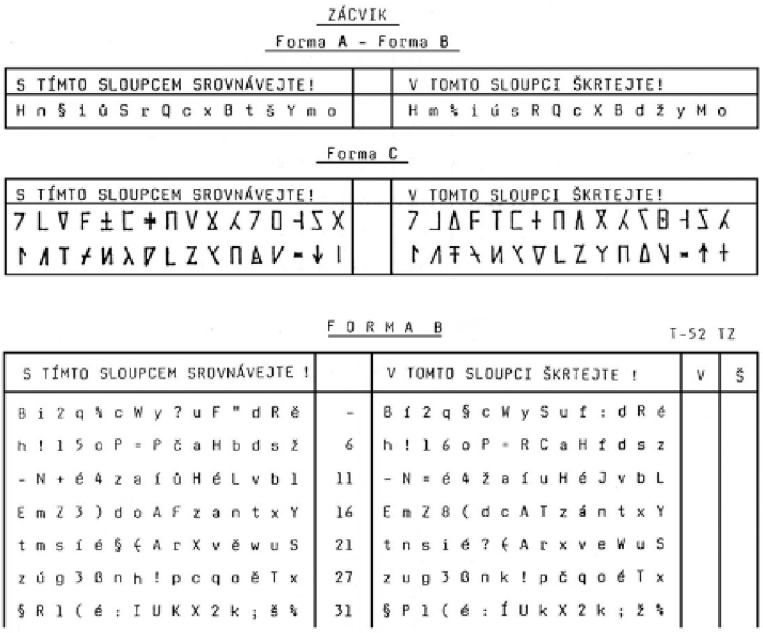
Testy mentální způsobilosti

Tento druh testů můžeme také najít pod pojmem výkonové testy. Podle Koubka (2015) je testování kandidátů pomocí testů pracovní způsobilosti považováno za pomocnou nebo doplňkovou metodu výběru pracovníků. Armstrong (2007) specifikuje, že se tato metoda nejčastěji uplatňuje v situacích, kdy ostatní metody nedodávají dostatečné informace pro spolehlivou predikci budoucího pracovního výkonu kandidáta.

Testy inteligence

Podle Šikýře (2016) jsou testy inteligence charakterizovány jako nástroj, který umožňuje organizaci hodnotit duševní schopnosti uchazečů. Podle autora tyto testy zkoumají verbální, numerické, abstraktní myšlení a také krátkodobou paměť kandidátů nebo koncentraci.

Obrázek 1: Ukázka testu koncentrace pozornosti



ZÁCVIK

Forma A - Forma B

S TÍMTO SLOUPCEM SROVNÁVEJTE!		V TOMTO SLOUPCI ŠKRTEJTE!
H n § i ů S r Q c x B t š Y m o		H m % i ú s R Q c X B d ž y M o

Forma C

S TÍMTO SLOUPCEM SROVNÁVEJTE!		V TOMTO SLOUPCI ŠKRTEJTE!
7 L ∇ F ± ⊏ ✚ ⊓ V X ⋌ 7 ⊓ ⊣ Σ X		7 ⅃ Δ F T ⊏ + ⊓ Λ X ⋌ ⌈ B ⊣ Σ ⋌
↾ Λ T ⋌ И λ ∇ L Z Y ⊓ Δ V ▬ ↓ I		↾ Λ ⊤ ⋋ И Y ∇ L Z Y ⊓ Δ V ▬ ↑ +

F O R M A B

T-52 TZ

S TÍMTO SLOUPCEM SROVNÁVEJTE !		V TOMTO SLOUPCI ŠKRTEJTE !	V	Š
B i 2 q % c W y ? u F " d R ě	-	B í 2 q § c W y S u f : d R é		
h ! 1 5 o P = P č a H b d s ž	6	h ! 1 6 o P = R C a H f d s z		
- N + é 4 z a í ů H é L v b l	11	- N = é 4 ž a í u H é J v b L		
E m Z 3) d o A F z a n t x Y	16	E m Z 8 (d c A T z á n t x Y		
t m s í é § ⟨ A r X v ě w u S	21	t n s i é ? ⟨ A r x v e W u S		
z ú g 3 ß n h ! p c q o ě T x	27	z u g 3 ß n k ! p č q o é T x		
§ R 1 (é : I U K X 2 k ; š %	31	§ P 1 (é : Í U k X 2 k ; ž %		

Zdroj: Evangelu & Neubauer, 2014

Testy osobnosti

Od testu inteligence se výrazně liší. Tento druh testu zkoumá spíše do hloubky povahu člověka, jak se projevuje, jak se předpokládá že bude reagovat na určité události, nebo zda uchazeč je typ extrovertního člověka či introvertního.

Doplňuji citaci od Říčana (2010), který za základní témata psychologie osobnosti v současné době považuje: biologická báze osobnosti (temperament), rysy, motivy, kognice (self) a utváření a vývoj osobnosti.

Testy znalostí a dovedností

Nejčastějším testem dovedností, se kterým se většina uchazečů o pracovní místo setká, je zkouška v cizím jazyce. Nejčastěji se provádí ústně přímo na pohovoru, kdy je uchazeč vyzván k předvedení svých jazykových schopností.

podle Koubka (2015) zkoumají znalosti a odborné dovednosti uchazečů. Soudě podle Koubka (2015) a Armstronga (2015) je běžnou praxí provádět tyto testy formou modelové situace nebo ukázky práce, kde je kandidát požádán o vyřešení konkrétního úkolu

k prokázání své způsobilosti pro danou práci.

Armstrong (2015) dodává, že testy by měly být prováděny lidmi, kteří jsou na to vyškoleni, a důrazně zdůrazňuje důležitost porovnávání výsledků testů s hodnocením výběrového pohovoru.

Obrázek 2: Ukázka testu manuální zručnosti pro operátory výroby

Zdroj: Evangelu & Neubauer, 2014

2.5 Využití AI v získávání a výběru pracovníků

Umělá inteligence se významně stala silním pomocníkem při optimalizaci a zdokonalování různých fází náborového procesu. Poskytuje organizacím možnost efektivněji identifikovat a získávat talenty, což přináší zvýšení účinnosti v oblasti náboru efektivněji než kdykoliv předtím. Eubanks (2022) podotýká, že kandidáti hledají osobnější přístup, ale náboráři a zaměstnavatelé se snaží držet krok s potřebami náboru v celosvětovém měřítku, a to ve velkých korporátních firmách nejde poskytnout všem uchazečů.

Geetha a Bhanu (2018) ve své práci sepisujÍ nejrůznější využití AI nástrojů v oblasti managementu lidských zdrojů, které usnadní a zkvalitní získávání a výběr uchazečů o pracovní místa. Jedná se zejména o:

Screening kandidátů

Nástroj AI pomáhá kandidátům se spojit ještě předtím, než se přihlásí na volná pracovní místa vybrané organizace, nebo i poté, co se přihlásí. V digitalizované ekonomice mohou

společnosti komunikovat s kandidáty pomocí chatovacího okna. Chat box pomáhá kandidátovi tím, že odpovídá na dotazy a nástroj AI pak žádá o zpětnou vazbu a požadované informace o kandidátovi, aby mohl dokončit screening kandidáta.

Zapojení kandidátů

Kandidáti se na pracovní místa přihlašují na mnoha pracovních portálech, ale počet těch, kteří obdrží od společností odpověď, je nižší. Nástroj AI automatizuje proces přihlašování uchazečů pomocí automatických e-mailů nebo pomocí systému zasílání zpráv. Protože tyto automatizované informace pomáhají udržovat kontakt s uchazečem, vede to k rychlejší reakci žadatele a vyšší šanci jeho účasti v dalších kolech přijímacího procesu.

Opětovné zapojení

Systém sledování žádostí často končí s uzavřením výběrového řízení. Při použití nástroje AI však umožňuje zaměřit se na určené kandidáty a ověřit si úroveň jejich zájmu o pozici, o kterou se ucházeli. Nástroj AI také využívá možnosti zapojení k udržování aktuálních záznamů o kandidátech, pokud se ucházejí o novou pozici nebo povýšení.

K využití umělé inteligence k výběru a získávání nových zaměstnanců se bez rozporuplně pojí i spousta pozitiv, které pomohou managementu v nejedné oblasti a zajistí tak lepší podmínky pro vývoj celé organizace.

Jako hlavní pozitivní vlivy AI v personalistice řadíme:

1. Úspora času: Obvyklý způsob náboru probíhá tak, že se věnuje dostatek času na prověření životopisů uchazečů, což je opakující se úkon, který může nahradit umělá inteligence.
2. Mapování talentů: Umělá inteligence pomáhá personálnímu oddělení při získávání nejlepších talentů potřebných pro organizaci. Zaměřuje se také na kandidáty na základě kompetencí, aby přiřadila správné místo se správným talentem.
3. Úspora nákladů: Úkol získat správného uchazeče do organizace probíhá tak kvalitativním způsobem a využití outsourcingu personální agentury se snižuje. Nástroje umělé inteligence tak pomáhají šetřit náklady.
4. Najímání s kvalitou: Nástroj AI funguje tak, že využívá obrovské množství dat pro nábor, provádí objektivní screening a pomáhá tak personalistovi s výběrem. Tím vede k náboru s kvalitních kandidátů.

5. Nestranný nábor: Nábor uchazečů může nyní probíhat bez účasti člověka. Vede tedy k nestrannému výběru a selekci uchazečů.
6. Kvalitnější uchazeči: Balíčky AI pomáhají prověřit a vybrat kvalitní uchazeče. Pomáhá identifikovat dovednosti, kompetence a vlastnosti uchazečů, které odpovídají pracovní pozici, o kterou se ucházejí. Výsledkem je tedy přijetí talentovaného kandidáta.

Využití umělé inteligence v oblasti lidských zdrojů přináší revoluční změny, které proměňují způsob, jakým organizace rekrutují, hodnotí a spravují personál. Tento trend představuje nejen efektivnější a objektivnější přístup k náboru a výběru zaměstnanců, ale také zvyšuje schopnost organizací přizpůsobit se dynamickým potřebám trhu práce a dosáhnout strategických cílů. S tímto vývojem je klíčové, aby organizace zůstaly uvědomělé etických otázek a zajistily, že využívání umělé inteligence v lidských zdrojích bude sloužit k posílení lidského kapitálu a dosažení udržitelného rozvoje jak v podnikání, tak ve společnosti jako celku.

3 Cíl a metodika

Cíl

Cílem bakalářské práce je identifikace trendů v získávání a výběru pracovníků a návrh na implementaci těchto trendů do podnikového řízení lidských zdrojů. Dílčím cílem je také poskytnout komplexní pohled na problematiku moderních metod získávání a výběru zaměstnanců, zdůraznit význam inovace v tomto procesu a poskytnout praktické doporučení pro vybranou organizaci v její úsilí o nalezení a udržení talentovaných jedinců.

Pro dosažení cíle této práce bude jako zkoumaný subjekt vybrána konkrétní firma, jejíž podnikatelská činnost a požadavky na pracovní místo budou následně detailněji analyzovány. Každý podnik působí v různém odvětví ekonomického trhu, což přináší specifické požadavky na pracovní sílu a jejich kompetence. Proto je klíčové porozumět jak samotnému podnikání dané firmy, tak i charakteristikám pracovního místa, pro které bude implementace vytvářena.

Metodika

Než se ponoříme do samotné analýzy, je nutné pečlivěji se seznámit s konkrétním pracovním místem, které bude předmětem našeho zkoumání. Důkladné pochopení jeho povahy, nároků a specifických kompetencí je nezbytné pro úspěšnou implementaci jakékoli nové strategie či nástroje do procesu přijímacího řízení firmy. Tímto přístupem získáme hlubší vhled do potřeb a požadavků podniku a zajistíme, že navrhovaná implementace bude skutečně efektivní a přizpůsobená konkrétním potřebám organizace.

Jakmile budeme mít pevný základní rámec pro pochopení pracovního místa a potřeb podniku, budeme schopni lépe navrhnout a implementovat strategie a nástroje, které budou přispívat k efektivnímu a úspěšnému přijímacímu procesu firmy.

Aby bylo možné navrhnout co nejlepší možnosti ke zlepšení a modernizaci přijímacího náboru nových pracovníků, je potřeba zanalyzovat současný stav. K tomu poslouží kvalitativní výzkum formou strukturovaného rozhovoru s personalistkou vybraného podniku.

Rozhovor se uskutečnil 11. března v prostorách kanceláří společnosti FAS Písek dle následujícího seznamu otázek:

- Jaká je náplň práce operátora výroby?
- Jaká jsou hlavní kritéria, která jako personalistka sledujete při hodnocení kandidátů?
- Jaký je současný náborový proces na tuto pozici?
- Jakým způsobem proces probíhá a jaké testy nebo metody využíváte?
- Uvažujete v současné době o jakémkoli prvku interaktivity, aby bylo možné lépe testovat kandidáty na dálku?

Odpovědi z tohoto rozhovoru jsou dále uvedeny v praktické části práce.

Jako další metoda, která je využita k navrhnutí implementace, je analýza interních dokumentů. Bližší nahlédnutí do poskytnutých dokumentů personálním oddělením odhalilo dva druhy testů, které jsou v současné době využívány při náboru nových zaměstnanců. Tyto testy se zaměřují na otestování základní inteligence uchazeče. Analýza interních dokumentů je klíčová pro pochopení toho, jaké metody jsou v současnosti využívány a jakým způsobem tyto testy ověřují schopnosti kandidátů. Jejím hlavním cílem je poskytnout důkladné poznatky, které budou dále využity při návrhu nového postupu výběru pracovníků.

Dále bude vytvořen na žádost personálního oddělení vybrané organizace test, sloužící jako nástroj k výběru nejvhodnějšího uchazeče. Test slouží ke zjištění základních schopností a dovedností kandidáta, jako je znalost barev, schopnost řešit jednoduché matematické příklady, poznat rozdíl mezi danou řadou obrázků a podobné problémy k řešení. Důvodem zvolení takto jednoduchých úloh je účel, k jaké pozici se test bude vázat.

Tento navrhnutý test bude využit v přijímacím procesu na pozici operátor výroby. Jedná se o poměrně nízkou pozici, kde není potřeba vysoká úroveň vzdělání, naopak je důležitá preciznost, smysl pro detail a další aspekty manuální zručnosti.

3.1 Představení podniku

Společnost, pro kterou slouží tato práce se nazývá Faurecia Seating Písek, nacházející se jako jeden ze dvou podniků v okresním městě Písek. Faurecia Seating Písek, zkráceně také jako FAS Písek, je jedním z osmi závodů společnosti Forvia se sídlem v České republice.

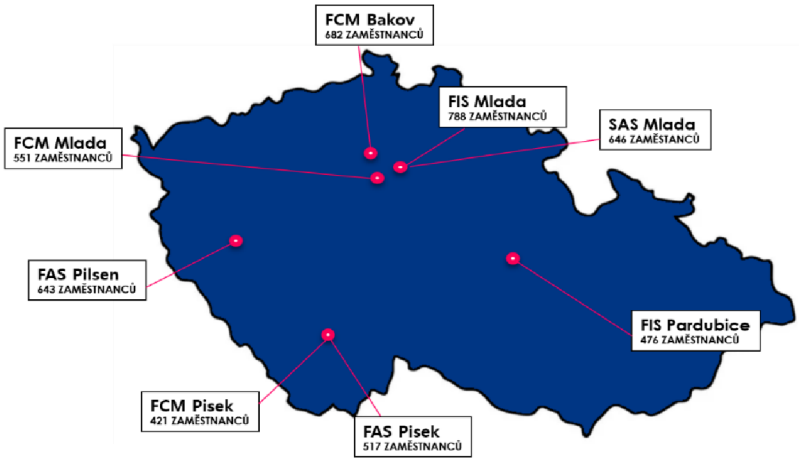
Společnost Forvia je světovým lídrem v oblasti automobilových technologií. Přímo v České republice se nachází 8 závodů s rozdělením na tři oblasti zaměření, automobilové sedačky, výfukové systémy a divize zabývající se interiéry.

Podnik Faurecia Seating Písek je jednou z nejúspěšnějších výrobních firem v Evropě specializující se na výrobu automobilových sedadel. Již od roku 2007 vyrábí kovové konstrukce autosedaček pro renomované automobilové značky jako BMW, Porsche, Porsche Panamera, VW Group, PSA Group a GM Europe.

Základní výrobní technikou používanou v tomto závodě je svařování, včetně klasické metody i nejmodernější laserové metody. Pravděpodobně právě tato široká škála technik přitahuje odborníky z různých odvětví. Kromě výroby se zde také provádí montáž těchto konstrukcí na moderních výrobních linkách a lakování ocelových rámů sedadel.

V současnosti zaměstnává tento závod kolem 500 pracovníků ve výrobní a administrativní oblasti, kteří každý den komunikují se zákazníky a dodavateli z celého světa (*Poznejte FORVIA Faurecia Česká Republika*, 2024).

Obrázek 3: Přehled všech závodů společnosti Forvia na území České republiky



Zdroj: https://www.faurecia-cz.cz/poznejte-forvia-faurecia-ceska-republika

3.2 Historie podniku

Historie závodů Faurecia je bohatá a sahá až do roku 1914, kdy Bertrand Faure otevřel svoji první dílnu v srdci Paříže na výrobu sedaček do tramvají. Postupem století se stane součástí automobilového průmyslu a v roce 1997 se seskupila Faurecia, jak jsme ji donedávna znali (*Faurecia S.A. History*, 2005).

Největší změna pro společnost Faurecia nastala v roce 2021 kdy fúzí vytvořili partnerství s německou společností Hella a společně vznikla firma Forvia (*Our history*, 2024).

V současné době se firma Forvia může pyšnit více než stoletou historií, dále díky své inovativní technologii jsou sedmým největším světovým dodavatelem pro automobilový průmysl a zaměstnává více než 157 000 lidí ve více než 40 zemích. Technologie firmy Forvia najdeme přibližně v každém druhém vozidle vyrobeném kdekoli na světě. (*A sustainable mobility technology leader*, 2024)

Obrázek 4: Nové logo společnosti Faurecia, nyní Forvia

Zdroj: https://www.faurecia-cz.cz/

3.3 Představení pracovního místa

Abychom mohli správně a efektně navrhnout modernizaci přijímacího řízení, musí se nejdříve provést celková analýza pracovního místa, pro které bude inovace navržena. V tomto případě se jedná o pozici operátora výroby. Díky kvalitativnímu průzkumu formou rozhovoru s personalistou můžeme tuto analýzu snadno provést.

Pozice operátor výroby nevyžaduje prakticky žádné úrovně vzdělání, proto je vhodná pro lidi, kteří nejsou akademicky vzdělaní. Tato pozice je taktéž vyhledávána mezi cizinci, jelikož není potřeba dobrá znalost českého jazyka. Důležitějším faktorem je zaměření se na praktické dovednosti a schopnosti, jako je schopnost pracovat s rukama, disciplína, spolehlivost a schopnost rychle se učit a přizpůsobovat se novým pracovním postupům. Vzhledem k těmto faktorům je role operátora výroby často považována za vstupní bod do průmyslového odvětví pro mnoho lidí, kteří hledají stabilní zaměstnání a jsou ochotni pracovat na výrobních linkách nebo ve výrobních provozech.

Pro výběr vhodného kandidáta se tedy hledí na tři oblasti: manuální zručnost, stavba těla a základní inteligence.

4 Výsledky a jejich interpretace

Praktická část této práce se zaměřuje na jednotlivé postupy k dosažení stanoveného cíle. Pomocí analýzy interních dokumentů, současných postupů a hloubkových rozhovorů se zaměstnanci organizace i dokonce personalistkou je zjištěn současný stav náborového procesu, který posloužil jako stavební kámen pro zlepšovací návrh náborového procesu.

4.1 Současné postupy

Současný přístup k získávání nových pracovníků na pozici operátora výroby je především veden prezenčně, a to může vést k několika omezením. Jedním z těchto omezení je fakt, že tento přístup může výrazně omezovat možnosti získávání kandidátů z jiných zemí. To může být zvláště problematické v době, kdy mnoho firem hledá talent i za hranicemi své země, aby získaly přístup k širšímu spektru dovedností a zkušeností.

Modernizace přijímacího procesu by proto měla zahrnovat zavedení nových metod a nástrojů, které umožní oslovit a vyhodnotit kandidáty i vzdáleně. Jednou z možností může být využití virtuálních pohovorů prostřednictvím videohovorů nebo online platform pro testování dovedností a schopností. Tím by se otevřely dveře pro kandidáty z různých geografických oblastí a umožnilo by se vybírat ty nejlepší talenty bez ohledu na jejich fyzickou přítomnost.

Z rozhovoru s odborníkem, který si rozebereme dopodrobna v jiné části, vyplynulo, že pokud kandidáti se hlásí z cizí země, je možnost s nimi vést online pohovor přes platformu Teams.

Tato část procesu slouží k posouzení dvou klíčových aspektů. Za prvé, personalista sleduje, jak dobře je kandidát manuálně zručný, precizní a šikovný při plnění úkolů spojených s manipulací s materiálem. Kandidát má za úkol si obstarat jakoukoliv To může poskytnout důležité informace o kandidátově schopnosti pracovat s fyzickými objekty a vykonávat praktické úkoly.

Druhým důležitým aspektem, na který je zaměřena tato část pohovoru, je identifikace případných fyzických omezení kandidáta. Personalista sleduje, zda kandidátovi nechybí

některý prst nebo zda má jiné fyzické handicapy, které by mohly ovlivnit jeho schopnost vykonávat práci operátora výroby. Tato pozornost k fyzické způsobilosti kandidátů ukazuje důležitost zohledňování praktických aspektů pracovních pozic při výběru vhodných kandidátů.

Personalista také bere v potaz stavbu těla uchazeče. Pracovním operátor výroby manipuluje se železem a dalšími těžkými komponenty, které musí přemisťovat po pracovní ploše. Proto nemohou na tuto pozici přijmout uchazeče například s drobnou postavou.

Celkově lze konstatovat, že tato inovativní metoda vedení online pohovorů přináší do procesu přijímání nových zaměstnanců nový rozměr, který umožňuje efektivní hodnocení praktických dovedností a zručností kandidátů, a to i v případě, že se jedná o zahraniční uchazeče. Tato oblast přijímacího pohovoru nevyžaduje další modernizaci

V současné době používá personální oddělení tři okruhy testů, základní test BOZP, ukázka zručnosti a testy inteligence.

Testy BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) jsou klíčovým prvkem v procesu výběru zaměstnanců a zajišťují, že uchazeči jsou seznámeni s důležitými aspekty bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vzhledem k povaze pozice operátora výroby, která často zahrnuje práci s mašinérií, chemikáliemi a dalšími potenciálně nebezpečnými materiály, je nezbytné, aby zaměstnanci měli dostatečné povědomí o bezpečnostních předpisech
a postupech. Uchazeči je zde představena řada pravidel, které musí během své pracovní doby plnit, jako je vhodný pracovní oděv či schopnost identifikace rizik.

Tyto pravidla jsou ale daná a není zde možná ani žádná forma inovace, proto se jimi v této práci nebudeme věnovat. Naopak ukázka manuální zručnosti a testy inteligence jsou témata, které může podnik vylepšit a zefektivnit.

4.2 Současné identifikované trendy v náboru

Současný pracovní trh je neustále v pohybu, ovlivňovaný technologickými inovacemi, sociálními změnami a ekonomickými proměnami. Tato podkapitola se zaměřuje na identifikaci současných trendů v náboru zaměstnanců, které formují strategie

a postupy v oblasti lidských zdrojů. Od digitalizace náborových procesů po důraz na inkluzi a diverzitu, každý z těchto trendů má významný dopad na proces přijímání nových zaměstnanců a je klíčový pro úspěch moderních organizací.

Jedním z efektivních trendy způsobů, jak zaujmout kandidáty je investovat do digitalizace náborového procesu. S postupným rozvojem technologií se mění i způsob, jakým firmy oslovují potenciální kandidáty. Digitální platformy a nástroje, jako jsou sociální sítě, online inzerce a automatizované systémy náboru, se stávají stále důležitějšími prostředky pro nalezení a oslovování talentovaných jedinců.

V rámci digitalizace může firma investovat i do takzvaných chatbotů. Jedná se o algoritmus umělé inteligence, která dokáže urychlit proces získávání informací pro kandidáty o pracovní místo. Tato strategie zajistí zvýšení účinnosti náborového procesu v oblasti online náboru pracovních sil, kde se chatboti využívají k poskytování základních informací o volných pracovních místech a odpovídání na často kladené otázky uchazečů o zaměstnání. Dokážou také poradit kandidátům vhodné pracovní místo na základě prvku personalizace, kdy chatbot po pár otázkách dokáže odhadnout kompetence kandidáta a najít mu vhodné místo ve firmě. Tyto způsoby pomáhají udržet zájem zájemců o práci a usnadňují první kontakt s firmou. *(HR trendy v online recruitingu při náboru pracovních sil*, 2023)

4.3 Analýza původního vstupního testu

Pro vytvoření a modernizaci přijímacího procesu firmy je nezbytné pečlivě zhodnotit současný stav. Zavedení nových postupů a technologií může být efektivní pouze tehdy, když máme jasný obraz toho, jak proces momentálně funguje a jaké jsou jeho nedostatky a silné stránky. V současné době používá firma FAS Forvia ke zjištěný stavu inteligence kandidáta přijímací testy. Personalista kouká nejen na výsledky tesu, ale také na dobu vyplnění, která nesmí překročit určitou hranici.

Přijímací testy

V rámci přijímacího pohovoru, kandidáti obdrží vytisknutý test, který mají s co nejmenší chybovosti vyplnit a vrátit zpět personalistovi. Tento test můžeme rozdělit do několika

částí. Testy jsou sestaveny tak, aby odhalily případné nedostatky v inteligenci či smyslech uchazeče. Uchazeč musí pro tuto pracovní pozici zvládnout rozeznat jednotlivé díly (komponent A se dává doprava, komponent B se dává doleva), ovládat základní matematické operace (potřeba při inventurách), schopnost porozumět a řídit se informacemi poskytnuté v pracovní návodce – aby věděli, že komponent A musí dostat do bodu B a také jak uchazeč zareaguje, když udělá chybu. Celé verze testů jsou k nalezení na konci bakalářské práce, v další části jsou vybrány jen zástupci daného okruhu úkolu a jejich následná analýza.

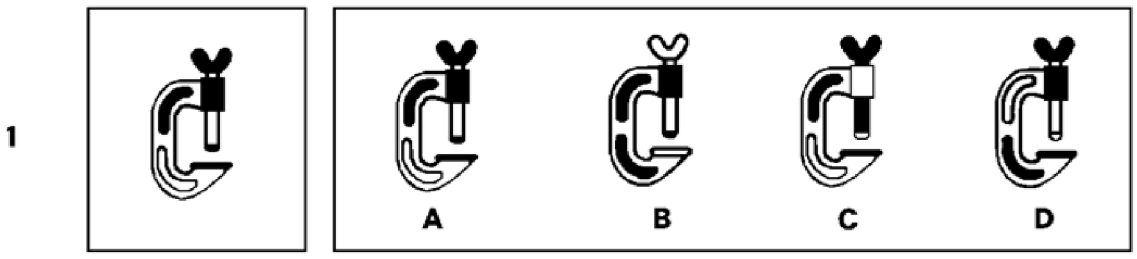
Identifikace rozdílů

V rámci tohoto úkolu je před kandidáta předloženo pět obrázku, z toho jeden je referenční a další čtyři slouží k výběru z možností. Kandidát má vybrat z možností správný obrázek, který je naprosto identický s obrázkem z reference.

Schopnost identifikovat malé rozdíly mezi obrázky a vybrat ten správný, který je shodný s referenčním obrázkem, personalistovi ukazuje kandidátovu pozornost k detailům a jeho schopnost pracovat s přesností. Tato dovednost je na pozici operátora výroby velmi důležitá, z důvodu včasné identifikace takzvaných zmetků, neboli chybných kusů součástek.

Obrázek 5: Ukázka části testu se zaměřením na identifikaci rozdílů

1. **Vaším úkolem je vybrat ze 4 možností ten správný obrázek a zakroužkovat příslušné písmenko u každého z nich.**



Zdroj: Forvia FAS Písek, interní dokumenty

Matematické příklady

Další částí písemného testu je ověření znalosti základních matematických operací, jako je sčítání, odčítání, násobení a dělení. Tyto matematické dovednosti jsou klíčové pro práci

operátora výroby, neboť pracovník často potřebuje rychle a přesně provádět výpočty v rámci svého pracovního procesu.

Kandidát musí prokázat alespoň minimální znalost v oblasti matematiky, aby mohl úspěšně plnit své pracovní povinnosti. Schopnost rychle a efektivně provádět matematické operace je důležitá zejména při řešení běžných úkolů výrobního procesu, jako je například výpočet materiálových potřeb, kontrola skladových zásob nebo nastavování výrobních strojů.

Kromě toho je schopnost počítat nezbytná i z důvodu pravidelné inventury, která se v tomto závodě opakuje každých šest měsíců. Během inventury je důležité přesně spočítat skladové zásoby, suroviny a hotové výrobky, aby bylo možné správně řídit výrobní proces a minimalizovat ztráty způsobené chybami ve skladování a inventarizaci.

Obrázek 6: Ukázka matematického testu k ověření znalosti základních operací

1.	**1169+654**		6.	**362 - 197**	
2.	**182 + 341**		7.	**41 x 7 =**	
3.	**289 + 85**		8.	**63 x 8 =**	
4.	**664 - 198**		9.	**8 x 9 =**	
5.	**639 - 531**		10.	**72 : 6 =**	

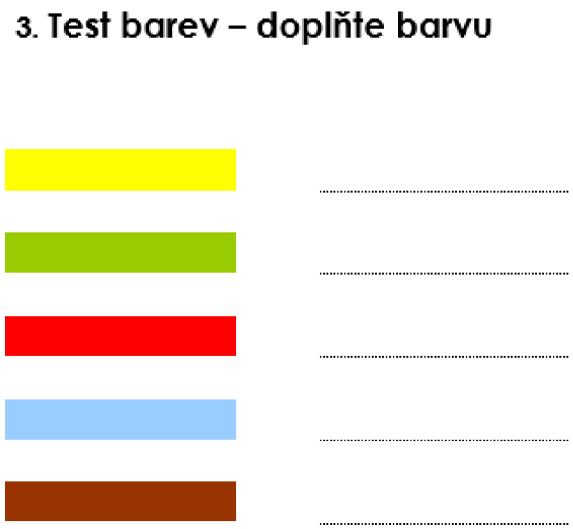
Zdroj: Forvia FAS Písek, interní dokumenty

Znalost barev

V tomto úseku testu je uchazečům předložen úkol, kterým je doplnění názvu barvy, kterou vidí na proužku vedle doplňujícího řádku. Tento úkol slouží jako prostředek pro ověření kvality zraku kandidáta a zároveň také zjištění, zda uchazeč zná a umí pojmenovat základní spektrum barev. Pro personalistu je důležité zjistit, zda uchazeč má schopnost rozpoznat jednotlivé barvy, což je dovednost důležitá zejména v prostředí, kde je potřeba pracovat s různými vizuálními informacemi, jako jsou například manuály, přístroje, kontrolní panely strojů a podobně. Tento úkol tak umožňuje personalistovi získat užitečné

informace o schopnostech uchazeče a jeho připravenosti k práci v prostředí, kde je důležité rychle a správně rozpoznat a reagovat na různé vizuální podněty.

Obrázek 4: Ukázka testu na znalost barev



Zdroj: Forvia FAS Písek, interní dokumenty

Orientace v textu

V další části je kandidátovi představena řada čísel a jeho úkolem je rychlá a přesná orientace v textu. Tento úkol, jak už název napovídá, slouží k ověření schopnosti kandidáta rychle se orientovat v různých situacích a s jakou přesností dokáže najít požadované informace.

Tento typ testu je často používán personalisty k posouzení různých kognitivních dovedností uchazeče, jako je rychlost čtení, schopnost rychle zpracovat informace a hledání konkrétních prvků v textu.

Personalista tímto způsobem získá užitečné informace o rychlosti a přesnosti kandidáta, což je důležité pro posouzení jeho schopnosti vykonávat různé úkoly v pracovním prostředí. Rychlá a přesná orientace v textu může naznačovat schopnost kandidáta úspěšně plnit úkoly, které vyžadují rychlou reakci a správnou interpretaci informací.

Obrázek 5: Ukázka testu pro orientaci v textu

4. Orientace v textu

a) Spočítejte, kolik číslic 8 se nachází v řádku A. .....

b) Spočítejte, kolik dvojic 21 se nachází v řádku B. .....

c) Spočítejte, kolik trojic 123 se nachází v řádku C. .....

A : 29148756394678831234567898765437

B : 98765432198765431421521621728192

C : 12345678912345671521631746135124

Zdroj: Forvia FAS Písek, interní dokumenty

Rozpoznat rozdíly

Před uchazeče jsou představeny dva obrázky a jeho úkolem je najít a zakreslit pět rozdílů mezi nimi. Tento úkol, nazvaný "Hledání rozdílů", je navržen tak, aby pomohl personalistovi posoudit schopnost kandidáta identifikovat odchylky a chyby, což je klíčové pro úspěšné plnění pracovních úkolů, zejména v oblasti výroby.

Schopnost identifikovat rozdíly mezi dvěma podobnými obrázky vyžaduje pozornost k detailům, důkladnost a schopnost analyzovat vizuální informace. Rychle a přesně identifikovat rozdíly může naznačovat kandidátovu připravenost a schopnost plnit úkoly spojené s kontrolou kvality výrobků a identifikací problémů v rámci výrobního procesu.

Obrázek 6: Ukázka testu pro nalezení rozdílů

4. Najděte 5 rozdílů – zakreslete odlišnosti vpravo

Zdroj: Forvia FAS Písek, interní dokumenty

Schopnost porozumět instrukcím

Nejdůležitějším úkolem při posuzování uchazečů o pozici operátora výroby je schopnost jednotlivce srozumitelně a přesně porozumět instrukcím a následně je realizovat s maximální přesností. Tento úkol se stává kritickým měřítkem pro zajištění efektivity a kvality výrobního procesu.

Při plnění tohoto úkolu se uchazeči obvykle vystavují sadě pokynů nebo instrukcí, které musí interpretovat a následně aplikovat. Typicky jsou těmito instrukcemi uvedeny konkrétní kroky, které musí být provedeny, a políčka nebo prostor, kam mají být zapsána odpovídající čísla či hodnoty.

Personalista sleduje, jak přesně a efektivně uchazeč postupuje při plnění těchto instrukcí. Schopnost kandidáta pracovat s detaily, správně interpretovat pokyny a aplikovat je do praxe je klíčová pro úspěch na pozici operátora výroby. Každá chyba nebo nesrovnalost může mít vliv na kvalitu výrobního procesu a nakonec i na konečný výsledek.

Obrázek 7: Ukázka testu zabývající se plnění pokynů

1.část	
Přečtěte si pokyny a proveďte:	
1) Do levého horního čtverce napište červené písmeno A a modré číslo 8.	
2) Do pravého spodního čtverce napište žluté číslo 2 a červené písmeno A.	
3) Do levého spodního čtverce napište zelené číslo 5, červené číslo 6 a modré číslo 9.	
4) Do levého horního čtverce napište modré číslo 2 a zelené číslo 6.	
5) Do pravého horního čtverce a levého dolního čtverce napište modré číslo 4 a červené písmeno B	
6) Do pravého horního čtverce napište zelené číslo 5 a žluté písmeno X.	
7) Do pravého spodního čtverce napište zelené písmeno C a modré písmeno A.	
2.část	
Nyní uveďte do kolonek níže požadované údaje:	
Celkový počet červených písmen A zapsaných v pravém spodním a levém horním čtverci:	
Celkový počet zelených čísel 5 zapsaných v pravém horním a levém spodním čtverci:	
Celkový počet písmen zapsaných ve všech čtvercích:	
Celkový součet čísel zapsaných v levém spodním čtverci:	

Zdroj: Forvia FAS Písek, interní dokumenty

4.4 Nestrukturovaný rozhovory s vybranými pracovníky

Pro lepší pochopení této problematiky byly provedeny dva druhy kvalitativního výzkumu, nestrukturovaný rozhovor s vybranými pracovníky dané organizace a strukturovaný rozhovor s vrchní personalistkou oddělení lidských zdrojů. Tato podkapitola se věnuje nestrukturovanému rozhovoru, kterého se zúčastnili 3 pracovníci, kteří si přáli zůstat v anonymitě.

Rozhovor shrnuje 4 oblasti, které pomohou lépe identifikovat potřeby modernizace procesu přijímaní zaměstnanců.

1. Zkušenosti se současným náborovým procesem;
2. efektivita současných nástrojů a postupů;
3. zkušenost s inovativními postupy;
4. návrhy na zlepšení.

Nestrukturovaný rozhovor s vybranými pracovníky organizace

Moderátor: *„Děkuji vám, že jste si našli čas na tento rozhovor. Začněme tím, zda se podělíte o své zkušenosti se současným náborovým procesem na pozici operátora výroby ve společnosti. Jaké máte dojmy?“*

Pracovník 1: *„Náborový proces na pozici operátora výroby je docela rychlý a efektivní, co se týče samotného výběru. Nicméně bych řekl, že někdy dochází k nedostatečnému posouzení dovedností a schopností kandidátů.“*

Pracovník 2: *„Ano, souhlasím. Zatímco je proces rychlý, někdy mám pocit, že se neklade dostatečný důraz na komunikaci o pracovních podmínkách a očekáváních.“*

Moderátor: *„Děkuji za vaše postřehy. Jaké nástroje a postupy se momentálně ve společnosti používají v rámci náboru operátorů výroby? Jak je hodnotíte z hlediska efektivity?“*

Pracovník 3: *„Ve společnosti se provádějí především inzerce pracovních pozic na specializovaných pracovních portálech a prostřednictvím personálních agentur. Následuje pohovor a prověření pracovních dovedností. Pokud jde o efektivitu, tyto*

postupy se mi zdají přiměřeně účinné, ale mohly by být vylepšeny o více interaktivních prvků, které by lépe odrážely povahu práce operátora výroby.“
Moderátor: *„Díky za sdílení. Všimli jste si nějakých inovativní postupů, které v rámci náborového procesu pro pozici operátora výroby již firma využívá?“*

Pracovník 1: *„Nedávno jsme začali experimentovat s online pohovory pro kandidáty z jiných zemí. Díky videohovorům přes Teamsy můžeme vidět stavbu těla kandidáta, což nám dost pomáhá při rozhodování. Také jsme zkoušeli, aby si kandidát obstaral nějakou stavebnici, například Lego a ukázal nám, jak s ním manipuluje. Soustředíme se přitom na tom, zda mu chybí nějaké části prsů nebo zda se nebojí sáhnout na lego a manipulovat s ním. Myslím si, že to je zajímavý způsob, jak lépe filtrovat vhodné kandidáty.“*

Pracovník 2: *„Ano, a také se více využívají interní reference a doporučení od současných zaměstnanců. Tím se vytváří silnější vazby mezi týmy a zvyšuje se šance na přilákání kandidátů, kteří lépe zapadají do firemní kultury.“*

Moderátor: *„Velmi zajímavé. Na závěr, máte nějaké návrhy na zlepšení současného náborového procesu pro pozici operátora výroby?“*

Pracovník 3: *„Myslím si, že by bylo užitečné více investovat do modernizace přijímacích testů. V současné době testy se mohou psát jenom u nás ve firmě, a to je dost nepraktické pro kandidáty z jiných zemí.“*

Pracovník 1: *„Souhlasím. Možná bych také uvítal více transparentnosti ohledně pracovních podmínek a možností dalšího profesního růstu. To by pomohlo zvýšit angažovanost a loajalitu zaměstnanců.“*

Moderátor: *„Děkuji vám všem za vaše nápady a připomínky. Vaše zkušenosti budou pro šetření velmi užitečné.“*

Výsledky rozhovoru

Zkušenosti zaměstnanců naznačují, že nábor zaměstnanců na pozici operátora výroby probíhá sice rychle a efektivně, avšak nedostatečné posuzování dovedností a komunikace o pracovních podmínkách jsou problematické oblasti. Co se týče nástrojů a postupů, společnost využívá především inzerci na specializovaných portálech a pohovory, které jsou považovány za přiměřeně účinné, avšak mohly by být více interaktivní. Inovativní

postupy, jako jsou online pohovory s kandidáty z jiných zemí a využívání interních referencí, jsou pozitivně hodnoceny. Nakonec zaměstnanci navrhují zlepšení přijímacích testů a větší transparentnost ohledně pracovních podmínek jako možné kroky k zvýšení angažovanosti a loajality zaměstnanců.

4.5 Strukturovaný rozhovor s personalistou

Pro vylepšení kvalitativního výzkumu ještě poslouží strukturovaný rozhovor s vrchní personalistkou společnosti FAS Forvia. Ta sama dbá na správný chod většiny pohovorů a má hlavní slovo v rozhodování o přijetí uchazeče, proto pokládám tuto část výzkumu za jednu z nejvíce klíčových pro získáních kvalitních dat pro vylepšení procesu.

Strukturovaný rozhovor s personalistou

Moderátor: *„Děkuji vám za váš čas. Na začátek bych ráda slyšela více o náplni práce operátora výroby a jaká jsou hlavní kritéria, která sledujete při hodnocení kandidátů?“*

Personalistka: *„Operátor ve výrobě pracuje buď na montáži – klasická pásová výroba, kde operátoři stojí vedle sebe a obsluhují stroje. Do strojů zakládají různé komponenty, na kterých dělají různé akce – vyvrtají díru, přišroubují šroub, připevní pružinku a podobně. Je to taková spíše práce titěrnější, kdy je potřeba manuální zručnost. Jedná se o práci nenáročnou na vzdělání, proto při testování se zaměřujeme na úplné základy – manuální zručnost, stavba těla a základní inteligence.“*

Moderátor: *„A jaký je současný náborový proces ve vaší firmě. Jakým způsobem probíhá a jaké testy nebo metody používáte?“*

Personalistka: *„Nejdříve je potřeba si uvědomit, že se jedná o práci nenáročnou na vzdělání, proto při testování se zaměřujeme na úplné základy – manuální zručnost, stavba těla a základní inteligence a k tomu nám slouží 3 testy.*

První je papírový, kde zjišťujeme inteligenci (jestli umí číst a počítat a orientovat se v textu), dále skládání Lega nebo zakládání do jigu, kde zjišťujeme, jak se operátor celkově staví k práci (jestli se bojí na komponenty sahat, jestli umí číst v návodce, jestli je pro něj důležitá rychlost nebo kvalita, zde poznáte, jestli již má zkušenosti na podobné

pozici...) a pak test na BOZP – abychom si ověřili, že dokáže vstřebávat informace, že nás vnímá...)

Dále zjišťujeme jejich inteligenci a smysly, aby zvládli rozeznat díly (komponent A se dává doprava, komponent B se dává doleva), jestli umí počítat (potřeba při inventurách), jak pracují s pracovní návodkou – aby věděli, že komponent A musí dostat do bodu B, jak zareagují, když udělají chybu.

A pak musíme mít informace o jejich stavbě těla – pracujeme tady se železem, které se zakládá do velkých svařovacích cel – proto nemůžeme přijmout slečnu, která má 40 kg a měří 150 cm a je třeba alergická na svářečské dýmy.“

Moderátor: *„Uvažujete v současné době o jakémkoli prvku interaktivity, aby bylo možné lépe testovat kandidáty na dálku?“*

Personalistka: *„V nedávné době jsme začali testovat přijímací pohovory přes platformu Teams, kde si můžeme s kandidátem popovídat o jeho předešlých zkušenostech, dokážeme díky videohovoru i zanalyzovat jeho stavbu těla a také jak manipuluje například s již zmíněným legem. Jediné, co nemáme zatím moc vyřešené, jsou testy inteligence.“*

Moderátor: *„Děkuji vám za vaše odpovědi a poskytnutí detailního pohledu na náborový proces operátorů výroby ve vaší firmě.“*

Výsledky rozhovoru

Z rozhovoru s personalistkou vyplynulo několik klíčových poznatků týkajících se náborového procesu operátorů výroby. Z hlediska hodnocení kandidátů personalistka zdůraznila potřebu zaměření se na základní dovednosti, jako je manuální zručnost, stavba těla

a základní inteligence. Současný náborový proces zahrnuje tři testy, a to papírový test inteligence, test s Legem nebo zakládáním do jigu a test BOZP. Dále je důležité získat informace o stavbě těla kandidátů, aby bylo zajištěno bezpečné pracovní prostředí. Nakonec byla diskutována možnost zavádění interaktivních prvků do náborového procesu, jako jsou online pohovory přes platformu Teams, aby bylo možné lépe testovat kandidáty na dálku.

V úvahu tedy připadá vytvoření online verze testu pro zjištění základní inteligence.

4.6 Návrh nového vstupního testu

Z dat poskytnutých kvalitativním průzkumem můžeme složit dohromady oblasti, které již modernizaci podstoupili a oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Jako referenční vlastnosti jsou zvolený tři prvky, které personalista v daném závodě bere jako klíčové: manuální zručnost, stavba těla a základní inteligence.

Tabulka 1: Porovnání běžných a moderních postupů v daném podniku

	Běžná metoda	**Moderní metoda**
Manuální zručnost	Manuální test v místě pracoviště	Ukázka pomocí stavebnice během online pohovoru
Stavba těla	Analýza během přijímacího pohovoru	Analýza během online pohovoru
Základní inteligence	Analýza během přijímacího pohovoru	?

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze šetření vyplývá, že klíčovou oblastí, na kterou je třeba se zaměřit, je inovace procesu testování inteligence. V současné době je znalost základní inteligence často testována prostřednictvím tištěných testů, které jsou poskytovány uchazečům osobně. Tento způsob testování vytváří značnou nevýhodu pro cizince, kteří by museli kvůli vyplnění testu cestovat z jiných zemí, což může být nepraktické a nákladné.

Jako způsob inovace této oblasti se vybízí online forma testu. Online testování by mohlo zahrnovat různé formáty, včetně interaktivních testů, kde jsou otázky prezentovány prostřednictvím digitálních médií a uchazeči odpovídají online. Tento přístup by umožnil nejen snazší účast cizinců, ale také by umožnil personalistům získat

rychlejší
a snadněji vyhodnotit výsledky testů.

Z poskytnutých dat lze vytyčit oblasti, které si chce personalista u uchazeče ověřit, a proto by měli být také nepostradatelnou součástí online testu.

Jako klíčové oblasti, na kterých se respondenti rozhovorů shodli, byly identifikované:

1. Identifikaci rozdílů;
2. základní znalost matematiky;
3. znalost barev;
4. orientace v textu;
5. schopnost porozumět instrukcím.

Navrhnutý online test

Pro vytvoření vhodného online testu byla zvolena platforma Typeform. Tato volba vyplývá z řady faktorů, které považuji za klíčové pro úspěšnou implementaci testování v zadaném náborovém procesu. Platforma Typeform je známá svou uživatelsky přívětivou a intuitivní funkcionalitou, což umožňuje snadnou tvorbu a správu dotazníků a testů. Díky své flexibilitě a možnosti přizpůsobení je Typeform ideálním nástrojem pro specifické požadavky, které se týkají hodnocení základních dovedností a schopností kandidátů na pozici operátora výroby. Tato platforma také umožní efektivnější a transparentnější proces vyhodnocování kandidátů a poskytne nám užitečné informace pro rozhodování
o jejich vhodnosti pro práci ve výrobním prostředí.

Platforma Typeform také měří čas vyplnění testu, což je faktor, který personalista ocení při rozhodovacím procesu, zda uchazeč dokáže rychle reagovat na představené úkoly.

Test vyšel z identifikovaných položek pohovorů a skládá se ze 26 otázek, které lze snadno rozdělit do šesti kategorií. Vzhledem k tomu, že předchozí varianty testu se firmě osvědčili, jeho online verze je jimi inspirována. Test je také napsán v českém i anglickém jazyce z důvodu vysokého zájmu o tuto konkrétní pracovní pozici u uchazečů z jiné země. Uchazeč si na začátku testu může zvolit, jaká varianta mu vyhovuje více.

V této práci jsou pouze ukázky z navrhnutého online testu, firma vzhledem k užívání si nepřeje, aby byla zveřejněna celá verze.

Identifikace rozdílů

Tato kategorie se zaměřuje na hodnocení smyslu pro detail u uchazečů, což je klíčová dovednost pro pozici operátora výroby. Skládá se ze čtyř otázek, které testují schopnost kandidátů identifikovat a rozpoznat drobné rozdíly a detaily v obrázcích. Každá otázka začíná představením referenčního obrázku obsahujícího specifické prvky nebo vzory. Následně je uchazeči prezentováno několik dalších obrázků, mezi kterými má vybrat ten, který obsahuje identické prvky jako ten referenční. Tento úkol vyžaduje pečlivou pozornost k detailům a schopnost rychle a přesně rozeznávat rozdíly mezi obrázky. Tímto způsobem můžeme získat důležité informace o schopnosti kandidátů vnímat a zpracovávat vizuální informace, což je klíčové pro jejich úspěch v pracovním prostředí, kde je potřeba provádět úkoly s vysokou přesností a pozorností k detailům.

Obrázky byly použity z již ověřené papírové verze testu.

Obrázek 8: Ukázka úkolu, zabývající se identifikací rozdílů

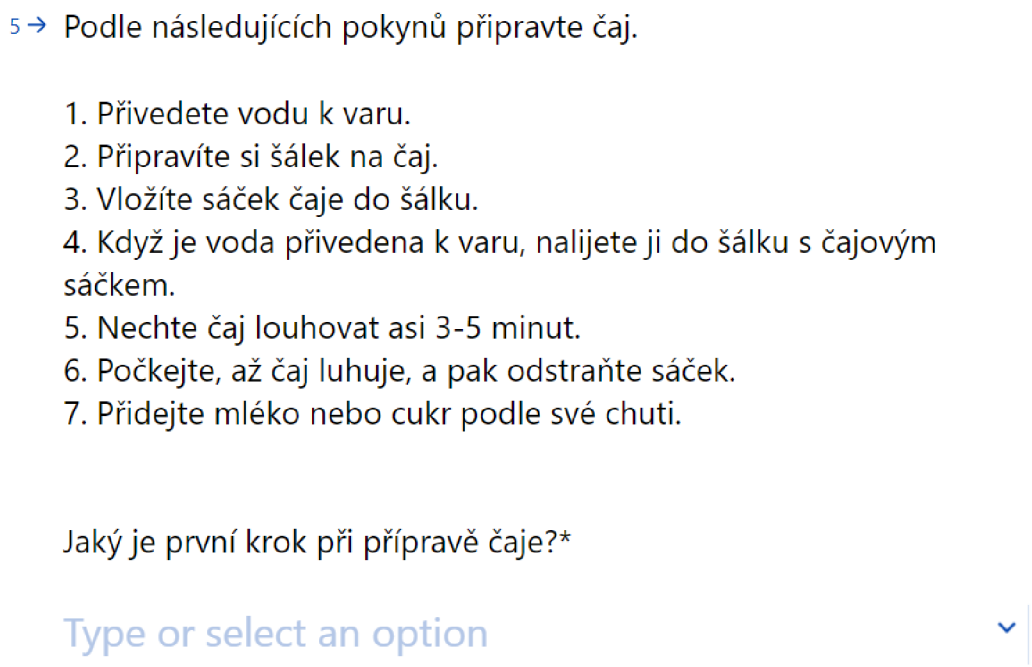
Zdroj: Vlastní zpracování v platformě Typeform

Porozumění instrukcím

V další fázi testu je uchazeči představen jednoduchý postup na přípravu čaje, což slouží k posouzení jejich schopnosti rychle se orientovat v textu a porozumět instrukcím. Uchazeč má za úkol vybrat správnou odpověď z nabídky možností, která nejlépe odpovídá danému postupu. Tímto způsobem testování můžeme získat ucelený obraz o schopnosti uchazeče rychle a přesně zpracovávat a reagovat na verbální instrukce, což je klíčový aspekt pro jejich úspěch v pracovním prostředí, kde je potřeba dodržovat stanovené postupy a procedury s vysokou přesností.

Tato sekvence testu se skládá ze čtyř otázek, na které kandidát musí správně odpovědět podle předložených instrukcí.

Obrázek 9: Ukázka úkolu, hodnotící schopnost porozumět instrukcím



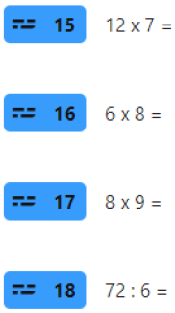
Zdroj: Vlastní zpracování v platformě Typeform

Matematické příklady

Pro účely testování matematických schopností uchazečů byl připraven seznam osmi matematických příkladů, které pokrývají základní matematické operace, jako jsou sčítání, odčítání, násobení a dělení. Tato pasáž slouží k ověření, zda uchazeči ovládají základní matematické dovednosti, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání práce operátora výroby. Tímto způsobem můžeme získat důležité informace o matematické gramotnosti

uchazečů a posoudit jejich schopnost pracovat s číselnými údaji v kontextu pracovního prostředí výroby.

Obrázek 10: ukázka matematických příkladů v testu



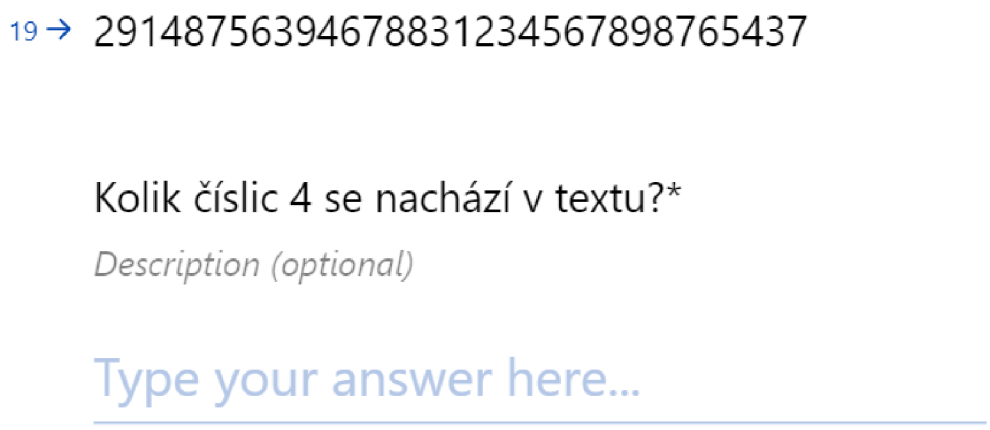
Zdroj: Vlastní zpracování v platformě Typeform

Orientace v textu

Personalista v další pasáži ověřuje schopnost uchazeče orientovat se v textu a porozumět instrukcím. Jedná se o klíčovou schopnost, která je nezbytná pro operátora výroby kvůli potřebě rychlé reakce v pracovních situacích. Operátor musí být schopen přesně a efektivně provádět své úkoly v souladu s instrukcemi a pokyny, které obdrží. Schopnost rychle porozumět textu a instrukcím umožňuje operátorovi efektivně řešit problémy a situace

v průběhu výrobního procesu, což má zásadní vliv na celkovou produktivitu a kvalitu práce. Personalista prostřednictvím této části testu získá důležitý pohled na schopnosti uchazeče a jeho připravenost pro požadovanou úroveň rychlosti a přesnosti v pracovním prostředí.

Obrázek 11: Ukázka testu pro orientaci v textu



Zdroj: Vlastní zpracování v platformě Typeform

Barevné bludiště

V posledních dvou částech testu je zkoumána kandidátova schopnost rozlišovat barvy a barvoslepost. Kandidátovi je představeno jednoduché bludiště, kde je jeho úkolem vybrat správnou cestu nebo správnou barvu, která vede k cíli či dárku. Tato část testu umožňuje personalistovi zhodnotit, jak dobře uchazeč rozlišuje různé barvy a jak se orientuje v různých vizuálních situacích.

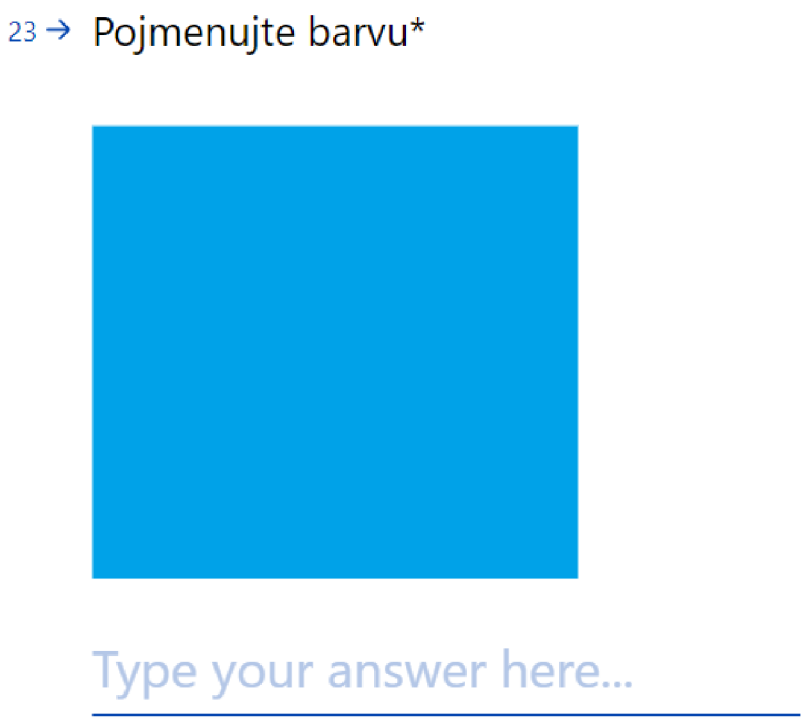
Obrázek 12: Ukázka testu pro rozeznání barev

Zdroj: Vlastní zpracování v platformě Typeform

Pojmenování barev

Na závěr testu musí kandidát správně pojmenovat barvu vyskytující se na obrázku. Poslední série úkolů slouží k ověření základní znalosti barev u uchazeče, protože schopnost rozpoznat a pojmenovat správné barvy je klíčová pro úspěšné vykonávání činností spojených s pozicí operátora výroby. Tento úkol umožňuje personalistovi získat definitivní pohled na schopnosti uchazeče v oblasti rozpoznávání barev, což je klíčový faktor pro jeho úspěch a efektivitu v pracovním prostředí výroby.

Obrázek 13: Ukázka testu pro znalost barev



Zdroj: Vlastní zpracování v platformě Typeform

4.7 Ověření testu mezi zaměstnanci

Na samotný závěr praktické části této bakalářské práce přichází fáze otestování zkušební verze testu. Tento test byl administrativně předložen dvaceti zaměstnancům a operátorům výroby. Jejich úkolem nebylo dosáhnout co nejlepšího výsledku, ale spíše se zaměřit na grafické provedení, identifikaci možných chyb v textu a případně poskytnout zpětnou vazbu, která by přispěla k vylepšení efektivity testu. Tento krok byl zásadní pro ověření praktické použitelnosti testu a jeho schopnosti přesně a efektivně posoudit schopnosti a dovednosti uchazečů o pracovní pozici operátora výroby. Analyzované poznatky a návrhy od testovacího vzorku budou klíčové pro finální doladění a zdokonalení testovacího nástroje před jeho nasazením v reálném prostředí náborového procesu.

Graf 1: Zobrazení odpovědí respondentů na testovací verzi zkušebního testu

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu jsou znázorněné výsledky testování. Čtyři zaměstnanci měli poznámky k vylepšení, které vypisovali do přiřazené kolonky po dokončení testu. Mezi tyto nedostatky patří:

- Přidat stránku pro vyplnění jména kandidáta pro lepší identifikaci.
- Možnost propojit s platformou Teams, aby personalistovi přišlo upozornění, že kandidát odevzdal test.

Test byl následně upraven o všechny tyto poznatky a po druhé kontrole vyhověl i u zbývajících respondentů.

5 Diskuze

Z analýzy náborového procesu a implementace testovacího nástroje vyplývá několik klíčových aspektů, které jsou důležité pro strategii firmy a efektivitu náboru zaměstnanců. Jedním z významných faktorů je zaměření firmy na identifikaci a hodnocení základních dovedností a schopností uchazečů, což představuje efektivní prostředek pro zajištění kvalifikovaných pracovníků na pozici operátora výroby. Tento přístup k náboru odpovídá trendům v oblasti lidských zdrojů.

Zároveň bylo zjištěno, že firma v současné době uplatňuje moderní technologické nástroje, jako jsou interaktivní pohovory, což odpovídá současným trendům v oblasti náboru a výběru zaměstnanců. Tyto metody umožňují rychlejší a efektivnější identifikaci vhodných kandidátů a přispívají ke zlepšení zkušenosti uchazečů o práci.

Naopak oblast testování příliš neodpovídala současným trendům, a proto byla navržen nový postup pro zjištěný základní inteligence u kandidátů pomocí online verze testu, která šetří personalistovi čas a zvyšuje efektivitu v procesu přijímání nových zaměstnanců. Test není součástí této práce, protože ho firma užívá a nepřeje si ho zveřejnit.

Jako zlepšení v návaznosti na současných trendech by mohla být implementace chatbotů na webových stránkách firmy. Tento aspekt stavící na dobrém algoritmu umělé inteligence by urychlil čas na obou stranách přijímacího procesu a dokázal by udržel zájem kandidáta o danou pracovní pozici. V současné době se cena chatbotů odrazuje podle škály funkcí, na které je chatbot naučený, v průměru se ale pohybuje od 15 dolarů měsíčně až k řádům několika tisíc korun (*Chatbot: Jak ho vytvořit, využívat a jaká je jeho cena.*, 2021).

Výzkum dvojice Sołek-Borowska a Wilczewska (2018) jenom potvrzuje, že efektivní nábor zaměstnanců je klíčovým faktorem pro konkurenceschopnost firem. Studie naznačují, že společnosti, které investují do moderních metod náboru a výběru, šetří čas i peníze, což může být rozhodujícím faktorem v oblasti konkurenceschopnosti firmy. Tyto zjištění podporují doporučení pro firmu, která má v úmyslu udržet svou

konkurenceschopnost a dosáhnout lepších výsledků v oblasti náboru a výběru zaměstnanců.

Práce se prioritně zaměřovala na identifikovaný nedostatek firmy, který chtěla řešit, ale stojí za zmínění, že v rámci trendů, které byly během výzkumu identifikovány by bylo potřeba vzít v úvahu úpravu konceptu a strategie užívání sociálních sítí.

V současné době společnost Forvia má jednotný účet zastřešující všechny divize v dané zemi. To působí nepřehledným dojmem, protože z velké části si každá závod vytváří vlastní firemní kulturní akce a není to moc jednotné.

Také například na platformě LinkedIn přidává jednou týdně seznam volných pracovních pozic, což je dobrý tah, ale bylo by potřeba tuto úvahu dokončit. Pracovní nabídky jsou velmi strohé a pro kandidáty neatraktivní, ve většině případů se kandidát z článku nedozví ani o základních požadavcích pro danou pozici, jeho náplň práce či pracovní benefity přicházející s pozicí.

V případě zájmu by tento problém mohl být tématem navazující diplomové práce.

Na závěr diskuze lze celkově shrnout jednotlivé návrhy a doporučení, které byly podány v kontextu nových moderních trendů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců:

- Online testování uchazečů ve více jazykových variantách pro dostupnost.
- Využívání vytvořeného online testu pro zjednodušení náborového procesu na pozici operátora výroby, který byl vytvořen v platformě Typeform i následně otestován pracovníky organizace a upraven o připomínky.
- Aktualizace strategie sociálních sítí.
- Zvážení investice do chatbotů pro zavedení applicant tracking systému.
- Více se věnovat nabízení pracovních pozic přes sociální sítě.
- Efektivněji nabízet pracovní pozice tím, že firma poskytne potencionálnímu uchazeči více informací o dané pracovní nabídce.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla identifikace trendů v získávání a výběru pracovníků a návrh na implementaci těchto trendů do podnikového řízení lidských zdrojů. Dílčím cílem bylo také poskytnout komplexní pohled na problematiku moderních metod získávání a výběru zaměstnanců, zdůraznit význam inovace v tomto procesu a poskytnout praktické doporučení pro vybranou organizaci.

Pro lepší porozumění problému sloužila teoretická část, která sloužila k nastudování potřebných odborných publikací, které pomou lépe pochopit danou problematiku a navedou k řešení problému synchronizovaně se současnými trendy v oblasti nabírání nových zaměstnanců. V této části bylo cílem přiblížit si pojmy získávání a výběr zaměstnanců, definovat si starší metody získávání a porovnat s metody moderními. Zjistit, jaké sociální sítě mohou být nápomocné při samotném náboru, nastudovat možnosti testování kandidátů a přiblížit si současné klady a zápory využití umělé inteligence v této oblasti.

Praktická část se zabývala identifikací pracovního místa, pro které se budou provádět změny v náborovém procesu. Pro modernizaci procesu byla vybrána pracovní pozice operátora výroby, která dává přednost manuální zručnosti před akademickými znalostmi. Nejdříve byla provedena analýza interních dokumentů, která poskytla přehled silných a slabých stránek původní metody výběru. Dalším krokem bylo pomocí kvalitativního výzkumu formou rozhovorů se zaměstnanci a personalistkou pochopit klíčové dovednosti, které musí úspěšný kandidát ovládat a následná analýza současného postupu přijetí pracovníka. Jako prvek ke zlepšení procesu byl vybrán přijímací test, který hodnotil základní inteligenci u uchazeče, zda netrpí barvoslepostí nebo zda ovládá základní matematické operace. I přes to, že tato pracovní pozice nepotřebuje vysoké akademické vzdělání, je stále potřeba znalost těchto základních prvků pro přijetí kandidáta.

Jako výsledek bakalářské práce je navržený online test, který splňuje všechny požadavky personálního oddělení a je plně schopen nahradit dosavadní papírovou verzi testu. Dále také byly předány doporučení o zlepšení strategie pro získávání externích zaměstnanců, jako byla úprava strategie vedení sociálních sítí, zaměřit se více na popis

pracovní nabídky pro zvýšení atraktivity pro uchazeče či zvážit implementaci chatbotů pro využití applicant tracking systému.

7 Summary

The purpose of the bachelor thesis was to identify trends in recruitment and selection of employees and to propose the implementation of these trends in corporate human resource management. A secondary objective was also to provide a comprehensive view of modern methods of recruitment and selection, to highlight the importance of innovation in this process and to provide practical recommendations for the selected organisation in its efforts to find and retain talented individuals.

For a better understanding of the problem, the theoretical part served to study the necessary specialized publications that will help to better understand the problematics and guide to solve the problem in sync with the current trends in the field of recruitment. In this part, the aim was to get familiar with the concepts of recruitment and selection of employees, to define older recruitment methods and to compare them with modern methods.

The practical part dealt with the identification of the position for which changes in the recruitment process will be made. The job of production operator was selected for the process improvement, which prioritises manual dexterity over academic knowledge. First, an analysis of internal documents was conducted to provide a review of the strengths and weaknesses of the original selection method. The next step was to use qualitative research through interviews with employees and HR to understand the key skills that the successful candidate must possess, followed by an analysis of the current hiring process. A recruitment test was selected as an element to improve the process, assessing the candidate's basic intelligence, whether they suffer from colour blindness or whether they have knowledge of basic mathematical operations.

As a result of the bachelor's thesis, an online test is proposed that meets all the requirements of the HR department and is fully capable of replacing the existing paper version of the test. Furthermore, recommendations on improving the strategy for attracting external employees were also forwarded, such as adjusting the social media management

strategy, focusing more on the job description to increase the attractiveness for the candidate or considering the implementation of chatbots to use the applicant tracking system.

Key words: recruitment, selection, innovation, implementation, strategy

8 Seznam použitých zdrojů

Článek v časopise:

Geetha, R., & Bhanu, S. R. D. (2018). *Recruitment through artificial intelligence: a conceptual study. International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63-70.

Chang, S.E., Liu, A.Y., & Schen, W. (2016). User trust in social networking services: A comparison of Facebook and LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 69. DOI:10.1016/j.chb.2016.12.013.

Rathi, R. A. (2018). *Artificial intelligence and the future of hr practices. International Journal of Applied Research, 4(6)*, 113-116.

Sołek-Borowska, C., & Wilczewska, M. (2018*). New technologies in the recruitment process. Economics and Culture,* 15(2), 25-33.

Kniha

Armstrong, M. (2007*). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (přeložil Josef KOUBEK). Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong´s Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr.* Grada.

Bělohlávek, F. (2017*). Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. Grada.

Dale, M. (2007). *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Computer Press.

Eubanks, B. (2022). *Artificial Intelligence for HR: Use AI to Support and Develop a Successful Workforce*. Velká Británie: Kogan Page.

Evangelu, J. E., & Neubauer, J. (2014). *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat.* Grada.

Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši* (přeložil Petr BAKALÁŘ). Portál.

Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Computer Press.

Iles, P. (1998). *Managing staff selection and assessment.* McGraw-Hill Education.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Grada.

Kolman, L. (2010). *Výběr zaměstnanců: metody a postupy.* Linde.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách.* Grada.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Management Press.

Matějka, M., & Vidlař, P. (2007). *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu.* Grada.

MUTESWA, R. P. T. (2018). *Employee Selection (Gathered Articles): An Innovation Oriented & Global Perspective in this 21 st Century 1 st Edition.*

Pavlíček, A., Galba, A., & Hora, M. (2017). *Moderní informatika.* Professional Publishing.

Richardson, M. A. (2009). *Recruitment strategies. Managing/Effecting the Recruitment Process.* RTT.

Říčan, P. (2010). *Psychologie osobnosti: obor v pohybu.* Grada.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty.* Grada.

Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu.* Grada.

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu.* Grada.

Webová stránka

A sustainable mobility technology leader. (2024). Retrieved March 26, 2024, from https://www.forvia.com/who-we-are/group-profile

Faurecia S.A. History. (2005). Retrieved March 26, 2024, from http://www.fundinguniverse.com/company-histories/faurecia-s-a-history/

HR trendy v online recruitingu při náboru pracovních sil. (2023). Retrieved March 30, 2024, from https://hrmag.cz/hr-trendy-v-online-recruitingu-pri-naboru-pracovnich-sil/

Chatbot: Jak ho vytvořit, využívat a jaká je jeho cena. (2021). Retrieved April 1, 2024, from https://www.flowii.com/cz/blog/chatbot-jak-ho-vytvorit-vyuzivat-a-jaka-je-jeho-cena

Our history. (2024). Retrieved March 26, 2024, from https://www.faurecia.com/en/group/about-us/our-history

Poznejte FORVIA Faurecia Česká Republika. (2024). Retrieved March 26, 2024, from https://www.faurecia-cz.cz/poznejte-forvia-faurecia-ceska-republika

9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Ukázka testu koncentrace pozornosti **15**
Obrázek 2: Ukázka testu manuální zručnosti pro operátory výroby **17**
Obrázek 3: Přehled všech závodů společnosti Forvia na území České republiky **22**
Obrázek 4: Ukázka testu na znalost barev **30**
Obrázek 5: Ukázka testu pro orientaci v textu **31**
Obrázek 6: Ukázka testu pro nalezení rozdílů **31**
Obrázek 7: Ukázka testu zabývající se plnění pokynů **32**
Obrázek 8: Ukázka úkolu, zabývající se identifikací rozdílů **39**
Obrázek 9: Ukázka úkolu, hodnotící schopnost porozumět instrukcím **40**
Obrázek 10: ukázka matematických příkladů v testu **41**
Obrázek 11: Ukázka testu pro orientaci v textu **42**
Obrázek 12: Ukázka testu pro rozeznání barev **43**
Obrázek 13: Ukázka testu pro znalost barev **44**

10 Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání běžných a moderních postupů v daném podniku **37**

11 Seznam grafů

Graf 1: Zobrazení odpovědí respondentů na testovací verzi zkušebního testu **45**

12 Seznam příloh

Příloha 1: 1. varianta původního vstupního testu **54**
Příloha 2: 2. varianta původního vstupního testu **57**

13 Přílohy

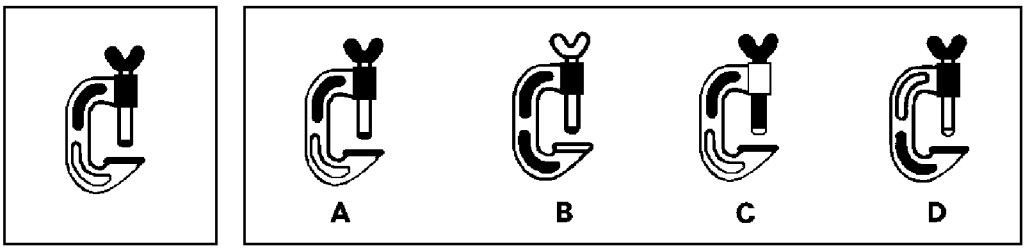
Příloha 1: 1. varianta původního vstupního testu

Jméno a příjmení: ……

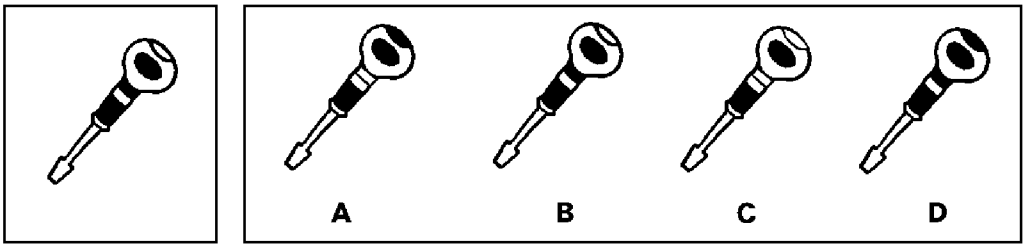
TEST

1. **Vaším úkolem je vybrat ze 4 možností ten správný obrázek a zakroužkovat příslušné písmenko u každého z nich.**

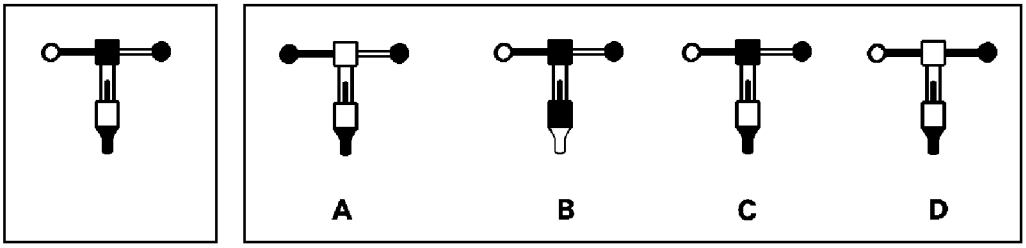
1



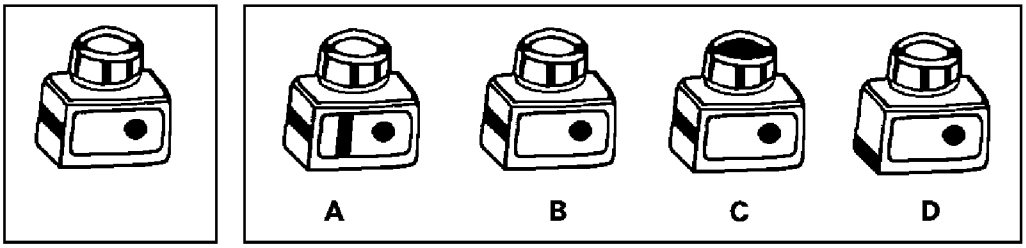
2



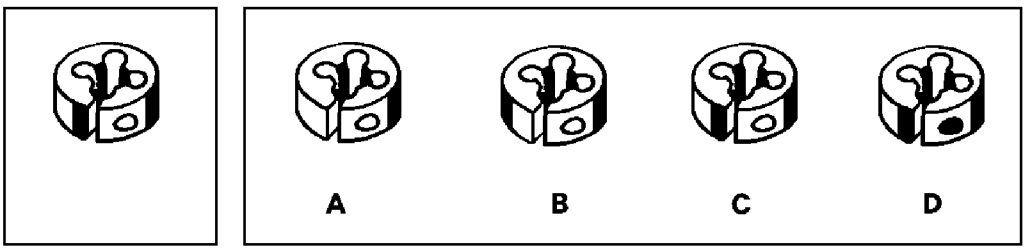
3



4



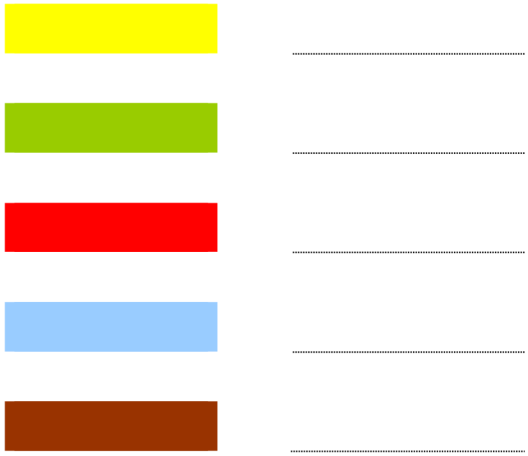
5



2. Matematický test - doplňte výsledek

1.	15 + 6 =	
2.	8 + 33 =	
3.	18 + 8 =	
4.	76 - 19 =	
5.	43 - 13 =	
6.	36 - 9 =	
7.	8 x 7 =	
8.	7 x 9 =	
9.	9 x 8 =	
10.	72 : 6 =	

3. Test barev – doplňte barvu



.....

.....

.....

.....

.....

4. Orientace v textu

a) Spočítejte, kolik číslic 8 se nachází v řádku A. .....

b) Spočítejte, kolik dvojic 21 se nachází v řádku B. .....

c) Spočítejte, kolik trojic 123 se nachází v řádku C. .....

A : 29148756394678831234567898765437

B : 98765432198765431421521621728192

C : 12345678912345671521631746135124

Vypracoval:

.....

Vyhodnocení testu

Maximální počet bodů – 23

Minimální počet bodů – 18

Celkové hodnocení:

Počet bodů zaměstnance

……..

Vyhovuje / Nevyhovuje

Hodnotitel: _____

Podpis:_____

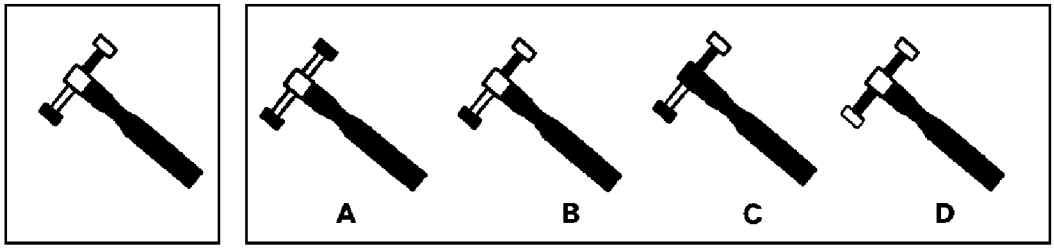
Příloha 2: 2. varianta původního vstupního testu

Jméno a příjmení: .....

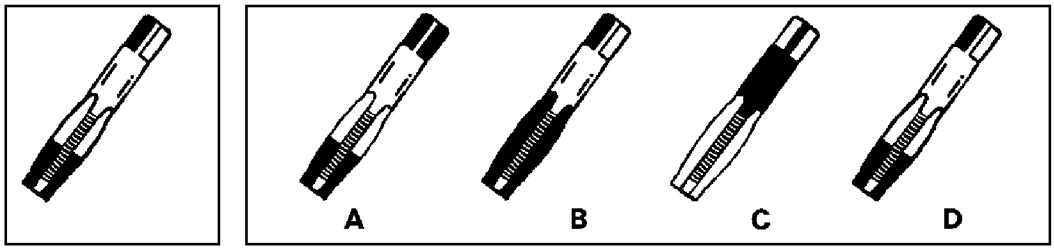
TEST

3. **Vaším úkolem je vybrat ze 4 možností ten správný obrázek a zakroužkovat příslušné písmenko u každého z nich.**

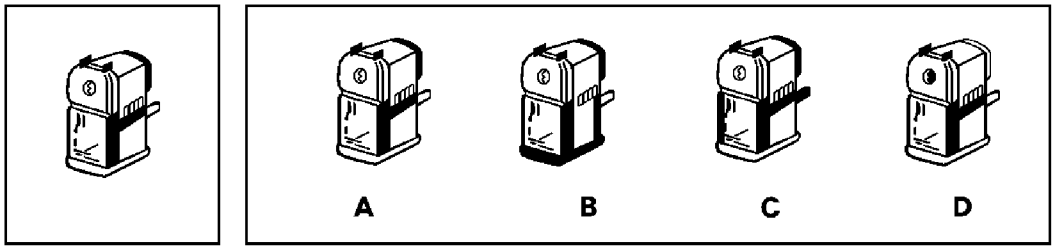
6



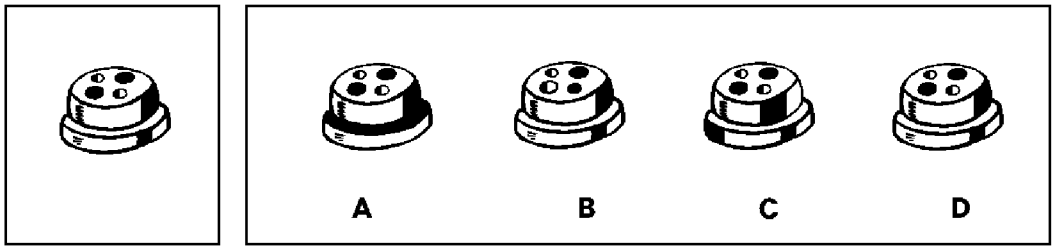
7



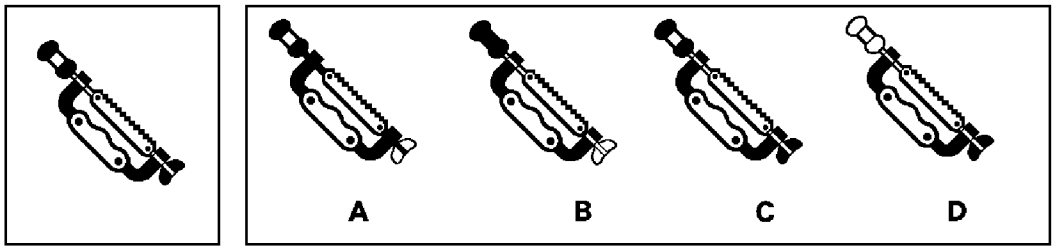
8



9



10



2. Matematický test

1.	**1169+654**		6.	**362 - 197**	
2.	**182 + 341**		7.	**41 x 7 =**	
3.	**289 + 85**		8.	**63 x 8 =**	
4.	**664 - 198**		9.	**8 x 9 =**	
5.	**639 - 531**		10.	**72 : 6 =**	

3. Orientace v textu

a) Spočítejte, kolik číslic 4 se nachází v řádku A. ……

b) Spočítejte, kolik dvojic 87 se nachází v řádku B. ……..

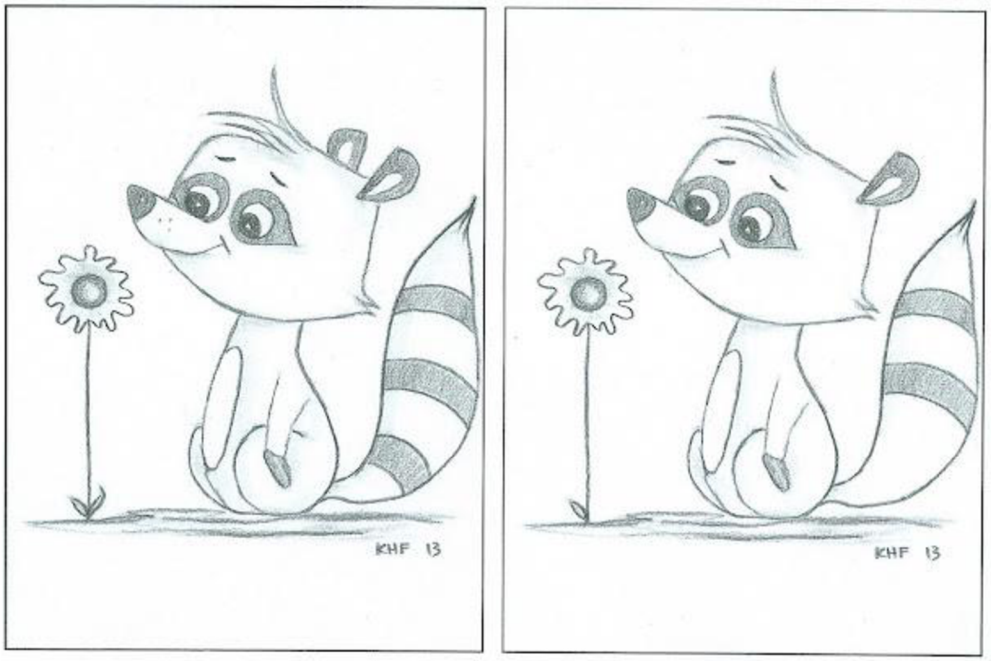
c) Spočítejte, kolik trojic 567 se nachází v řádku C. ……

A : 291487563946788312345678987654 37

B : 98765432198765431421521621728192

C : 123456789123456715216317461351 24

4. Najděte 5 rozdílů – zakreslete odlišnosti vpravo



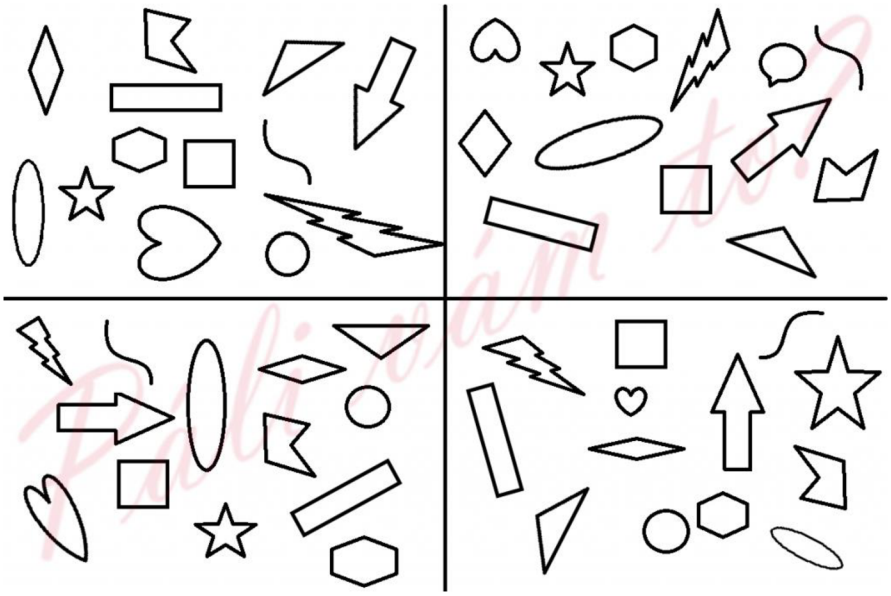
5. Schopnost porozumět instrukcím

Vaším prvním úkolem bude podle instrukcí postupně do uvedených čtverců vpisovat barevná čísla a písmena. K dispozici máte barevné fixy.

1.část	
Přečtěte si pokyny a proveďte:	
1) Do levého horního čtverce napište červené písmeno A a modré číslo 8.	
2) Do pravého spodního čtverce napište žluté číslo 2 a červené písmeno A.	
3) Do levého spodního čtverce napište zelené číslo 5, červené číslo 6 a modré číslo 9.	
4) Do levého horního čtverce napište modré číslo 2 a zelené číslo 6.	
5) Do pravého horního čtverce a levého dolního čtverce napište modré číslo 4 a červené písmeno B	
6) Do pravého horního čtverce napište zelené číslo 5 a žluté písmeno X.	
7) Do pravého spodního čtverce napište zelené písmeno C a modré písmeno A.	
2.část	
Nyní uveďte do kolonek níže požadované údaje:	
Celkový počet červených písmen A zapsaných v pravém spodním a levém horním čtverci:	
Celkový počet zelených čísel 5 zapsaných v pravém horním a levém spodním čtverci:	
Celkový počet písmen zapsaných ve všech čtvercích:	
Celkový součet čísel zapsaných v levém spodním čtverci:	

6. <u>Najděte správnou cestu k dárku:</u>

7. <u>Vidíte 4 bloky s útvary. Který blok obsahuje odlišný útvar. Zakroužkuj odlišný útvar.</u>



Vypracoval:

.....

Vyhodnocení testu

Maximální počet bodů – 23

Minimální počet bodů – 18

Celkové hodnocení:

Počet bodů zaměstnance

……..

Vyhovuje / Nevyhovuje

Hodnotitel: _____

Podpis:_____