

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

VÝBĚR A NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI

Bakalářská práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

VÝBĚR A NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI

Bakalářská práce

Obor studia: Sociologie/ Andragogika

Autor: Eva Gajdošíková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Výběr a nábor zaměstnanců v konkrétní organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 14. 12. 2017

Podpis

Poděkování:

Děkuji své vedoucí práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za odbornou a podnětnou spolupráci, ochotu a vstřícnost při konzultacích a vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti Continental Barum s.r.o., především zástupci personálního oddělení, který mi umožnil spolupráci s touto firmou, a po celou dobu mi velmi pomáhal.

Dále také děkuji své rodině za pomoc a trpělivost.

Jméno a příjmení:	<i>Eva Gajdošíková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Sociologie – Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2017
Název práce:	Nábor a výběr zaměstnanců v konkrétní organizaci
Anotace práce:	Cílem mé bakalářské, která má název "Nábor a výběr zaměstnanců v konkrétní organizaci", je zjistit a popsat postup personalistů při náboru a výběru zaměstnanců do společnosti Continental Barum s.r.o. V teoretické části definuji a popíši jednotlivé kroky náboru a výběru zaměstnanců. V praktické části se zaměřím na prvotní oslovení kandidátů (tedy nábor) a poté se soustředím na výběr uchazečů na konkrétní pracovní místo. Při zpracování tohoto výzkumu použiji kvalitativní výzkum.
Klíčová slova:	Lidské zdroje, Personalista, Uchazeč o zaměstnání, Nábor, Výběr, Organizace
Title of Thesis:	Recruitment and Selection of Employees in a Particular Organization
Annotation:	The aim of my bachelor thesis "Recruitment and Selection of Employees in a Specific Organization" is to find out and describe the process of personnel recruiting and selecting employees in Continental Barum s.r.o. In the theoretical part I define and describe individual steps of recruitment and selection of employees. In the practical part, I will focus on initial addressing of candidates (ie recruitment) and then I focus on the selection of candidates for a particular job. I will use qualitative methods in this research.
Keywords:	Human Resources, Personnel, Jobseeker, Recruitment, Selection, Organization
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 – Přepis rozhovoru s personalistou Continental Barum s.r.o. Příloha č. 2 – Vlastní formulář k pohovorům
Počet literatury a zdrojů:	17
Rozsah práce:	63 s. (71 540 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	9
I. Teoretická část	11
1. Vymezení klíčových pojmů.....	11
1.1. Lidské zdroje	11
1.2. Personalista.....	12
1.3. Uchazeč o zaměstnání.....	13
1.4. Nábor zaměstnanců	13
1.5. Výběr zaměstnanců.....	14
1.6. Organizace.....	14
2. Nábor zaměstnanců	14
2.1. Realizace získávání zaměstnanců.....	16
2.1.1. Analýza požadavků.....	16
2.2.2 Náborový marketing	18
2.2. Zdroje náboru.....	22
2.2.1. Vnitřní zdroje.....	24
2.2.2. Vnější zdroje	24
3. Výběr zaměstnanců.....	25
3.1. Metody výběru.....	26
3.2. Fáze výběru pracovníků	27
3.2.1. Předvýběr	29
3.2.2. Pohovor	30
3.2.3. Testy pracovní způsobilosti	31
3.2.4. Lékařské vyšetření.....	31
3.3. Závěrečná fáze výběru	32
3.3.1. Přijetí uchazeče	32
3.3.2. Odmítnutí uchazeče	33
3.4. Shrnutí teoretické části	33
II. Praktická část	34
4. Charakteristika firmy.....	35
4.1. Profil společnosti.....	35
4.2. Organizační struktura společnosti	36
4.3. Historie společnosti.....	37
5. Metodologie výzkumu	38
5.1. Kvalitativní výzkum	38

5.1.1. Případová studie	39
5.1.2. Výzkumná otázka	39
5.1.3. Výzkumný vzorek	39
6. Realizace výzkumu	41
6.1. Zúčastněné pozorování při pohovorech	41
6.2. Analýza dokumentů	44
6.3. Rozhovor s personalistou	45
7. Analýza získaných dat	49
Závěr.....	51
Seznam použité literatury a zdroje	53
Schémata a obrázky	54
Seznam příloh	55

Úvod

Má bakalářská práce se zabývá nábořem a výběřem osob, které jsou potencionálními budoucími zaměstnanci firmy Continental Barum s.r.o. V této práci se budu věnovat náboru od prvních kroků, a to od prvního kontaktu jak ze strany firmy, tak i ze strany budoucího zaměstnance. Pozornost věnuji také výběřu – tedy procesu přijetí, případně odmítnutí uchazeče ve velké výrobní společnosti, která nabízí značné množství pracovních pozic.

Cílem této práce je popsat problematiku personálního oddělení související s nábořem a výběřem zaměstnanců do konkrétní organizace. Důležitost lidských zdrojů je neustále zvyšována a mnoho firem přikládá právě vhodným lidským zdrojům důležitost jejich úspěchu na trhu. Není proto lhostejné, který zaměstnanec do firmy nastoupí, ale je třeba provést vhodný nábor a výběř kvalitních zaměstnanců, aby byli do firmy vybráni nejvhodnější zaměstnanci.

Má práce obsahuje teoretické vysvětlení problematiky náboru, a výběřu a poté je převedena do praxe v rámci případové studie, týkající se výběřu pracovníka na dělnickou pozici v konkrétní firmě, kterou je společnost Continental Barum s.r.o.

V praktické části tuto organizaci Continental Barum s.r.o., která je největší zaměstnavatelem zlínského kraje, krátce představím, především z pohledu předmětu jejího podnikání, ve které působí. Dále seznámím s její dlouhou a pestrou minulostí, která je započata již v roce 1932. Budu se věnovat také personálním stavům v této firmě, které jsou aktuálně na nezanedbatelném čísle a to 4900 zaměstnanců.

Ve své výzkumné části zrealizuji výzkum, kdy pomocí kvalitativního výzkumu, konkrétně případové studie popíši stav a procesy náboru a výběřu

ve výše zmiňované firmě. V této části se budu opírat o odbornou literaturu především autorů Hendla a Miovského.

S využitím triangulace k zachování objektivity kvalitativního výzkumu rozeberu jednotlivé úhly pohledů na tuto případovou studii. Jednotlivými metodami výzkumu bude zúčastněné pozorování, rozhovor s personalistou, který má na starosti výběrové procesy na dělnické pozice a posledním bodem bude analýza souvisejících dokumentů. Během analýzy dokumentů, se budu soustředit nejen na náborové materiály, tedy inzeráty, ale také na formuláře, které má firma Continental Barum s.r.o. zpracované pro potřeby pohovorů.

V závěru bych ráda popsala poznatky získané z procesu náboru a výběru v této organizaci. Ráda bych shrnula, jakými metodami firma Continental Barum s.r.o. získává své zaměstnance a jakým způsobem je vybírá. Chtěla bych také zhodnotit, zda jsem vybrala vhodné postupy a metody k zodpovězení výzkumné otázky.

I. Teoretická část

1. Vymezení klíčových pojmů

Název této práce je Nábor a výběr zaměstnanců v konkrétní organizaci, proto je vhodné v úvodu vymezit klíčové pojmy, které úzce souvisí s touto problematikou a budou se v následujícím textu nejčastěji objevovat.

1.1. Lidské zdroje

Lidské zdroje lze chápat dvěma způsoby a je nutné předem poznamenat, že v mé práci se budu zabývat oběma dvěma významy. Pro lepší přehlednost však budu oddělení lidských zdrojů označovat názvem personální oddělení. Ve významu lidské zdroje budu označovat současné i potencionální budoucí pracovníky organizace.

Lidské zdroje jsou tedy v jednom významu lidé, kteří vykonávají práci ve firmě, na druhou stranu oddělení lidských zdrojů může být název pro personální oddělení.

Lidské zdroje ve významu personální oddělení jsou jedním z nejdůležitějších orgánů firmy. Zde je tvořena jak firemní kultura, tak základní hodnoty a hlavně zde probíhá základní péče o zaměstnance. V lidských zdrojích se odráží chování celého vedení ve firmě. Řízení lidských zdrojů je souhrn komplexních činností, kterými se denně zabývají personalisté ze všech firem. „První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů a uvědomění si toho, že lidé představují největší bohatství organizace.“ (Koubek, 2002 s. 14)

Pokud je ve firmě kladen důraz na osobní blaho jedince a zaměstnavatel se mu snaží navodit příjemné pracovní podmínky, lze tak dosáhnout snížení fluktuace ve firmě a lepšího hospodářského vývoje firmy.

Oddělení lidských zdrojů v organizaci má na starosti vypracování norem, pravidel a interních směrnic a zákonů. Stejně tak zajišťuje vyplácení mezd a vypracovává vzdělávací plány. Informuje zaměstnance o nových nařízeních a aktualitách ve firmě, pomáhá vyjednávat a poskytuje rady všem zaměstnancům, ať již v otázce pracovně právních vztahů nebo ohledně vzájemných vztahů na pracovišti.

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Cíle v oblasti práce s lidskými zdroji jsou nutné provázány s ostatními cíli organizace a neměly by s nimi být v rozporu.“ (Lubasová, 2001 s. 23) Nejedná se tedy o plánování pouze jednoho oddělení, kde se obsazují volná místa, ale jedná se o analýzu celého aktuálního stavu firmy. Do cílů v oblasti práce je třeba nastavit nejen požadované výsledky firmy, ale také časové možnosti, prostorové možnosti a brát v potaz hospodářskou a politickou situaci v kontextu okolí. Je nutné, aby s těmito cíli byli zaměstnanci seznámeni a byli si vědomi, proč a z jakého důvodu jsou určité kroky ve společnosti prováděny.

Dle Koubka (2002 s. 23) *„dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní vliv na úspěšnost firmy a její dlouhodobou existenci.“* V momentně, kdy zaměstnanec porozumí politice firmy a ztotožní se s ní, je jednodušší si tohoto zaměstnance udržet, protože se cítí být její součástí a může k těmto cílům přistupovat osobněji.

1.2. Personalista

Stěžejním členem a vykonavatelem personální práce ve firmě je personalista. Personalista je odborníkem v oblasti lidských zdrojů a většinou je prvním člověkem, se kterým se zájemci o práci setkávají. Chtěla bych se nyní zmínit o profilu personalisty, který přibližuje, jací lidé obecně nabírají pracovníky

do firmy. Tento zástupce lidských zdrojů by měl dle Koubka (2002) mít vysokoškolské vzdělání v oboru blízkém lidským zdrojům a měl by mít tendenci se rozvíjet v oboru. Dobrovolně se účastnit školení a rozvíjet své jazykové schopnosti. Měl by se orientovat v zákoníku práce a mít povědomí o legislativě v oblasti pracovního práva.

Personalista by měl být nápomocný vyššímu managementu a zároveň schopný vysvětlit zjednodušeně pracovně-právní legislativu nižší dělnickým pozicím z lidského úhlu pohledu.

Dle Aleny Lochmannové (2016, s. 10) je personalistou ten, kdo zajišťuje optimální stav pracovních sil, a to jak po kvalitativní, tak po kvantitativní stránce. Provádí analýzy pracovních míst a vyřizuje náborové a výběrové řízení. Tento jedinec ve firmě má přehled a dokáže odhadnout potenciál širokého okruhu zaměstnanců.

1.3. Uchazeč o zaměstnání

Uchazečem o zaměstnání budu pro potřeby mé bakalářské práce označovat fyzickou osobu, která projeví zájem pracovat v dané organizaci. Tato osoba se rozhodne zúčastnit výběrového procesu nastaveného danou firmou a plní všechny požadavky organizací nastavené. Do procesu výběrového řízení tato osoba vstupuje v momentě, kdy zašle na personální oddělení, nebo na pověřené pracoviště svůj životopis, kde jsou sepsány její předchozí pracovní zkušenosti a osobní údaje.

1.4. Nábor zaměstnanců

Do definování základních pojmů považuji za nutné uvést také pojem „nábor zaměstnanců“, o kterém se ve své práci velmi často zmiňuji. Tento pojem později více rozvedu v samostatné kapitole Nábor zaměstnanců, ale nyní bych ho chtěla jen základně představit. Dle Hroníka (2008) *je nábořem jednotný způsob, který provádí pověření lidé v organizacích s co největší*

profesionalitou a za co nejmenší náklady. Během celého náboru dochází ke komunikaci s vnější a vnitřní veřejností. Právě díky komunikaci a úrovni náborového procesu je vytvářen obraz o organizaci a vypovídá tak o fungování celé firmy. Cílem náboru je, jak uvádí Vajner (2007) *získat nové kontakty na potenciální budoucí zaměstnance*.

1.5. Výběr zaměstnanců

Druhým, neméně důležitým pojmem, je pojem „výběru zaměstnanců“. Výběr zaměstnanců je dle Lochmannové (2016) *proces, který vykonávají pověřeni zaměstnanci personálního oddělení. Dále uvádí, že cílem tohoto výběru je najít nejvhodnějšího možného budoucího zaměstnance, který odpovídá požadavkům firmy*. Tyto výběry probíhají několika různými metodami jako je například analýza dokumentů, předvýběry anebo osobní pohovory s potenciálními zaměstnanci.

1.6. Organizace

Pro potřeby mé práce budu pojmem organizace označovat jak firmu, tak případně společnost, přijímající nového uchazeče o zaměstnání. Rozhodla jsem se používat všechny tyto tři pojmy jako rovnocenné spíše z důvodu lepší přehlednosti a výstižnosti textu.

V praktické části pojmem organizace budu označovat konkrétní vybranou organizaci Continental Barum s.r.o. Také v praktické části budu používat v rovnocenném významu všechny tři výše uvedené pojmy.

2. Nábor zaměstnanců

Nábor zaměstnanců probíhá v každé firmě. V některých firmách je na toto určena jedna kompetentní osoba s personální pravomocí, jinde je na přijímání utvořeno celé oddělení specialistů, kteří zastupují oddělení lidských zdrojů a personalistiky.

Cílem náboru u všech nových budoucích zaměstnanců ve firmě je zaplnění prázdných pracovních míst, které je třeba doplnit, aby se tato mezera neodrazila v produkci a obratu financí firmy. *„Získávání neboli nábor zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a včas“.* (Armstrong, 2015, s. 117) Stejně tak, jako při plánování rozpočtu a financí firmy, i zde, v oddělení lidských zdrojů, musí firmy plánovat a snažit se všechny procesy provést co nejúspěšněji. Zároveň ve svém vlastním zájmu musí postupovat profesionálně a využít všechny čas, který byl na tuto aktivitu vyhrazen.

V koloběhu získávání zaměstnanců existují vždy dvě strany. Na jedné straně je zastoupena organizace, která hledá potenciální zaměstnance a má potřebu zaplnit svá volná místa, a na druhé straně žadatel o místo, neboli zájemce/kandidát, který se považuje za vhodného a o toto místo se uchází.

Během tohoto procesu získávání se personalista dostane do několika fází, které bych později chtěla důkladněji rozebrat. Nyní jen ve stručnosti popíši následující obrázek.

Z tohoto obrázku je zřejmé, že celý tento proces začíná analýzou pracovního místa. Poté přechází do specifikace pracovního místa a ústí v samotné získávání zaměstnanců.



Obr. 1 - Proměny získávání a výběru zaměstnanců.

Zde končí náborový proces a personalista pokračuje výběrem neboli selekcí zaměstnanců, po které přichází personální krok přijetí nebo odmítnutí uchazeče.

Metodami, které jsou nejvhodnější pro nábor neboli zisk zaměstnanců se budu zabývat později v části Zdroje náboru.

2.1. Realizace získávání zaměstnanců

2.1.1. Analýza požadavků

Dle obrázku 1, který je uveden výše, je možné vidět, že prvotním úkonem je vytvoření analýzy pracovního místa.

Tato analýza čerpá z informací bezprostředně nadřízených zaměstnanců a zaměstnanců, kteří danou pozici již dlouhodoběji vykonávají. Na základě zkušeností a znalostí těchto zaměstnanců je možné měnit, doplňovat a tvořit tuto analýzu. Důležité také je vycházet z dokumentace, která je ve firmě již vytvořena, jako jsou například bezpečnostní předpisy, obecná nařízení, nebo jiné interní dokumenty a vyhlášky. Probíhá zde především specifikace požadavků na pracovníky, kteří budou obsazovat jednotlivá pracovní místa.

Tyto specifikace jsou poté sjednoceny a zformulovány do inzerátu nebo média, kde osloví budoucí zájemce o práci.

Tyto informace - specifikace k vytvoření analýzy, vychází z konkrétních potřeb na obsazovanou pozici a jsou shromažďovány a konkretizovány jednak osobním rozhovorem s bezprostředně nadřízeným pozice, nebo písemnou formou a pozorováním výkonu práce přímo na pracovní pozici.

Způsobem získání přesné analýzy pracovního místa dle Koubka (2002, str. 122) *„... je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídání uvolňování a vytvoření nových míst.“* Je zde tedy nutné zmínit, že analýza pracovního místa úzce souvisí s dlouhodobým plánováním oddělení lidských zdrojů. Plánováním lidských zdrojů se v tomto kontextu rozumí rozvrhnutí si personálních stavů v organizaci a vyhodnocení kvantitativních i kvalitativních hodnot. Tyto úkony je třeba řešit v dostatečném předstihu, aby se předešlo zbytečným výdajům a získávání zaměstnanců tak proběhlo v co nejlevnější možné variantě a přispělo tak k ušetření zbytečných výdajů firmy.

První fáze, jak jsem již zmínila výše – analýza, je fáze předběžná, kdy se objeví potřeba obsazení volného pracovního místa.

V tento moment okamžitě musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi:

- a) definice příslušného pracovního místa
- b) zjištění požadavků na kvalifikaci, znalosti a dovednosti uchazeče
- c) požadavky na vzdělání, délku praxe

V druhé fázi často personalista spolupracuje opět s nejbližším nadřízeným budoucího zaměstnance a definuje, do jaké míry musí být zaměstnanec schopen odbornosti a jaké by měl mít například jazykové, technické či odborné znalosti. Mohou se spolu také již předběžně domluvit, jakým způsobem by do budoucna mohl probíhat výběr.

Dále se stanoví, zda výběrové řízení bude jednokolové, nebo složeno z více kol. Předem se prodiskutuje, kolik bude na tomto řízení přítomno zástupců firmy, a také kteří to jmenovitě budou. Personalista s nadřízeným hledané pozice se domluví, jak by bylo vhodné kandidáta testovat a jaké k tomu použijí nástroje. Popřípadě, pokud se jedná o pozice s vyšší fluktuací, může se personalista domluvit s vedoucím oddělení na náhledovém dni, který je vhodné provést ještě před samotným pohovorem, aby se vyfiltrovali kandidáti, které by prostředí výkonu práce neoslovilo.

2.2.2 Náborový marketing

Při náboru zaměstnanců hraje velkou roli také první kontakt firmy s budoucím zaměstnancem. Tento kontakt probíhá nejčastěji náborovou kampaní, která je vytvořena náborovým marketingem, Tento první dojem je základním úspěchem každé firmy a organizace z něj může dlouhodobě čerpat do budoucna. „Mezi základní metody získávání pracovníků je možné zařadit také inzerování v médiích, internetovou inzerci nebo vývěsky, či letáky.“ (Lochmannová, 2016, s. 43)

Existuje několik způsobů, jak kandidáty oslovit a každá firma volí svoji strategii, aby vystoupila z množství konkurence na trhu.

Oslovit budoucího zaměstnance lze přímo nebo nepřímo. Nepřímým oslovením může být dobré jméno organizace, atmosféra uvnitř firmy, nebo vzhled firmy zvenjšku. Reklamou pro firmu může být také její pověst, která je známá v širokém okolí. Jedná se například o soutěže, které firma vyhraje – například, jako v mém zvoleném případě Nejlepší zaměstnavatel roku. Pozitivní také je, pokud firma nabízí zajímavé benefity pro zaměstnance, kteří toto oceňují a s větší pravděpodobností doporučí do firmy své známé. Všechno toto probíhá nepřímo a firma nic nedělá s úmyslem přímo uchazeče zaujmout.

Výhodné, ale zároveň nákladné jsou pro firmy dny otevřených dveří. Tyto akce většinou probíhají za účelem představit účelově svou práci a seznámit širokou veřejnost s obsahem a denní náplní pracovníků této firmy. Také se firmy snaží zaujmout svou firemní kulturou a pohodou na pracovišti. Den otevřených dveří má za úkol seznámit s prostředím a kontakty ve firmě. Dny otevřených dveří jsou výhodné v tom, že osloví široký okruh lidí. Zájemci o zaměstnání na těchto akcích zjistí základní podmínky pro přijetí do společnosti a získají kontakty na odpovědné pracoviště.

Co se týče přímého oslovování, zde volí firmy možnost inzerování volných míst na internetové stránky jako je www.prace.cz, www.profesia.cz a nebo skrze Úřad práce České republiky. V minulosti byly dle personalisty využívány také zdroje nábory, jako byla televizní reklama, společně s velkými a známými firmami jako je ČEZ, nebo Škoda Auto.

Toto je oslovení přímé, kdy je ale nutné, aby potenciální uchazeč projevil zájem o práci a minimálně ji začal hledat na internetu.

Další metodou je metoda oslovení letáčky. Způsob letáček se týká především dělnických pozic a pozic, kam je třeba nabrat velké množství zaměstnanců. Toto oslovování skrze papírovou formu je výhodné v tom, že se dá ve velkém množství publikovat a dostane se k širokému okruhu lidí. S letáčky se budoucí zaměstnanec může setkat jak během jízdy dopravním

prostředkem, nebo na veřejných vývěskách. Některé firmy také platí poště za roznos těchto letáčků a ty jsou poté doručovány přímo do schránek domů.

Tato metoda může být spolehlivá, ale stále více se firmy přiklánějí k oslovování kandidátů skrze kariérní internetové stránky, kde si zaměstnanec přečte všechna důležitá data a má možnost se v případě dotazů obrátit na kontaktní osoby z personálního oddělení během okamžiku. Dalším způsobem přímého oslovení je již zmíněná burza práce. Zde se sejdou firmy, které mají zájem najít nové zaměstnance, představí zájemcům své pracovní pozice a popřípadě si vymění vzájemné kontakty.

Oslovit zájemce, kteří jsou na trhu práce, se dá ale také skrze sociální sítě, které jsou nejpohodlnějším a zároveň nejmodernějším způsobem, jak najít práci. *„Nejrozšířenější profesní sociální sítí je LinkedIn. Na této síti se jednak uskutečňují zájmové diskuze, ale je rovněž zdrojem vyhledávání vhodných pracovních pozic a uchazečů. Celosvětově má LinkedIn více než 100 milionů registrovaných uživatelů, v České republice více jak 70 tisíc uživatelů.“* (Lochamnová, 2016, s. 44)

Často se nyní lze setkat s neformálními facebookovými stránkami, kde se potkávají lidé z určitého území a navzájem inzerují pracovní nabídky, které nemusí být nikde jinde vyvěšeny oficiálně. V těchto skupinách se setkává až tisíce lidí a je zde tudíž velká šance úspěchu nalezení hledané pozice. Pracovní místa, která jsou zde vyvěšována, bývají ale většinou pozice dělnické nebo nižší administrativy.

Jak se ale lze dočíst v mnoha publikacích týkajících nábory a výběru zaměstnanců, je lepší využít více metod k získání nových - kvalitních zaměstnanců, než pouze jednu jedinou.

Zásadním kritériem k oslovení uchazeče je celková koncepce inzerátu. Především jde o to, aby inzerát byl sepsán srozumitelně a personalista se na něj díval očima uchazečů. Důraz je také kladen na přehlednost

a aktuálnost kariérních stránek a na snadnou dostupnost sociálních sítí nebo elektronické komunikace. Díky tomu je možné, aby uchazeč zareagoval jednoduše na hledanou pozici, díky například tlačítku reagovat, kde vyplní přednastavené formuláře a uchazeč do nich jen doplní nezbytné informace. Rychlost je důležitá ve všech směrech, a to ať při reakci ze strany uchazeče, tak při reakci ze strany personálního oddělení. Je určitou nepsanou slušností reagovat na zasláný životopis a informovat uchazeče, zda je nebo není zařazen v užším výběru.

Co se ale týče dělnických pozic, zde je často zvána na pohovory většina uchazečů, alespoň co se týče větších výrobních firem. Přijetím a získáním dostatečného počtu nových zaměstnanců se dají eliminovat personální stavy v momentě, kdy nastane větší fluktuace, nebo odchody zaměstnanců.

Důležité je v inzerátu uvádět pravdivé informace a nesnažit se tak předběhnout konkurenci lživými informacemi. Také ale nepopisovat firmu stereotypními informacemi a to, že jsme firma stabilní a dynamická. Naopak výhodné může být se ve zkratce zmínit o benefitech, které jsou a budou zaměstnancům nabídnuty. I toto může zaměstnance přimět ke kladnému rozhodnutí reagovat na pracovní pozici.

Jedním ze způsobů, se kterými je možné se v poslední době setkat, je možnost oslovení potencionálních budoucích zaměstnanců prostřednictvím stávajících zaměstnanců organizace. Tito zaměstnanci mohou být namotivováni skrze odměny, které by dostali po předání kontaktu na nového zaměstnance. Tato peněžní odměna je vždy vítanou a proto se často stává, že zaměstnanci přivádí své rodinné příslušníky a poté pracují spolu v jedné firmě.

Zda budou uchazeči reagovat na pozici, kterou je požadováno obsadit, to se odvíjí od dalších aspektů, které můžeme dle Koubka (2002) rozdělit na vnější a vnitřní.

„Vnitřními podmínkami jsou především věci úzce spojené s konkrétním pracovním místem a organizací, kde je pozice vyžadována.“ (Koubek, 2002, s. 119) Jde tedy především o povahu práce, požadavky na pracovníka, rozsah povinností a místo výkonu práce, je třeba také zmínit podmínky související s organizací, kde je důležitou prestiž firmy a její pověst také její umístění a okolní prostředí.

„Mezi podmínky vnější patří demografické podmínky, to znamená například mobilitu zaměstnanců firmy dojíždět denně do odlehlých míst, sídla firmy, nebo také ekonomické podmínky odrážející hospodářský vývoj a stav vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou a poptávkou na pracovní místa na trhu práce.“ (Koubek, 2002, s. 120) Trh práce se odvíjí i od procenta nezaměstnanosti v jednotlivých krajích. Pokud je nezaměstnanost na nízkém procentu, jedná se o to, že jsou pozice hustě obsazeny a je těžké sehnat pracovní pozici. Co se týče aktuální situace ve zlínském kraji, tak dle internetových stránek Úřadu práce České republiky byla v listopadu 2017 nezaměstnanost na Zlínsku 2,6%. Celkový počet dosažitelných uchazečů o práci v tomto období činil dle informace ze stránek Úřadu práce a jejich statistických údajů 3 206 osob ve věku 15-64 let. (MPSV ČR, 2017)

2.2. Zdroje nábory

Při promýšlení metod nábory dochází ke stěžejnímu rozhodnutí, a to, zda personalista zvolí cestu vnitřních, nebo vnějších lidských zdrojů. Na základě toho potom volí metody nábory. Nyní uvedu jedny z nejčastěji používaných metod:

1. *„Uchazeči se nabízejí sami – organizace, které mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou a dobře placenou práci nemají s náborovými akcemi problém, protože se jim uchazeči nabízejí sami.“ (Koubek, 2002, s. 126)*

Poptávky po práci přicházejí písemně, nebo často i samotní kandidáti navštíví firmu osobně. Výhodou je, že firma díky tomuto velmi ušetří na náborových kampaních.

2. Vývěsky – *„relativně nenáročnou a levnou metodou získávání pracovníků je uveřejňování informace o volných místech na vývěskách. Vývěsky jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni pracovníci,“* (Koubek, 2002, s. 128) aby jim tato informace byla stále na očích a aby se o tuto pozici mohli ucházet sami, nebo ji mohli doporučit svým blízkým, nebo rodině.

3. Úřady práce – *„tyto úřady existují ve všech evropských zemích, jsou závislé na veřejných vyhláškách, které mají za úkol přibližovat pracovní nabídky osobám hledajícím práci“* (Livian, Pražská, 1997, s. 87) Úřady práce spadají do kompetencí Ministerstva práce a sociálních věcí a podílí se na zajišťování pracovních příležitostí pro uchazeče a zájemce o zaměstnání. Dle Kahouna (2009) *je jejich hlavní náplní je zajišťování aktivní i pasivní politiky zaměstnanosti.*

4. Inzerce – patří k nejrozšířenějším a nejtradičnějším způsobům. Využívají ji firmy, které si hledají pracovníky vlastními silami, *využívají ji personální firmy typu recruitment a někdy i typu executive search. (...) Pro inzerci volného místa se nejvíce využívají tištěné podoby, nejméně televize.* (Hroník, 1999, s. 109) Média jsou volena dle územní působnosti a dle periodicity – například noviny.

5. Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími organizacemi – zde organizace pořádají burzy na školách, kde oslovují možné budoucí zaměstnance, čímž je navázán včasný kontakt se studenty škol a učilišť, jako budoucími možnými zaměstnanci.

Firmy umožňují studentům brigády, případně praxe a tak potenciál, již částečně zaškoleného studenta, lépe využijí. Pokud se obě dvě strany vzájemně domluví na další spolupráci, může firma převzít roli vzdělavatele

a pokračovat ve školení nového zaměstnance. Dle Beneše (2014) je nutné, *aby zaměstnanci, kteří jsou kvalifikováni pouze v jednom oboru, přijali možnost dalšího odborného vzdělávání a profesně se vyvíjeli.*

I touto nabídkou je studenty možné více zaujmou a dá se tak předpokládat větší loajalita k organizaci a spolupráce do budoucna. Výhodou pro tyto nové mladé zaměstnance je fakt, který uvádí také Spilková (2014), *že díky tomuto organizovanému vzdělávání za účasti odborného lektora, můžou dosáhnout na certifikát, který jim poté umožní lepší uplatnění na trhu práce.*

2.2.1. Vnitřní zdroje

Jedním z interních zdrojů náboru je například zaměstnanec, který dospěl k možnosti a způsobilosti vykonávat vyšší pozici s větší zodpovědností a pravomocí. Výhodami interního náboru je, že zaměstnanec zná svou organizaci a orientuje se v její hierarchii, nemá tudíž velké problémy s adaptací, převážně z toho důvodu, že zde již má vytvořené sociální kontakty. Tím, že tento zaměstnanec je již ve firmě adaptován je možné začít s předstihem rozšiřovat jeho dosavadní profesní kvalifikaci s ohledem na budoucí pracovní zařazení a lépe tak využít jeho potenciál s nepoměrně nižšími náklady pro organizaci. Na interním náboru kandidátů se dá velmi finančně ušetřit, jelikož není nutné rozvíjet externí kampaně, zajišťovat billboardy nebo zajišťovat inzerci.

Vnitřní nábor může mít také vliv na ostatní zaměstnance, prozatím neoslovené kandidáty, a to tím způsobem, že si uvědomí možnost kariérního růstu. Nevýhodou ovšem může být, že je nutné za zaměstnance, pro kterého jsme se z našich interních zdrojů rozhodli, najít adekvátní náhradu.

2.2.2. Vnější zdroje

Vnějšími zdroji jsou myšleni lidé, kteří přicházejí z venku a nejsou aktuálně našimi zaměstnanci. Externí uchazeči přicházejí z odlišných firemních

prostředí, z rozdílných firemních kultur nicméně výhodou je pro organizaci skutečnost, že jsou tvořivější, mají nové nápady a je z nich patrná ochota pracovat. Tito mohou mít také širší zkušenosti a jiný okruh znalostí v dané problematice. Je zde ovšem velké riziko při výběru těchto zaměstnanců a je vhodné využít referencí na tyto osoby. Co se týče externích náborů zde je jednoznačným a velkým negativem drahý a zdlouhavý proces náborových kampaní. Přesto však je nutné uvést, že nábor zaměstnanců z vnějších zdrojů u většiny především výrobních firem vždy převažuje.

3. Výběr zaměstnanců

Jak jsem se již zmínila výše, nejen nábor, ale i výběr spadá do každodenního chodu práce personálních oddělení a je nedílnou součástí při přijímání nových zaměstnanců do firmy.

Dle Koubka (2002) je úkolem při *„výběru pracovníků rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale přispěje i k vytvoření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti a je schopen akceptovat hodnoty firmy.“* Nejde tedy jen o zhodnocení odbornosti a schopnosti budoucího zaměstnance, jde také o to, zda je možné, aby tento zapadl do kolektivu na pracovišti a doplnil tak i vhodné klima na pracovišti.

Během procesu výběru jsou personalisté sledováni vedením společnosti a jejich kroky jsou monitorovány a vyhodnocovány. *„Je tedy vhodné, čím lepší metodu použijeme, tím je pravděpodobnější, že najdeme vhodného kandidáta.“* (Livian, Pražská, 2007, s. 93) Dosáhneme tak, jak úspory financí firmy, tak rychlého řešení a úspory času.

3.1. Metody výběru

Metody výběru jsou závislé na obsazení požadované pozice a dle Lewthwaita (2007) *čím více jsou metody rozmanité, tím větší přesnost, zda je daná osoba na pozici vhodná.* Je tedy vhodné při výběru zaměstnanců metody kombinovat. Velké množství personalistů ale zůstává věrných klasickým personálním úkonům, jako je například osobní pohovor.

Osobní pohovor, nebo při větší vzdálenosti může jít také o pohovor přes skype, provádí zástupce oddělení lidských zdrojů. Jako doplňující úkony se používají zkoušky, ať už odborných znalostí

a vědomostí, nebo také základních manuálních dovedností, kterými ověřují způsobilost a předpoklady k obsazované pozici. Zde je ale nutné, aby se budoucí zaměstnanec dostavil osobně.

Může se také jednat o další složitější metodu výběru a to assesment centrum. Zde je třeba zmínit, že toto je nejnáročnější metoda na přípravu pro personální oddělení. Dle Vajnera (2007) *„se jedná nejen o metodu, která je náročná na organizaci, ale díky použití série testů a týmu hodnotitelů se při odborném vedení stává velmi efektivním nástrojem výběru, platí přitom, že množstvím metod i zaškolených odborníků se zvyšuje objektivita a odbourávají se subjektivní chyby.“* Tato metoda je také náročná časově, jelikož je třeba pozvat všechny zájemce o pozici

na jeden určitý čas, kdy se potkají osobně a společně, bez předchozího upozornění absolvují několika hodinové zkoušky. *“Kandidáti absolvují přiměřeně sestavenou řadu úkolů a jejich činnost je při tom posuzována prakticky či zkušenými psychology. Výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu.“* (Lochmannová, 2016, s. 43)

Může se jednat o výběrové řízení na jednu jedinou pozici, kde pozorujeme, zda je na ni zaměstnanec vhodný. Na druhou stranu je také možné udělat assesment centrum a prolnout jednotlivé pozice, kdy nikdo z účastníků neví,

na jakou pozici je nejvhodnější, ale lidé okolo vyhodnocující situaci mají záchytné body, kterých si v chování budoucích zaměstnanců všímají a během celého dne je vyhodnocují.

Jednou z metod používaných ve větších firmách je metoda dotazníku. Použití a vyplnění dotazníku slouží poté i do budoucna jako určitý spis, který je založen do osobní karty pracovníka společně s jeho osobními údaji.

Další metodou výběru je analýza životopisů, kdy tato metoda je zpravidla kombinována s další jinou metodou. Údaje v životopise se používají jako prvotní informace o uchazeči, přehledně nás seznamují s jeho dosavadní praxí, zkušenostmi a minulými zaměstnáními. Analýza životopisů je jedna z univerzálních metod personálního výběru zaměstnanců.

3.2. Fáze výběru pracovníků

Druhá fáze následuje po první, analytické fázi, a to až po uplynutí určitého časového období. Je třeba po tuto dobu získat dostatečné množství uchazečů o pracovní pozici, aby byli schopní vzájemné konkurence.

Vyhodnocující fáze je soubor více kroků/metod, které je třeba provést:

- 1) analýzu životopisů – zde se vyhodnocuje, zda je kandidát alespoň částečně vhodným
- 2) předběžný pohovor – zde mimo ověření informací ze životopisů probíhá také určitá zkouška komunikace
- 3) výběrový pohovor, kterému se ve svém výzkumu budu věnovat nejvíce je rozdělen do několika fází. Těmito fázemi dle Hendla je navázání kontaktu s kandidátem, pozorování, sběr dat a vyhodnocení výsledků. Otázky, které většinou pokládá jeden ze zkušenějších personalistů, jsou kladeny dle Hroníka (2008) *direktivně (přímo k věci), indirektivně (nepřímo), nebo projektivně, tudíž s možností volné odpovědi.*

Výběrový pohovor lze vést otázkami otevřenými a uzavřenými.

U výběrových řízení je dle Hroníka (2008) vhodnější volit otevřené otázky, abychom dosáhli komunikativnosti ze strany kandidáta a nemusel odpovídat jen pouhým souhlasem/nesouhlasem.

4) testy pracovní způsobilosti – jak bylo uvedeno předchozím textu výše, jde o ověření způsobilosti výkonu na pracovním místě

5) reference na uchazeče – reference jsou využívány především u vyšších managementových pozic, kde je třeba ověřit si, zda je zaměstnanec opravdu na takové úrovni, jak uvádí v životopise a zda neuvádí scestné informace

6) lékařské vyšetření – toto vyšetření slouží k ověření, že kandidát je schopen například fyzické práce, nebo zda jeho zdravotní stav odpovídá požadovanému pracovnímu místu

7) rozhodnutí o výběru – jednou ze závěrečných fází je rozhodnutí, zda a který kandidát byl nejúspěšnějším a bude nejvhodnějším zaměstnancem pro organizaci

8) informování uchazeče – informování uchazeče probíhá buď písemnou, nebo také vhodnější telefonickou formou, kde si zaměstnavatel v zastoupení personalisty domluví s uchazečem datum nástupu a sdělí mu základní informace k jeho nástupu.

Vše toto potvrdí v emailové formě, aby byly tyto údaje pro obě dvě strany dohledatelné.

Není vždy nutné, aby uchazeč absolvoval všechny tyto kroky.

Například na dělnickou pozici, kde je velmi vysoké číslo fluktuace, není třeba vybírat zaměstnance na základě referencí z předchozích zaměstnání, jelikož by se mohlo stát, že takovéto ověření několika desítek zaměstnanců by zabralo mnohem více času, než obyčejný pohovor.

3.2.1. Předvýběr

Tuto podkapitolu jsem do teoretické části mé bakalářské práce zařadila z důvodu toho, že mnou zkoumaná společnost Continental Barum s.r.o. tento krok související s výběrem zaměstnanců využívá velmi často a já se tedy domnívám, že je vhodné objasnit tento pojem v širším rozsahu i v teoretické části mé práce.

Třídění uchazečů metodou předvýběru, je popsáno v knize Koubka (2002) Řízení lidských zdrojů. Koubek zde uvádí, že je třeba u kandidáta ověřit 3 jednoduché otázky, a to zda kandidát - *Může danou pozici zastávat?* Znamená, zda je v jeho osobních možnostech tuto práci vykonávat.

- *Chce tuto práci zastávat?* Zda je zájem z jeho strany dostatečný a zda je schopen této nové práci přizpůsobit svůj čas, v momentě, kdy by to bylo třeba.

- *Zapadne do kolektivu/pracovní skupiny?* Je také důležité, aby na pracovišti zapadl jak povahově, tak lidsky do skupiny a začlenil se.

Do předvýběrové fáze spadá každopádně třídění a analýza životopisů, kde se vyfiltrují kandidáti, kteří zaslali životopis, případně motivační dopis.

Kandidáti, kteří životopis nezaslali, jsou v podstatě ihned vyřazeni z výběrového řízení, protože je nelze kontaktovat, ani nijak jinak oslovit. Také se může stát, že někdo ze zájemců o pozici zašle životopis omylem, nebo si myslí, že je na danou pozici vhodný, ale nesplňuje předem předepsané požadavky. Třídít lze také ale dle druhého dokumentu, který se zasílá především na pozice vyšší, a to je motivační dopis. Motivační dopis je dokument, kde kandidát rozepíše svou aktuální situaci a objasní nejasnosti, které jsou uvedeny v životopise, a uvede důvody svého zájmu o pracovní místo. Po této fázi vyhodnocení dokumentů, zaslaných do firmy, většinou personalista přistupuje k procesu pohovoru.

3.2.2. Pohovor

Splnil-li uchazeč podmínky předvýběru, můžeme říci, že splnil podmínky prvního kola výběrového řízení a tento uchazeč je následně pozván k osobnímu pohovoru do organizace.

Osobní pohovory, mohou mít několik kol, kdy ale druhé kolo pohovoru bývá většinou ověřovacího charakteru. Probíhá jako rozhovor s personalistou, kde oddělení lidských zdrojů ověřuje informace ze životopisu a doptává se na možnosti ubytování, dopravy a časových možností potenciálního zaměstnance. Ve třetím kole, které se dělá především na pozice vyššího top managementu, se již přistupuje k ověření znalostí a dovedností na pozice, jedná se o testy praktických dovedností, například práce s počítačem, nebo testování jazykových znalostí.

Jednotlivé fáze přijímacích pohovorů neprobíhají ve všech společnostech totožně. Záleží vždy na tom, na jakou pozici je tento pohovor veden a jací lidé jsou při tomto pohovoru přítomni. Při pohovoru je na místě vždy přítomen jeden zástupce firmy, zpravidla personalista, nebo to také může být manažer lidských zdrojů.

Jednotlivé fáze pohovorů by ale v jedné konkrétní firmě měly být minimálně podobné, aby firma měla jakési ustálené formy pro vedení těchto výběrů. Rozhodně první fází je navázání kontaktu s uchazečem, jde o rozhovory, které jsou vedeny spíše neformální cestou, aby se dosáhlo psychickému uvolnění uchazeče. Poté, co je uchazeč zklidněn, následuje představení společnosti uchazeči, aby se seznámil stručně s organizací a rámcovými daty. V další fázi se již personalista zaměřuje na samotného uchazeče, který vysvětluje a doplňuje fakta, která jsou sepsána v jeho životopise. Personalista se doptává a popřípadě ujasňuje nesrovnalosti. Tato fáze se úzce prolíná s doplňujícími otázkami, kdy jsou kladeny otázky spíše ohledně očekávání zaměstnance, jeho vizí do budoucna a podobně. Tato fáze pomáhá seznámit

se blíže s osobou uchazeče a srovnat si, zda jeho i personalistovy představy o výkonu práce jsou na podobné úrovni.

Poté přejde zástupce firmy k objasnění pozice, která je obsazována. Zmíní se především o úkolech, které tato pozice obsahuje, představí nároky a požadavky na kandidáta a také stručně popíše firemní hierarchii a místo, kam by spadala obsazovaná pozice.

Jednou z posledních fází je možnost dotazů ze strany uchazeče. Zde mohou padnout dotazy ohledně všech skutečností, které doposud nebyly prodiskutovány.

Pokud obě dvě strany vyčerpají své dotazy, přechází se k závěrečné – ukončovací fázi, kdy personalista představí následující plán výběrového řízení. Sdělí uchazeči informaci, kdy může očekávat reakci ze strany firmy a domluví se na způsobu kontaktování se.

3.2.3. Testy pracovní způsobilosti

Tyto testy jsou ověřovány praktickou zkouškou bezprostředně při pohovoru. U technických a dělnických pozic se jedná především o manuální zručnost, případně čtení výkresů, nebo o základní obsluhu počítačů.

3.2.4. Lékařské vyšetření

Většina firem využívá toto vyšetření jako stálou součást výběrových řízení, aby zamezila veškerým rizikům a zamezila ohrožení zdravých lidí ve firmě. Dle Vajnera (2007) *„se řada organizací však tímto způsobem brání přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde povaha práce by mohla způsobit další zhoršení zdravotního stavu. Lékařské vyšetření ale není na všechny pozice totožné. Například na pozici manipulace s těžkými břemeny, je třeba mít vyšetření o způsobilosti zdvihat těžká břemena.*

3.3. Závěrečná fáze výběru

Konečnou fází výběru je nalezení nejvhodnějšího možného kandidáta a nabídnutí mu pracovní pozice. Zaměstnanec je seznámen s postupem v případě jeho přijetí této dané pozice a seznámen s finančními možnostmi i budoucím nadřízeným.

Pokud kandidát projde všemi těmito výběrovými procesy, na jejich konci zůstanou personalistovi v rukou pouze životopisy kandidátů, kteří zcela splnili všechny možné požadavky na pozici. V tento moment se personalista rozhoduje dle svých odborných zkušeností

a potřeb organizace, přizve si na konzultaci nejbližšího nadřízeného obsazované pozice a s ním se domluví, který z kandidátů se mu jevil, jako nejvhodnější.

Nejvhodnějšímu kandidátovi a zároveň nejúspěšnějšímu je poté zaslán nabídkový dopis ohledně nabídky práce v dané firmě. Nyní je již rozhodování o přijetí práce na kandidátovi, který má stále možnost tuto pozici odmítnout.

3.3.1. Přijetí uchazeče

Přijetí uchazeče jsou procedury, které následují poté, *co je vybraný uchazeč informován o tom, že byl vybrán a i on akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci.*

(Koubek, 2002, s. 178) Každá firma má individuální přijímací proces. V každé firmě je rozlišný postup při adaptaci zaměstnanců, předávání firemního oblečení a podobně. Co ale mají všechny firmy totožné, to je, že při přijímání pracovníka je třeba podepsat nutné dokumenty, jako je pracovní smlouva. V této smlouvě je uvedeno místo a den nástupu, místo výkonu a specifikace pracovní pozice. Před podpisem této smlouvy je třeba, aby zaměstnanec prošel lékařskou prohlídkou s pozitivním výsledkem. Poté jsou mu předány důležité osobní identifikační doklady, jako je například osobní karta, anebo čip. Přijímací proces končí předáním tohoto uchazeče na oddělení, kde bude

vykonávat svou práci. Zde je představen nadřízenému pracovníkovi, nebo pověřené osobě, která pomůže s adaptací a seznámením zaměstnance s prací a zajistí proškolení nově nastupujícího pracovníka s bezpečností práce a požární ochranou a se všemi dalšími nezbytnými interními směrnicemi.

3.3.2. Odmítnutí uchazeče

Při odmítnutí uchazeče je třeba brát v potaz, že většina uchazečů, kteří si poslali na tuto pozici životopis, zůstanou v kontaktu s oborem. Proto je třeba od první chvíle uchazeče připravovat na to, že mohou být odmítnuti. *„Je třeba zdůrazňovat, že odmítnutí tohoto uchazeče nemá žádný vliv na hodnocení osobních kvalit a že je vybírán nejvhodnější, nikoliv nejlepší.“* (Hroník, 2008, str. 92) Nejlepší ze zaslaných životopisů nemusí osobnostně zapadnout do kolektivu pracovníků, nebo nemusí splňovat požadované zkušenosti. Firmy, které si zakládají na dobré pověsti své firmy, splní vždy to, co slíbily a ozvou se i nepřijatým uchazečům. Jiné organizace již do kontaktních formulářů uvedou, že pokud se uchazeči neozvou do předem stanovené lhůty, nebyli tito vybráni do užšího kola.

3.4. Shrnutí teoretické části

Na závěr teoretické části bych ji chtěla shrnout a uvést, proč jsem zvolila uvedená témata.

Teoretickou část jsem rozdělila na dvě části, a to na nábor a výběr zaměstnanců, protože vnímám, že personální procesy takto lze členit. Prvním bodem náboru, a to analýzou požadavků, jsem chtěla přiblížit, jak postupují personalisté při vytvoření požadavku na obsazení volného pracovního místa. Popsala jsem také, proč je nutné, aby se k analýze pracovního místa vyjádřil bezprostřední nadřízený a spolupracoval

s personalistou, který má určitou pozici na starosti. V kapitole Náborový marketing jsem se zabývala procesy a postupy, které mohou nejlépe oslovit budoucí kandidáty na hledané pozice. Poslední kapitola – Zdroje nábora jsem rozdělila na vnitřní a vnější, kdy vnitřními zdroji jsem chtěla přiblížit, že nábor není pouze externí forma, jak se mnohdy zdá. Velké množství firem zaplňuje svá volná místa právě lidmi z řad svých stávajících zaměstnanců.

V druhé části teoretické části týkající se výběru, jsem popsala jednotlivé fáze výběrového řízení, a to předvýběr, kdy probíhá analýza dokumentů (životopisů) a poté pohovory, které mohou být vícekolové. Jsou zde ověřována fakta získaná v předvýběrech. Testy pracovní způsobilosti a lékařské prohlídky jsem popsala a přiblížila především kvůli úzkému provázání na praktickou část, kdy obě z těchto selekcí jsou ve firmě Continental Barum s.r.o. využívány. Co se týče přijetí a odmítnutí kandidátů – tyto informace jsem považovala za nezbytné kvůli tomu, že se odehrávají po každém pohovoru, a jsou jeho nutným výstupem.

II. Praktická část

Pro praktickou část mého výzkumu jsem si vybrala firmu Continental Barum s.r.o., se kterou již delší dobu brigádně spolupracuji. Tato spolupráce probíhá jak s oddělením personálním, kontrolním tak s oddělením vzdělávacím. Na této firmě mě velmi zaujalo, jak při své velikosti 4900 zaměstnanců organizačně funguje, jak jsou její struktura a vnitřní procesy funkční. Zaujalo mě také, že mnoho personálních procesů je navzájem propojeno a nejsou zbytečně nabírání noví zaměstnanci, ale jsou plně využívány interní lidské zdroje.

4. Charakteristika firmy

V této kapitole se budu zabývat představením a posláním zkoumané firmy, v mém případě se bude jednat o firmu Continental Barum s.r.o. Tato společnost, má své kořeny ve Zlínském kraji od roku 1932, kdy v tomto roce byla založena gumárenská výroba ve známých závodech Baťa. Pro ilustraci přikládám foto, kde je možné vidět aktuální hlavní budovu, kde sídlí většina administrativních oddělení firmy Continental Barum s.r.o. v Otrokovicích.



Obr. 2 - Pohled na hlavní budovu firmy Continental Barum s.r.o.

4.1. Profil společnosti

Tato společnost Continental Barum s.r.o. byla dle informací z výroční zprávy za rok 2016, založena v roce 1993. Zmíněná společnost se řadí mezi nejvýznamnější subdodavatele automobilového průmyslu. Předmětem podnikání této firmy je zejména výroba a prodej pneumatik pro osobní a nákladní automobily a jiná užitková vozidla. V rámci koncernu Continental patří do divize výroby pneumatik.

Společnost Continental Barum s.r.o. zaměstnává aktuálně 4900 zaměstnanců, díky čemuž je tato otrokovická firma největším zaměstnavatelem ve Zlínském kraji. Zároveň byla také vyhlášena nejstabilnější českou firmou za posledních 5 let. (Výroční zpráva společnosti Continental Barum s.r.o., 2016)

Dlouhodobým cílem personální politiky této společnosti je získávat a udržet motivované, kvalifikované, výkonné a loajální zaměstnance. Společnost úzce spolupracuje se středními i vysokými školami ve Zlínském kraji, především s Univerzitou Tomáše Bati a Střeni odbornou školou Otrokovice, kde navazují na historii oboru gumař. Úzce spolupracují také se Střední průmyslovou školou polytechnickou ve Zlíně. Toto se významně odráží v počtu nově přijatých zaměstnanců s adekvátním technickým vzděláním.

Nyní bych chtěla shrnout celou kapitolu představení společnosti. V této kapitole jsem představila poslání a předmět podnikání firmy. Specifikum výroby této firmy určuje, jaký profil zaměstnanců je požadován při jejich výběru. Dále bych také chtěla zmínit, že dlouholetá historie této firmy může mít vliv na to, že lidé mají stále zájem v této organizaci pracovat. Firma, která má více jak 70letou historii navozuje u zaměstnanců pocit stability a důvěry.

4.2. Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Continental Barum s.r.o. je rozdělena na 3 skupiny. Těmito skupinami jsou skupina Automotive, ContiTech a skupina Rubber. A dále ještě na 3 sekce. Těmito sekcemi jsou zastoupeny oblasti „Výroba a technika“, „Marketing a obchod“ a „Finance a controlling“. Pod sekci „Výroba a technika“ spadají divize jako je - Průmyslové inženýrství,

Kvalita nebo Výroba forem. Důležitá je také pro můj kvalitativní výzkum divize Přípravy materiálu, kam spadají dělnické profese, kterými se budu dále v textu zabývat.

Organizační struktura společnosti

SEKCE VÝROBA A TECHNIKA	SEKCE MARKETING A OBCHOD	SEKCE FINANCE A CONTROLLING
<p style="text-align: center;">Divize</p> <ul style="list-style-type: none"> • Příprava materiálu • Výroba PLT • Výroba CVT • Tovární inženýrství • Plant operation • Průmyslové inženýrství • Personální • Materiálové hospodářství • Product industrialization • Kvalita • Factory controlling • ESH • Výroba forem 	<p style="text-align: center;">Divize</p> <ul style="list-style-type: none"> • PLT RE SK • PLT RE CZ • Truck RE CZ/SK • Marketing CZ/SK • Market Demand Management CZ/SK 	<p style="text-align: center;">Divize</p> <ul style="list-style-type: none"> • ICO systémy • Financování a účetnictví • Služby Informačních technologií

Obr. 3 - Organizační struktura obsažena ve Výroční zprávě z roku 2016

Personální oddělení, které spadá do sekce Výroby a techniky se dělí na tři personální části. Dvě z těchto oddělení se zabývají náborem a výběrem zaměstnanců a budu s nimi spolupracovat na mé případové studii, a třetí oddělení se zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců.

4.3. Historie společnosti

Historie společnosti Continental Barum s.r.o. sahá až do roku 1932, kdy byly v Bařových závodech vyrobeny první pneumatiky a autopláště. Dle internetových stránek Barumu „v roce 1948 tři tehdejší výrobci pneumatik – Bařa, Rubena a Mitas spojili své výroby v českém městě Zlín. Počáteční písmena z názvů zakládajících společností dohromady vytvořily název značky Barum.“ (<https://www.barum.cz/osobni/značka>, online 11. 12. 2017)

V roce 1972 byla otevřena otrokovická pneumatikárna, která je v současnosti největší pneumatikárnou na světě. „Do roku 1992 vystupovala tato společnost pod názvem Barum s.r.o., od roku 1993 má označení Barum Continental s.r.o. a od roku 2012 vystupuje pod nynějším názvem a to jako Continental Barum s.r.o.“ (<https://www.barum.cz/osobni/znacka>, online 11. 12. 2017)

Od roku 2012 prošla tato společnost výrazným personálním navýšením kapacit a přijala do svých týmů dalších 1000 zaměstnanců, a stala se tak největším zaměstnavatelem ve zlínském kraji.

V otrokovickém závodě pracuje aktuálně dle informací z personálního oddělení a jejich statistik 4900 zaměstnanců, s tím že v celém městě Otrokovice bydlí 18 009 obyvatel. Continental Barum s.r.o. je tedy počtem zaměstnanců velký jako čtvrt tohoto města.

Roční produkce převyšuje 21 milionů osobních a jeden milión nákladních pneumatik, které jsou vyváženy do celého světa. Široká veřejnost si tuto společnost spojuje především s Barum Rally Zlín, která se koná každoročně na konci srpna ve Zlínském areálu Svit.

Tímto představením jsem chtěla dosáhnout seznámení s nejdůležitějšími fakty, a nyní bych se chtěla zaměřit na samotný výzkum.

5. Metodologie výzkumu

5.1. Kvalitativní výzkum

Při rozhodování o volbě typu výzkumu jsem využila především publikaci autora Dismana „Jak se vyrábí sociologická znalost“. Disman uvádí, že „oba dva výzkumy, jak kvalitativní tak kvantitativní se vzájemně doplňují“. Přednost jsem ale dala výzkumu kvalitativnímu, protože jak píše Disman, „tento výzkum pomáhá porozumět sociální realitě a klade důraz na důkladné hloubkové poznání zkoumané události“. Právě toto poznání budu, při svém výzkumu náborů a výběrů ve firmě, potřebovat. „Tento výzkum je někdy považován

za pružný typ výzkumu, a to především z toho důvodu, že otázky v něm lze modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu i během sběru dat.“ (Hendl, 2005, s. 50) Výzkumník tedy vyhledává jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek a provádí závěry. Pracuje přímo v terénu, kde se daný problém odehrává.

5.1.1. Případová studie

Výzkum pomocí případové studie se zaměřuje na „podrobný popis a rozbor jednoho případu, který je v centru pozornosti“ (Miovský, 2006, s. 94) Sbírá se zde velké množství dat a jde zde o zachycení složitosti případu. Její hodnota závisí na tom, jak dobře jsme na problém zaostřeni. „Případem rozumíme objekt našeho výzkumného zájmu, kterým může být osoba, skupina, nebo organizace.“ (Miovský, 2006, s. 94) V mém případě se budu zabývat případovou studií, kdy středem mých zájmů budou výběrové a náborové procesy ve firmě Continental Barum s.r.o.

Jednou z variant případových studií je ta, která vychází z materiálů a dat. Zde se pracuje s již existujícími materiály, kdy výzkumník vybírá, neboli selektuje pouze informace, které jsou vhodné a potřebné pro jeho výzkum. Jde o tzv. intenzivní rozbor. Výzkumník se totiž aktivně nepodílí na jejich vzniku ani tento materiál nemůže nijak změnit.

Právě analýzu dokumentů bych chtěla využít při jednom z bodů výzkumu, a to je analýza dokumentů v náborovém a výběrovém řízení.

5.1.2. Výzkumná otázka

Výzkumná otázka mé práce zní: Jak probíhá nábor a výběr zaměstnanců ve firmě Continental Barum s.r.o.?

5.1.3. Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek do mého kvalitativního výzkumu byl vybrán pomocí metody „záměrného účelového výběru“. Tato metoda je jednou

z nejrozšířenějších, které se při kvalitativním výzkumu používají. „Výběrem výzkumného vzorku označujeme takový postup, kdy cíleně vyhledáváme účastníky podle jejich určitých vlastností. Kritériem mohou být například určité vlastnosti nebo dovednosti.“ (Miovský, 2006, s. 134)

Při mém výzkumu se tento záměrný výběr vzorku vztahoval k požadovanému obsazení pracovního místa a to pozice „Gumař – operátor výroby“.

Náplní této pozice je obsluha strojů při přípravě a míchání gumárenských směsí, dále řízení výrobních linek a strojů na výrobu polotovarů. Požadavky na tuto pozici byly minimálně výuční list, ochota pracovat ve směnném provozu, spolehlivost a výhodou byla předchozí zkušenosti v oboru. Při pohovoru posuzuje personalista také manuální zručnost kandidáta. Tyto všechny informace byly také sepsány na kariérních stránkách této společnosti, kde jsou přístupné pro širokou veřejnost a každý má možnost na tyto nabídky reagovat.

V mém výzkumu byl výzkumný vzorek záměrně vybrán na základě konzultace s personalistou společnosti Continental Barum s.r.o. Osobně jsem se s tímto zástupcem personálního oddělení dohodla na spolupráci při zpracování bakalářské práce a upřesnila jsem mu své požadavky, tedy že mám zájem se osobně účastnit výběrového řízení, které pokud možno nejvěrněji kopíruje průběh typického výběrového procesu. Osobně jsem se zúčastnila předběžného analyzování. Probíhající výběrová řízení byla uskutečněna na základě předvýběru se zájemci, kteří na danou pracovní pozici odpovídali svými zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi. Vybrána byla v tomto případě pouze menšina zájemců, kteří se dostavili k výběrovému řízení. Předvýběr, jeho význam a smysl je podrobněji popsán v teoretické části mé bakalářské práce.

6. Realizace výzkumu

Realizace proběhla ve výše zmíněné firmě Continental Barum s.r.o., kde jsem byla předem domluvena na následujících třech krocích a to, že budu mít přístup k náborové a výběrové dokumentaci, že se budu moci zúčastnit a pozorovat výběrové řízení a také, že budu moci vést vlastní rozhovor s personalistkou odpovídající za pozici „Gumař – operátor výroby“, která byla stěžejní pro můj výzkum.

Chtěla bych se také zmínit, že volba toho, jak bude postup výběru zaměstnanců probíhat, byl předem určen společností a nemohla jsem do něj nijak vstupovat. Předvýběr, tedy selekce životopisů proběhla za mé přítomnosti. S personalistkou jsem procházela doručené dokumenty a výstupem z tohoto bylo skupina nejvhodnějších kandidátů, kteří byli poté pozváni na výběrové řízení, kde jsem prováděla zúčastněné zjevné pozorování.

6.1. Zúčastněné pozorování při pohovorech

Jako jednu z metod pro realizaci mého výzkumu do bakalářské práce jsem si vybrala zúčastněné pozorování. Jak uvádí Hendl (2005) ve své knize Kvalitativní výzkum, zúčastněným pozorováním je možné popsat, co se děje a proč. Jde tedy o základní popis situace, která se děje kolem pozorovatele. *„Pozorovatel je v osobním vztahu s pozorovaným, sbírá data a přirozeně se účastní probíhající situace, kde musí vykonat 4 základní kroky.“* (Hendl, 2005, s. 38) Tyto kroky nyní popíši přímo na mém výzkumu. Dále Hendl také uvádí, že toto pozorování je zvláště vhodné, jestliže jev není přístupný pohledu osob mimo skupinu. Tuto myšlenku podpořím faktem, že náborový a výběrový proces na pozici Gumař – operátor výroby nebyl v aktuálním čase prozatím v této společnosti zmapován.

Prvním krokem dle Hendla (2005) je navázání kontaktu pozorovatele s pozorovaným.

Výběrová řízení, kterých jsem se zúčastnila ve firmě Continental Barum s.r.o. probíhaly metodou pohovorů, a to na pozici „Gumař – operátor výroby“. Předem, před započítím tohoto cyklu pohovorů, byly všechny zaslané životopisy pozorně posouzeny a protříděny, tak aby kontaktováni byli jen ti uchazeči s potřebnou praxí a zkušenostmi. Tito byli poté kontaktováni a obdrželi telefonickou pozvánku na určité datum.

Tyto pohovory probíhaly v jedné vybrané místnosti, kde seděla trojčlenná komise, jejíž součástí jsem byla i já. Celkem v tento den proběhlo 5 pohovorů po 30 minutách. Nyní bych ráda představila, co bylo náplní mého zúčastněného pozorování.

Pro lepší ilustraci tedy představím podmínky pohovorů a těmi byla ona zmíněná trojčlenná komise (složená ze dvou zkušených personalistů společnosti) a také mě. Místnost, která byla vybrána, byla zvolena z kapacitních důvodů. Ještě považuji za důležité dodat, že každý uchazeč byl požádán o předložení svého dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, pro kontrolu údajů o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Jelikož nejsem součástí stabilního týmu personalistů ve společnosti Continental Barum s.r.o., bylo důležité, aby mě personalistka kandidátovi vždy na začátku představila a zmínila, jakou pozici zastávám v tomto výběrovém řízení. Byla jsem tedy zjevným účastníkem tohoto setkání. Dále personalistka představila sebe a kolegyni.

Všichni personalisté této firmy se řídí při pohovorech předem vypracovanými formuláři pro dotazování kandidátů. Postupovaly jsme tak i my. Tento formulář mi bohužel nebylo umožněno přiložit, kvůli tomu, že je interním formulářem společnosti. Je třeba jen dodat, že tento formulář je

rozdělen na části, jako jsou osobní informace, informace o vzdělání a zaměstnání, zájmy kandidáta a stručné shrnutí jeho koníčků. Dále jsem, stejně jako kolegyně, obdržela ke každému kandidátovi odpovídající životopis, se kterým jsem již setkala během předvýběru.

V rámci přípravy jsem si přichystala před těmito pohovory svůj vlastní formulář, který jsem také při sezení s kandidáty měla a doplňovala. Tento dokument přikládám v příloze číslo 2, jako doklad přípravy k realizovanému pohovoru. Každý z nás měl výše zmíněný pohovorový formulář, a mohl tak sledovat, jaké budou následovat otázky a zároveň si jednoduše doplňovat fakta, které dotazovaný sdělil. Otázky během tohoto sezení byly kladeny strukturovaně, otevřeně, nikoliv ale popořadě, protože bylo třeba reagovat na aktuální situaci. Pro příklad uvedu situaci, kdy kandidátka začala mluvit o tématu, které jí nebylo příjemné, a proto bylo třeba zareagovat na toto jinou otázkou, než měla původně následovat. K této jsme se ale na konci pohovoru vrátili. Otázky byly také direktivní, což poukazuje na to, že směřovaly k určitému cíli a to k odpovědi, zda je kandidát vhodný nebo naopak.

Během tohoto pozorování jsem si všímala, jak adekvátně kandidát reaguje, zda se orientuje v pracovních záležitostech a zda všechna data, která uvedl v životopise, odpovídají jeho sdělením. Všechny odpovědi jsem si pečlivě zaznamenávala, čím jsem naplnila další fázi Hendlova dělení zúčastněného pozorování a to záznam dat. Tyto data poté přispěly k poslední fázi, a to k vyvození závěrů.

Toto shrnutí probíhalo po ukončení všech domluvených schůzek ve stejné místnosti, za účasti totožných personalistů a mě. Vyhodnotili jsme jednotlivé uchazeče z pohledu jejich chování – zde bych zmínila jednu z indikací způsobilostí od Vajnera (Vajner, 2007, s. 32) především schopnost dostavit

se včas na pohovor se všemi náležitostmi, stejně tak najít pohovorovou místnost. Brali jsme v úvahu i to, zda by kandidát odpovídal profesně na danou pozici a také, zda by se hodil do kolektivu spolupracovníků a nenarušoval klima na pracovišti. Doplněny byly také komentáře personalistek k celkovému zhodnocení uchazeče a jeho motivaci k práci s doporučením typu práce, na kterou má kandidát dispozice (např. kontrolní činnost, kompletace polotovárů, obsluha a dohled linek). Po rekapitulaci jsme se všechny tři shodly na jasných dvou kandidátech, kteří výrazně přesahovali a těmto byl poté zaslán nabídkový dopis s možností práce na pozici „Gumař – operátor výroby“.

6.2. Analýza dokumentů

Práce s dokumenty je jednou z podstatných činností kvalitativního výzkumu. *„Tato činnost je specifická tím, že tyto dokumenty existují nezávisle na naší výzkumné činnosti, v tom smyslu, že je obvykle nevytváříme.“* (Miovský, 2006, s. 189) Jsou to data již vytvořená a na nás je jen je shromáždit.

V realizaci mého výzkumu se budu věnovat analýze dokumentů, jako jsou životopisy a motivační dopisy jednotlivých uchazečů o pracovní místa. Budu také analyzovat formuláře, které jsou používány personalisty při pohovorech, tyto formuláře ale bohužel nemohu přiložit, protože mi to nebylo umožněno společností Continental Barum s.r.o., jedná se totiž o interní formuláře, které není možné publikovat. Posledním dokumentem, který je třeba zmínit je testování kompetencí, které ve firmě Continental Barum s.r.o. probíhá na většinu pozic. Toto je dokument, který je vytvářen při předvýběrech jednotlivých kandidátů a dotváří pohled na jednotlivé uchazeče skrze jejich kompetence.

Zkoumání životopisů je jednou z oblíbenějších metod personalistů a často se používá v kombinaci s jinou další metodou. Posuzovatelé životopisů se v první řadě soustřeďují na informace, které vypovídají o praxi

a o dosavadním vzdělání uchazeče. Existuje ale více pohledů na hodnocení dokumentů. „Životopis lze hodnotit, jak z pohledu dobového, kdy je třeba brát v potaz, v jakém období dokument vznikl, Dále také jde o vnější vzhled dokumentu a to jak působí dokument na venek. Zda není nějak poškozen a podobně. Vnitřními znaky jsou poté obsahové náležitosti, které se dají ověřit pomocí referencí na jednotlivé pracoviště.“ (Mioviský, 2006, s. 101)

Jde tedy o to, aby životopis odpovídal aktuální situaci kandidáta, aby byl doručen do firmy v důstojné formě, nejlépe emailem nebo poštou a také aby nebyly informace v něm zjevně zkresleny nebo vymyšleny. Životopisy do firmy Continental Barum s.r.o. jsou zasílány internetovou formou rámci reakce na pracovní nabídku a poté jsou vyhodnocovány jednotlivými personalisty, dle pozice na kterou uchazeč reagoval. Co se týče mnou zkoumané pozice „Gumař – operátor výroby“, zde byly životopisy vyhodnoceny a nejvhodnější kandidáti byli pozváni na předvýběry, kde probíhala další, již osobní selekce kandidátů. Při tomto předvýběru probíhala další analýza dokumentů. V první části pohovoru totiž byly pokládány otázky, které ověřovaly, zda kandidát uvádí pravdivé informace o svém předchozím vzdělání, práci a praxi.

6.3. Rozhovor s personalistou

Vzhledem k tomu, že ani analýza dokumentů ani pozorování pohovorů nepřineslo všechny informace pro popis výběrových a náborových procesů v organizaci, přistoupila jsem ještě k expertnímu rozhovoru, ke jsem tyto informace získala. Jako experta jsem si vybrala jednoho z personalistů, který byl dle mě nejpovolanejší z tohoto oddělení, což jsem si později také ověřila v rozhovoru s tímto expertem.

Jako metodu jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor s předem vytvořenými otázkami, které nijak neomezovaly dotazovaného personalistu

v odpovědi, ale zároveň ho naváděly, kterým směrem by se rozhovor měl ubírat.

Co se týče rozhovorů v kvalitativním výzkumu, zde jsou dle Hendla a jeho knihy *Metody výzkumu a evaluace (2005) používány volněji strukturované způsoby dotazování a tazatel může mít předem připravená témata, která chce probírat*. Použila jsem také strukturu rozhovoru pomocí návodu a to způsobem, kdy jsem tento rozhovor strukturovala do 3 částí, které bylo třeba zodpovědět. Šlo o část osobní, kde jsem chtěla potvrdit adekvátnost vhodnosti dotazovaného personalisty, tudíž otázka na dobu praxe v tomto oboru se nabízela. Další částí byly otázky na průběh náboru ve společnosti a rozhovor se uzavírá otázkami na výběrová řízení a pohovory. Díky tomuto rozvržení bylo dosaženo přehledného shrnutí všech důležitých témat, která bylo třeba doplnit.

V první části tohoto rozhovoru jsem se doptávala na osobní informace personalistky, která byla mým prostředníkem pro seznámení se s „Náborem a výběrem“ ve společnosti Continental Barum s.r.o. Jelikož šlo o expertní rozhovor, potřebovala jsem si ověřit, zda zmíněný personalista je opravdovým odborníkem ve svém oboru a zda má dostatečnou praxi. Tuto skutečnost jsem ověřila v průběhu rozhovoru, kdy dotazovaný personalista uvedl, že ve firmě Continental Barum s.r.o. pracuje již 27 let a z toho 17 let na personálním oddělení. Pozice, kterými se tento personalista při procesu výběru zabývá, jsou převážně dělnické, jako je například pozice Gumaře – operátora výroby.

Po ověření osobních zkušeností a vhodnosti výběru dotazovaného jsem zvolila otázku, zda je nábor ve firmě nějak vnitřně upraven. Zajímalo mě to především kvůli tomu, že tato firma při svém počtu 4900 zaměstnanců musí mít nějaké obecné nařízení, aby všechny pohovory probíhaly na podobné úrovni. Personalista odpověděl tedy následovně: „Všechny postupy týkající

se personálních procesů, jsou upraveny ve směrnici „Plánování, příjem a propouštění zaměstnanců“. Zde je upraven jak postup při plánování obsazování pracovních pozic, tak příjem a změny pracovních poměrů – vlastně se jedná o celý proces „život“ zaměstnance ve firmě Continental Barum s.r.o.“ Po pročtení této směrnice jsem zjistila, že jsou zde obsaženy jednotlivé definice a vysvětlení procesů, nikoliv však přesný návod k provedení náboru. Nechává se tedy personalistům tzv. volná ruka, kdy se ale předpokládá určitá podobnost a spolupráce na základě jejich profesionalisty.

Dále jsem se v rozhovoru věnovala přímo obsazované pozici, kterou jsem i prověřila pozorováním, a tou je pozice „Gumař – operátor výroby“. Požádala jsem personalistu o představení pozice a základní požadavky a předpoklady, které jsou na kandidáty kladeny. Jako první zmínil důležitou informaci, a to, že tato pozice je velmi náročná na fluktuaci a dělníci na tato místa jsou neustále potřeba doplňovat. *„Náplní práce na této pozici je obsluha strojů při přípravě a míchání gumárenských směsí, řízení výrobních linek, strojů a zařízení na výrobu polotovarů, kompletování polotovarů na konfekčním stroji, lisování pneumatik a kontrola kvality a dokončení pneumatiky.“* Požadován je výuční list a chuť pracovat. Důraz je u těchto kandidátů, dle rozhovoru s personalistou, kladen také na soustředěnost, zodpovědnost, spolehlivost a ochotu učit se novým věcem. Na tuto pozici je třeba brát do úvahy, že pozice je ve 4 směnném provozu, což většina kandidátů s maturitou odmítne vykonávat.

V poslední části rozhovoru ohledně náboru jsem zjistila, že dříve byly inzeráty této firmy podávány do novin a na letáčcích do trolejbusů. Toto se ale ukázalo jako nezajímavé. Nyní ale přešla firma k novější variantě a tou je doporučení nových kandidátů jejich interními zaměstnanci. Samozřejmě je zde i motivační odměna pro úspěšné doporučení. Toto doporučení probíhá na všechny pozice - dělnické, technické ale i

administrativní pozice. Protože tato náborová kampaň formou doporučení byla aktuálně ukončena, statistické výsledky doposud nejsou známy. Vyhodnocení tohoto projektu je plánováno na konec 1. čtvrtletí následujícího roku, kdy se ověří, zda právě tato kampaň měla za následek zvýšení počtu přijatých životopisů s žádostmi o pracovní místo. Pokud se toto prokáže jako pozitivní, dojde k opakování této kampaně.

Ve třetí a poslední části rozhovoru s personalistkou jsem se zaměřila na výběr zaměstnanců, kde jsem se ptala na otázku, jak probíhá samotný výběr zaměstnance na pozici „Gumaře – operátora výroby“.

„Při výběrovém řízení se vychází z porovnání způsobilosti uchazeče s požadavky na obsazované pracovní místo. Způsobilost je měřena, porovnávána standardními personalistickými nástroji a metodami pro výběr zaměstnanců“.

Jedním z těchto nástrojů je, jak vyplynulo z odpovědí personalisty „Kompetenční model“, kdy se kandidátům v den pohovoru rozdává test. Tento test se skládá z jednoduchých 42 otázek a není nijak časově omezen. Na otázky se odpovídá pouze pomocí „souhlasím“ „nesouhlasím“ Výsledky z tohoto testu jsou okamžitě zaznamenány do počítače a do 10 minut je možné již mít hotový kompetenční model v podobě pavoukového grafu. *„Ihned tedy poznáme, zda je zaměstnanec vhodný na určitou pozici, popřípadě zda má určité vlastnosti výrazně odlišující se průměru.“* Zde by postupem času po přijetí zaměstnance mohl nastat problém, a proto je vhodné brát tento kompetenční model v potaz.

Na každou pozici jsou předem vytvořeny vzory, jak by měl takový ideální profil na daného místa vypadat.

Dále jsou samozřejmě zohledňovány finanční podmínky, možnost kariéerního růstu a také orientace v odborných materiálech.

Díky tomuto rozhovoru jsem detailněji pochopila způsoby náboru ve společnosti Continental Barum s.r.o. a také jsem si přiblížila problematiku kompetenčního modelu, který je dle mého názoru velmi kvalitní moderní

metodou. Tento rozhovor mi pomohl doplnit údaje o náboru zaměstnanců ve firmě z pohledu zástupce personální divize. Tohoto personalistu považuji za odborníka, neboli experta ve svém oboru a proto jeho odpovědi považuji za velmi přínosné pro potřeby mé bakalářské práce.

7. Analýza získaných dat

Při zpracování výsledků tohoto výzkumu jsem nejprve kontaktovala firmu Continental Barum s.r.o. a předběžně se dohodla s personálním oddělením na způsobu provedení mého výzkumu. Dohodli jsme se, že se zúčastním výběrových řízení na nejstandardnější pozici „Gumař – operátor výroby“. V rámci přípravy na tento pohovor jsem si vytvořila pomocné formuláře, kde jsem si později zaznamenávala poznatky získané pohovorem. Po absolvování pohovorů jsem přistoupila k analýze dokumentů, kdy jsem analyzovala náborové strategie firmy a jejich dokumenty, jako jsou například inzerce v městské hromadné dopravě. Po těchto dvou procesech jsem zvolila ještě další možnost a to rozhovor s expertem v dané problematice a to personalistou, který ve firmě pracuje již 27 let. Tento rozhovor jsem učinila z důvodu vhodného doplnění informací do této práce. Rozhovor jsem provedla osobně a pečlivě si ho zaznamenávala. Tento rozhovor jsem přiložila v příloze číslo 1.

Téma bakalářské práce jsem si zvolila, jak jsem již uvedla výše především z toho důvodu, že nábor a výběr zaměstnanců ve společnosti Continental Barum s.r.o. na pozici Gumař – operátor výroby, nebyl doposud popsán a analyzován. Rozhodla jsem se tedy v teoretické části popsat a definovat klíčové slova úzce související s danou problematikou a poté se zaměřit na nábor a výběr zaměstnanců detailněji. V praktické části jsem využila výzkumných metod kvalitativního výzkumu a díky třem pohledům

triangulace jsem se věnovala analýze dokumentů, zúčastněnému pozorování a také rozhovoru s personalistou.

Samotný proces náboru ve firmě Continental Barum s.r.o. probíhá aktuálně nejfrekventovaněji skrze osobní doporučení nových zaměstnanců stálými zaměstnanci. Dalším využívaným procesem náboru je reklamní kampaň na dopravních prostředcích jezdících v rámci městské hromadné dopravy mezi městy Zlín a Otrokovice. Tato kampaň je zacílena na dělnické pozice a právě kvůli tomu, že lidé zastávající dělnické pozice cestují nejčastěji městskou hromadnou dopravou, bylo zvoleno toto oslovení.

V rámci popisu jsem dospěla k závěru, že personalisté této společnosti postupují při výběrových řízeních klasickou cestou a to, že jako první proběhne předvýběr neboli analýza dokumentů, životopisů a základní selekce kandidátů. Poté jsou uchazeči pozváni na výběrové řízení. Na samém začátku tohoto osobního pohovoru uchazeč vyplní kompetenční test, který je okamžitě vyhodnocen, a dále s ním pracují všichni zástupci oddělení lidských zdrojů, kteří jsou pohovoru přítomni. Pohovor probíhá dle předem stanoveného formuláře, kde jsou sepsány otázky, které jsou postupně uchazeči kladeny. Tyto otázky jsou zaměřeny jak na osobní, tak na pracovní oblast a slouží především k ucelenému a systematickému rozhovoru mezi firmou a uchazečem. Uchazeči se na pohovoru osobně setkají s personalistou, který si ověří jejich údaje uvedené v životopise. Po tomto výběrovém dni je uchazečům předána informace, za jak dlouho jim bude sděleno, zda firma uchazeče přijme či nikoliv.

Závěr

Nyní bych chtěla shrnout údaje, které jsem shromáždila během zpracování této mé odborné práce s názvem Nábor a výběr zaměstnanců v organizaci Continental Barum s.r.o.

Lidské zdroje neboli zaměstnanci firem, jsou jednoznačně nejdůležitějším článkem organizací a nemůže tomu být jinak ani v této organizaci. Bez pečlivě vybraných zaměstnanců by organizace nefungovala a neposouvala se kupředu. Organizace by také nemohla efektivně vyrábět, zajišťovat a produkovat. Proto považuji nábor a výběr zaměstnanců za nejdůležitější proces ve firmě a rozhodla jsem se ho definovat v organizaci Continental Barum s.r.o.

V této firmě, která má 4900 zaměstnanců, existuje mnoho pozic, které jsou měsíčně obsazovány. Pro svou práci jsem si ale zvolila nejstandardnější z nich a to je „Gumař – operátor výroby“. Na tuto pozici probíhají výběrová řízení dle sdělení personalisty průběžně, především z důvodu vysoké fluktuace na této dělnické pozici. Jak jsem již uvedla v analýze získaných dat, proces náboru probíhá nepřetržitě. Zvolenou formou oslovení kandidátů je aktuálně inzerce v městské hromadné dopravě, kde je největší možnost oslovení jednotlivých uchazečů. V současné době preferovanější formou náboru je doporučení nových zaměstnanců skrze stávající zaměstnance. Jak však uvedl personalista, v současné době nejsou k dispozici přesná a vypovídající data, která by doložila úspěšnost tohoto procesu.

Výběrový proces ve firmě Continental Barum s.r.o. probíhá, jak jsem výzkumem ověřila, ve 3 krocích. Tyto kroky na sebe navzájem navazují a jsou předem určeny. Prvním krokem výběru zaměstnanců je tzv. předvýběr, kdy probíhá analýza osobních dokumentů, tedy životopisů a případné vyřazení zjevně nevyhovujících uchazečů. Druhým krokem

tohoto procesu je samotný pohovor s potencionálním zájemcem. Zde se osobně setká personalista s uchazečem o zaměstnání a ověří si informace, které tento uvedl ve svém životopise. Celý průběh pohovoru probíhá standardizovaným postupem, který je zaznamenáván do předem vytvořených interních formulářů. Tyto formuláře slouží jako obecná osnova pro vedení jednotlivých pohovorů. Závěrečným krokem výběrového procesu je rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče. Uchazeč navržený k přijetí musí absolvovat lékařskou prohlídku, a pokud je výsledek této prohlídky vyhovující, je kandidát kontaktován nabídkovým dopisem. V případě, že vybrán není, nebo neuspěje při lékařské prohlídce, je mu zasláno rozhodnutí o nepřijetí do pracovního poměru.

Seznam použité literatury a zdroje

1. Armstrong, M. a Taylor S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Přeložil Šikýř M. Praha: Grada Publishing.
2. Beneš, M. (2014). *Andragogika*. Praha: Grada.
3. Continental Barum s.r.o. (2017). *Historie obchodní značky*. Citováno dne: 12. prosince 2017. Dostupné z: <https://www.barum.cz/osobni/znacka>
4. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
5. Hendl, J. a Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál.
6. Hroník, F. (2008). *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press.
7. Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press. Business books.
8. Kahoun, V. (2009). *Sociální zabezpečení*. Praha: Triton.
9. Koubek, J. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
10. Lewthwaite J. (2007). *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. Brno: Computer Press.
11. Livian, Y. Pražská L. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ.
12. Lochmannová A. (2016). *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media.
13. Lubasová, A. (2001). *Personální analýza, plánování a strategie*. Brno: Masarykova univerzita v Brně.
14. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
15. MPSV ČR (2017). *Statistika nezaměstnanosti dle územního hlediska*. Citováno dne 10. prosince 2017. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/>
16. Spilková J. (2014). *Vzdělávání dospělých v České republice v evropském kontextu*. Praha: Český statistický úřad.
17. Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada.

Schémata a obrázky

Obr. 1 - Proměny získávání a výběru zaměstnanců.....	16
Obr. 2 - Pohled na hlavní budovu firmy Continental Barum s.r.o.....	35
Obr. 3 - Organizační struktura obsažena ve Výroční zprávě z roku 2016	37

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Přepis rozhovoru s personalistou Continental Barum s.r.o.

Příloha č. 2 – Vlastní formulář k pohovorům

Příloha č.1 - Přepis rozhovoru s personalistou Continental Barum s.r.o.

Dobrý den, na základě předchozí domluvy, bych nyní ráda provedla rozhovor s Vámi jako zástupcem personálního oddělení společnosti Continental Barum s.r.o. Rozhovor bude veden na téma mé bakalářské práce, které je „**Nábor a výběr zaměstnanců v konkrétní společnosti**“. Mé otázky jsou zformulovány do 3 kategorií.

V první části se Vás budu dotazovat na osobní informace a délku Vaší praxe v tomto oboru.

V druhé části budou moje otázky zaměřeny na nábor ve vaší firmě a v poslední třetí části na výběr zaměstnanců a postup při výběrech těchto zaměstnanců. Nyní, když dovolíte, bych tedy ráda přešla k samotnému rozhovoru.

Jako první bych se chtěla zeptat, jakou pozici zastáváte ve společnosti Continental Barum s.r.o.?

Pracuji jako personalista.

Jak dlouho na této pozici pracujete?

Na této pozice jsem od roku 2000.

Jak dlouho se pohybujete ve firmě Continental Barum?

Do firmy jsem nastoupila v roce 1990, ale nevěnovala jsem se ihned personalistice. Pracovala jsem v divizi účetnictví a po necelých dvou letech jsem se začala realizovat v personální divizi. Dlouhá léta jsem pracovala v odboru vzdělávání. Věnovala jsem se vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Mimo jiné jsem měla na starosti organizaci jazykového vzdělávání v naší společnosti. V současné době je má práce zaměřena spíše na výběr, příjem, nastavení mezd a v neposlední řadě také na odborném vzdělávání zaměstnanců divize Tovární inženýrství. Do divize Tovární inženýrství patří všichni zaměstnanci, kteří se starají o opravy a údržby strojního zařízení. Jedná se především o konstruktéry, elektrikáře a strojaře.

Co se týče náboru ve vaší společnosti, je toto nějak vnitřně upraveno?

Ano, všechny postupy týkající se personálních procesů, jsou upraveny ve směrnici „Plánování, příjem a propouštění zaměstnanců“. Zde je upraven jak postup při plánování obsazování

pracovních pozic, tak příjem a změny pracovních poměrů – vlastně se jedná o celý proces „život“ zaměstnance ve firmě Continental Barum s.r.o.

Existuje nějaký obecný postup, jak postupovat při náboru/oslovení nového uchazeče?

Všechny personální postupy jsou upraveny právě ve výše zmíněné směrnici, každopádně při požadavku obsazení jednotlivých pozic inzeruje Personální odbor volné pracovní místo a řídí se dalšími interními pravidly, které jsou popsány v metodickém pokynu Personální divize. Kontakt se žadateli o zaměstnání včetně následného příjmu zaměstnanců provádí vždycky jen zaměstnanci personálního odboru.

Ve své bakalářské práci se zaměřuji na pozici Gumař – operátor výroby, můžete mi o této pozici něco říci? Například jaké jsou požadavky na tuto pozici, schopnosti nebo požadované dovednosti?

Tato pozice se vyznačuje velkou mírou fluktuace, jedná se totiž o práci ve směnném režimu včetně sobot a nedělí, což nás donutilo nechat tuto pozici dlouhodobě otevřenou a neustále nabírat nové zaměstnance.

Náplní práce na této pozici je obsluha strojů při přípravě a míchání gumárenských směsí, řízení výrobních linek, strojů a zařízení na výrobu polotovarů, kompletování polotovarů na konfekčním stroji, lisování pneumatik a kontrola kvality a dokončení pneumatiky.

Požadavky na tuto pozici nejsou nijak náročné. Požadujeme minimálně výuční list, chuť a možnost pracovat ve směnném provozu a také spolehlivost. Nejsou zde vysoké nároky na technické znalosti, ale zaměstnanec musí mít jiné předpoklady - soustředění, zodpovědnost, ochotu učit se novým věcem...

Budoucím zaměstnancům nabízíme 13. a 14. plat, stravu dotovanou až 70% z celkové ceny a také možnost nákup pneu se slevou až 60%.

Nevýhodou tohoto místa je čtyřstěnný provoz, který je v provozu bez zastavení.

Můžete prosím popsat proces náboru na pozici „Gumař – operátor výroby“, kterou budu popisovat při své případové studii?

Tato pozice patří mezi pozice, které jsou neustále otevřené, a proto bylo za dobu její existence použito mnoho způsobů nábory, jako je například reklama v rádiu, v novinách a podobně. Za dobu vyhledávání kandidátů na tuto pozici jsme ale z referencí zjistili, že novinová forma inzerátů je zcela neúčelná a že se skrze tuto cestu nehlásili žádní zájemci o práci. Naše inzeráty byly dříve dokonce i jako reklamní spoty v televizi společně s většími firmami, jako je ČEZ anebo Škoda Auto. Aktuálně je inzerát na tuto pozici vyvěšen neustále na stránkách Prace.cz. A o kandidáty nyní není nouze. Rozhodli jsme se totiž vyzkoušet nový způsob nábory a to skrze naše stabilní zaměstnance formou doporučení.

Můžete prosím o tomto „doporučení“ říci něco více?

Jedná se o 3 měsíční kampaň, která započala k 1. 9. a trvala do 30.11, kdy všichni zaměstnanci měli možnost přivydělat si způsobem výhodným pro obě strany. Jednalo se o doporučení nového zaměstnance na určitou pozici, ten musí při pohovoru zmínit, že byl doporučen jedním ze zaměstnanců firmy. Pokud tento kandidát uspěje, může ten, který nového zaměstnance doporučil, získat bonus až ve výši až 10.000,-Kč. Bonus je vyplácen doporučujícímu zaměstnanci ve dvou částkách a to:

5000,- Kč po uplynutí zkušební doby doporučeného zaměstnance,

5000,- Kč po uplynutí 12 měsíců od příjmu nového/doporučeného zaměstnance.

Protože tato náborová kampaň formou doporučení byla aktuálně ukončena, statistické výsledky doposud nejsou známy. Vyhodnocení tohoto projektu je plánováno na konec 1. čtvrtletí následujícího roku, kdy se ověří, zda právě tato kampaň měla za následek zvýšení počtu přijatých životopisů s žádostmi o pracovní místo.

Pokud se toto prokáže jako pozitivní, dojde k opakování této kampaně.

Existuje nějaký poměr, kolik cca zájemců je pozvaných na pohovor/ vůči těm, kteří poslali životopisy?

Na tuto otázku se nedá zcela jasně odpovědět, protože počet registrovaných uchazečů v období od 1. 9. 2017 do 30. 11. 2017 byl 533 uchazečů. Zde se bohužel jedná o všechny uchazeče, kteří projeví zájem o práci u nás, a to jak ve výrobě, tak i o ty, kteří měli zájem o registraci pro případ vypsání nové pozice - třeba i technické.

K bližším výsledkům by Vám ještě mohl pomoci údaj o uchazečích pozvaných na výběrová řízení na pozice gumaře za stejné období, kdy se jednalo o 229 uchazečů. Nebo také údaj o uchazečích získaných doporučením za celou dobu fungování kampaně - 201. Ani u doporučených uchazečů se však ve všech případech nejednalo o zájemce na gumaře.

Co se týče výběru zaměstnanců na dělnické pozice, je toto opět nějak upraveno?

Zde bych opět odpověděla stejně jako před chvílí na podobnou otázku ohledně náboru, kterou jste mi položila. Opět bych se chtěla odkázat na směrnici s názvem „Plánování, příjem a propouštění zaměstnanců. Dodala bych ale, že zpravidla se dává při výběru přednost interním kandidátům, teprve tehdy, kdy není vhodný interní kandidát, hledáme externí zájemce o práci.

Na základě jakých kritérií a kým jsou budoucí zaměstnanci vybíráni?

Na začátek je třeba zmínit, že pohovory/výběry vždy provádí pověřený personalista. Při výběrovém řízení se vychází z porovnání způsobilosti uchazeče s požadavky na obsazované pracovní místo. Způsobilost je měřena, porovnávána standardními personalistickými nástroji a metodami pro výběr zaměstnanců. Jedním z těchto nástrojů je tzv. Kompetenční model, kdy se kandidátům v den pohovoru rozdá test, který mají během 10 minut hotový. Výsledky z tohoto testu jsou okamžitě zaznamenány do počítače a do 10 minut je možné již mít hotový kompetenční model v podobě pavoukového grafu. Ihned tedy poznáme, zda je zaměstnanec vhodný na určitou pozici, popřípadě zda má určité vlastnosti výrazně odlišující se průměru.

Můžete uvést příklad?

Jedním příkladem za všechny je právě ta pozice Gumaře – operátora výroby, kde je požadována především spolehlivost. A i tato vlastnost se v kompetenčním modelu dá vyčíst. Na každou pozici jsou předem vytvořeny vzory, jak by měl takový ideální profil na daného místa vypadat. U vybraných pozic je přihlédnuto k Národní soustavě kvalifikací, která představuje popis požadavků na jednotlivé kvalifikace či jednotlivá pracovní místa uznávána v České republice.

Zmínila jsem ve své práci formuláře, jako osnovu pro pohovory, tyto formuláře jsou tvořeny kým?

Formuláře, které používáme při výběrových řízeních, byly vytvořeny personální divizí. Pracujeme s nimi a přizpůsobujeme je obsazovaným pozicím a potřebám společnosti Continental Barum. Tyto formuláře nejsou součástí žádné směrnice.

A jaký tedy je další postup po uskutečněném osobním pohovoru?

Sejdeme se s ostatními kolegy z personálního oddělení a samozřejmě s vedoucím příslušného oddělení, ke kterému by nový zaměstnanec spadal. Po vzájemné dohodě vybereme uchazeče, kteří se nám jeví, jako nejvhodnější a z těchto potom většinou nejdříve následující pracovní den, vybereme nejvhodnějšího uchazeče. Tomu potom zavoláme a zeptáme se ho, zda jeho zájem o pozici stále trvá. Pokud souhlasí, dohodneme mu termín lékařské prohlídky a řekneme mu, že pokud při této prohlídce uspěje, může se stát naším zaměstnancem. V případě, že lékařskou prohlídkou úspěšně projde, kontaktujeme jej telefonicky a domluvíme datum nástupu a ostatní organizační věci. Těm, které jsme nevybrali, posíláme jednoduchý stručný dopis s oznámením o zvolení jiného uchazeče na pracovní pozici.

Děkuji za Váš čas a také značnou pomoc při zpracovávání této mé bakalářské práce.

Příloha č. 2 – Vlastní formulář k pohovorům

Pohovor na pozici:

.....

Vedoucí pozice: ANO / NE

Jak byl proveden nábor na tuto pozici?

- Inzerce (kde?):
- Média
- Osobní doporučení
- Zaměstnanec se ozval sám
- Letáky v poštovních schránkách
- Z úřadů práce
- Absolventi

Předchozí zaslání životopisu: ANO/ NE

Předchozí zaslání motivačního dopisu: ANO/ NE

Předchozí studium a filtrace dle životopisu: ANO/ NE

Zaškrtnutí:

- Individuální pohovor
- Panelový pohovor
- Výběrová komise

Požadavky na pozici:

.....

.....

Jednotlivé fáze pohovoru:

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.....

Jaké byly kladeny otázky a zároveň, jak byl řízen pohovor?

- Otevřené otázky
- Uzavřené otázky
- Hypotetické – jak byste se zachoval kdyby?
- Otázky zaměřené na.....
- Osobní otázky

Bylo provedeno nějaké testování?

- NE
- ANO, praktické přezkoušení – vyšší pozice
- Zkouška základních požadavků u dělnických pozic – barvoslepost, manuální zručnost
- Zkouška základních požadavků u vyšších pozic – přezkoušení z jazyka, odbornosti

Osobní pocit ze zaměstnance:

Měl zájem o práci?

Zjišťoval si o práci více?

Dokázal reagovat na otázky?

Dokázal být kritický sám k sobě?

Ověření si informací ze životopisu – seděly?

Dress code odpovídající pohovoru na danou pozici?

Drží se zaměstnanec otázky, nebo odbíhá od tématu?

Dotazy ze strany budoucího zaměstnance?