

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2014–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Milena Zechelová**

**Získávání a přijímání uchazečů o přijetí do služebního  
poměru u nejmenované státní organizace**

**Praha 2015**

**Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ivana Moltašová**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED FULL-TIME STUDIES**

**2014-2015**

**BACHELOR THESIS**

**Milena Zechelová**

**Obtaining and accepting applicants for admission to the  
service at an unnamed state organization**

**Prague 2015**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Ivana Moltašová**

## **Prohlášení**

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

V Praze dne 8.3.2015

Milena Zechelová .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Ing. Ivaně Moltašové za její vstřícnost a odbornou pomoc, kterou mi poskytla v průběhu vypracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá procesem získávání a výběru nových zaměstnanců v nejmenované státní organizaci. Cílem této práce je analyzovat proces a popsat rozdílné podmínky přijímání státních zaměstnanců a příslušníků.

Praktická část se zaměřuje na rozbor úspěšnosti uchazečů o zaměstnání, důvody jejich neúspěšnosti v jednotlivých fázích přijímacího řízení a je provedena analýza výsledků z dokumentů při vstupních pohovorech v nejmenované státní organizaci.

## **Klíčová slova**

Analýza, dotazníková šetření, organizace, personální pracovník, pracovní místo, výběr a získávání pracovníků.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with the process of recruitment and selection of new employees in an unnamed state organization . The aim of this work is to analyze the process and describe the different conditions of recruitment of civil servants and members .

The practical part focuses on the analysis of the success of job seekers , the reasons for their failure in various stages of the recruitment process and the results of an analysis of documents during an interview in an unnamed state organization.

## **Key words**

Hypothesis, personnel worker, questionnaire surveys, selection and recruiting worker , unnamed state organizations.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>13</b>
1.1 Definice získávání.....	13
1.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky.....	14
1.3 Identifikace potřeby získávání pracovníků .....	16
1.4 Popis a specifikace obsazovaného místa .....	17
1.5 Zvážení alternativ .....	18
1.6 Volba metod získávání pracovníků.....	18
1.7 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	19
1.8 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	21
1.9 Dokumenty uchazečů.....	21
<b>2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>25</b>
2.1 Úkoly výběru pracovníků .....	25
2.2 Kritéria výběru pracovníků .....	28
2.3 Fáze výběru .....	29
2.4 Metody výběru pracovníků .....	30
2.4.1 Analýza dokumentace pracovníků .....	31
2.4.2 Výběrový rozhovor .....	31
2.4.3 Testy pracovní způsobilosti .....	35
2.4.4 Assessment Centre .....	37
<b>3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>40</b>
3.1 Přijímání pracovníků.....	40
3.2 Adaptace pracovníků .....	42
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>4 STANOVENÍ CÍLE V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>44</b>
4.1 Charakteristika vybrané organizace.....	44
4.2 Průběh analýzy .....	46
4.3 Analýza statistických dat výběrového řízení .....	47
4.4 Stanovení hypotéz .....	52

4.4.1 Jste muž nebo žena? .....	53
4.4.2 Uveďte věk: .....	54
4.4.3 Účastnil jste se výběrového řízení i u jiné organizace? .....	55
4.4.4 Na jakou pozici jste se hlásil při výběrovém řízení? .....	56
4.4.5 Setkal (a) jste se v jiných organizacích s takto specifickým výběrovým řízením? .....	57
4.4.6 Je podle Vás důležitá zvýšená psychická odolnost příslušníka ve výkonu služby? .....	58
4.4.7 Myslíte si, že je u vybrané organizace zvýšená fyzická náročnost dané profese? .....	59
4.4.8 Myslíte si, že jsou testy osobnostní způsobilosti u organizace náročné? .....	60
4.4.9 Myslíte si, že změna společenského vývoje má dopad na úroveň osobnostní způsobilosti? .....	61
4.4.10 Myslíte si, že je pro výkon služby u organizace důležitá zvýšená osobnostní způsobilost? .....	62
4.4.11 Setkal jste se s někým, kdo nesplnil testy osobnostní způsobilosti? .....	63
4.4.12 Je Vám známo, že jsou u organizace zvýšené požadavky zdravotní způsobilosti? .....	64
4.4.13 Myslíte si, že změna způsobu života současné společnosti má vliv na současnou zdravotní způsobilost populace? .....	65
4.4.14 Myslíte si, že pro výkon služby u této organizace je důležitá zvýšená zdravotní způsobilost? .....	66
4.4.15 Setkal jste se s někým, kdo nesplnil testy zdravotní způsobilosti? .....	67
4.4.16 Kolik kol výběrového procesu jste absolvoval (a)? .....	68
4.4.17 Musel (a) jste absolvovat testy fyzické způsobilosti? .....	69
4.4.18 Uspěl jste v testech zdravotní způsobilosti? .....	70
4.4.19 Myslíte si, že jsou testy zdravotní způsobilosti stejné pro státní zaměstnance a příslušníky organizace? .....	71
4.4.20 Musel (a) jste absolvovat testy osobnostní způsobilosti? .....	72
4.4.21 Jak by jste hodnotil (a) své procento úspěšnosti při testech osobnostní způsobilosti u organizace? .....	73
4.4.22 Dokládal (a) jste při výběrovém procesu svou bezúhonnost? .....	74



4.5 Interpretace zjištěných dat .....	75
4.6 Vyhodnocení a doporučení pro organizaci .....	76
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ a TABULEK.....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>

## ÚVOD

Problematika získávání a výběru nových zaměstnanců, by měla být významným a stěžejním segmentem personální práce každé organizace. Důraz na problematiku získávání a výběru zaměstnanců by měl být stejný v soukromém i ve státním sektoru. Je nutné zdůraznit, že těžiště získávání a výběru zaměstnanců musí být položeno už v prvopočátcích při medializaci nového pracovního místa. Proces získávání pracovníků musí vycházet ze současného stavu na trhu práce v České republice. Medializace musí být směřována na popularizaci profese s vymezením poskytovaných benefitů spojených s novou pracovní pozicí. Od toho závisí pak následně výběr a získávání potencionálních uchazečů. V současné době je trh práce velice zúžen, co se týče kvality uchazečů a na druhé straně přesycen kvantitou uchazečů.

Ve vybrané nejmenované státní organizaci jsou specifikovány dva směry v oblasti výběru a získávání nových pracovníků. V první řadě se jedná o technicko- hospodářské pracovníky. Tito pracovníci pracují převážně v kancelářích. Zde nejsou kladeny takové speciální požadavky na zájemce, jelikož výkon těchto základních funkcí nevyžaduje specifické požadavky na odbornou přípravu. Současný trh práce umožňuje získat na základě provedeného výběru kvalitní lidské zdroje, které budou splňovat požadavky pro tuto základní činnost. V druhé řadě se jedná o doplňování takových funkcí, které vyžadují speciální teoretické znalosti a další odborné požadavky. Na tyto pozice je velkým problémem získat takové zájemce, kteří by tyto požadavky splňovali. Současný trh práce i při stavu vysoké nezaměstnanosti disponuje značně omezeným počtem možných adeptů. Významnou skutečností je to, že o tyto pracovníky je značný zájem a to zejména z oblasti soukromého sektoru. Ze strany soukromých organizací, jsou těmto adeptům poskytovány motivační výhody. Jedná

se různé benefity (stipendia, příspěvek na stravné, příspěvky na kulturní vyžití apod.). Těžiště jejich získávání se z výše uvedeného důvodu přesouvá do období, kdy tito ještě ani neukončili požadované odborné vzdělání v příslušných vzdělávacích zařízeních. Ze strany nejmenované státní organizace musí být při posuzování kritérií na uchazeče reagováno i na celospolečenský vývoj při zohlednění specifických požadavků dané profese. Z uvedeného důvodu by měla tato nejmenovaná státní organizace pravidelně sledovat a vyhodnocovat daný stav svých zaměstnanců a pak případně provést určité korektury stanovených požadavků na uchazeče. Na základě výše uvedeného je patrné, že oblasti výběru a získávání by se měla věnovat zvýšená pozornost. Toto by mělo mít zejména dopad na kvalitní personální obsazení tohoto úseku, což se ne vždy děje.

Ve své práci se autorka podrobněji zabývá touto oblastí, jelikož se domnívá, že je značně podceňována. Předmětem její bakalářské práce je provedení podrobné analýzy procesu získávání a výběru nových zaměstnanců a zodpovězení stanovených hypotéz. Pomocí analýzy statistických dat zjistit úspěšnost uchazečů při výběrovém řízení u zkoumané nejmenované státní organizace.

Teoretickou část autorka rozdělila do tří kapitol. V první kapitole se zaměřila na vlastní pojem získávání pracovníků. V následující druhé kapitole se autorka zabývala výběrem pracovníků. Ve třetí kapitole je podrobně rozebíráno přijímání pracovníků.

V praktické části byl analyzován proces a podmínky přijímání pracovníků a příslušníků u nejmenované státní organizace. Tato část se zaměřuje na rozbor úspěšnosti zaměstnanců a analýzu dokumentů při vstupních pohovorech v nejmenované státní organizaci. Autorka použila kvantitativní dotazníkové šetření u současných zaměstnanců a příslušníků nejmenované státní organizace. Oslovila 100 respondentů, z toho 50 zaměstnanců a 50 příslušníků. Zpět se vrátilo 82 vyplněných dotazníků (42 zaměstnanců a 40 příslušníků). Dále provedla rozbor

statistických dat úspěšnosti a důvodů neúspěšnosti přijímacího řízení zájemců o práci u zkoumané nejmenované státní organizace.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je považováno za jednoduchou personální činnost, ale následující kapitola ukáže na složitost a rizika celého tohoto procesu.

### 1.1 Definice získávání

Získávání a výběr pracovníků patří mezi základní personální činnosti a je klíčovou fází formování pracovních sil organizace a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Rozhoduje mimo jiné o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti dané organizace. Proto, aby organizace vykazovaly efektivitu, musí si uvědomit, že by měly využívat všechny své zdroje. Mezi tyto zdroje patří hlavně pracovníci. Tuto i další personální činnosti by v organizacích měli vykonávat erudovaní odborníci – personální specialisté nebo personální útvary.

(Koubek, 2009)

Jedná se o personální odborníky, kteří potřebují ke své práci znalosti a dovednosti z mnoha oborů, musí ovládat teoretické i praktické metody personálního řízení, včetně metod personální práce. Mimo jiné musí umět komunikovat s různými odborníky i se zaměstnanci na všech úrovních řízení. Předpoklady na pracovních pozicích personálních manažerů a specialistů jsou i jazykové znalosti, schopnosti práce v týmu, znalost právních norem. (Kociánová, 2004)

Získávání pracovníků je činnost, která by měla zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů a vyvolávala zdravou konkurenceschopnost, vedoucí ke zkvalitňování a odbornému růstu stávajících zaměstnanců organizace.

V moderní teorii řízení lidských zdrojů se v současné době rozlišuje pojem získávání a nábor.

1. náborem pracovníků se zpravidla získávají pracovníci z vnějších zdrojů
2. získávání pracovníků usiluje o získání lidských zdrojů nejen z vnějšku, ale především o získávání z řad pracovníků samotné organizace (Koubek, 2009)

Hlavním cílem získávání pracovníků je rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích, v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

*„Kromě termínu získávání či vyhledávání pracovníků je u nás používán (tradičně) termín nábor. Nábor - pocházející z ruštiny se vžil v 50. letech 20. století a bylo jím chápáno obsazování pracovních pozic pouze z vnějších zdrojů.“* (Kociánová, 2010, s. 79)

V pojetí získávání pracovníků je implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s vlastní pracovní silou, úsilí o další zvyšování produktivity práce. Tento termín lépe vystihuje to, o co se moderní personální práce snaží především – získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace. (Koubek, 2009)

## **1.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky**

Personální pracovník dané organizace, by měl získat pro svou organizaci nové, vhodné a kvalitní pracovníky s vynaložením minimálních finančních nákladů. Množství získávání nových

pracovníků, by mělo být spojené s potřebami a vytčenými cíli organizace.

V procesu získávání pracovníků proti sobě zpravidla stojí dvě strany:

- na jedné straně je to organizace se svou potřebou pracovních sil
- na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci – osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání - zde můžeme nalézt i současné pracovníky organizace (Koubek, 2009)

Proces získávání a výběru pracovníků by měl mít tři fáze:

- stanovení konkrétních požadavků
- oslovení uchazečů
- vlastní výběr vhodných uchazečů (Armstrong, 1999)

Základním kamenem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, dále je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a z požadovaných schopností pracovníka. (Kociánová, 2010)

Pracovník organizace zabývající se personálními činnostmi, by měl být schopen rozpoznat, zda neexistuje možnost obsadit volnou pracovní pozici pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců. Pokud ne, měl by zvážit způsob a metody, pomocí nichž osloví potenciální uchazeče o volnou pracovní pozici mimo organizaci. Dále se musí umět rozhodnout, zda metody a informace, které během získávání nových pracovníků použije, budou dostatečně efektivní. Tento pracovník by měl mít dále na zřeteli, že volnou pracovní pozici je třeba obsadit co možná nejrychleji a zajistit, aby finanční náklady celého procesu získávání pracovníků byly co možná nejnižší. Získávání pracovníků by měl být dokonale propracovaný postup. Dodržováním určitých postupů se organizace vyhne časovým i jiným ztrátám a zkracuje se doba, po kterou zůstává příslušné volné pracovní místo neobsazeno. Předpokladem pro efektivní proces získávání

pracovníků je dobrá znalost jednotlivých pracovních míst, kterou by měla přinášet analýza pracovních míst.

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

- a. identifikace potřeby získávání pracovníků
- b. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- c. zvážení alternativ
- d. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa
- e. identifikace potencionálních zdrojů uchazečů
- f. volba metod získávání
- g. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o místo
- h. formulace nabídky zaměstnání
- i. uveřejnění nabídky zaměstnání
- j. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů
- k. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
- l. sestavení seznamu uchazečů (Koubek, 2009)

### **1.3 Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Identifikace potřeby získávání pracovníků musí vycházet z plánů dané organizace. Plány jsou krátkodobé a dlouhodobé. Plány činnosti výroby, investic, technického rozvoje atd. jsou základnou, z níž personální pracovníci ve spolupráci s liniovými manažery vycházejí při odhadu počtu pracovníků, kteří by měli být schopni pokrýt potřebu organizace. Tato identifikace potřeb pracovníků by měla v dobře fungujícím podniku probíhat před vlastní realizací získávání nových pracovníků. Není však v silách personálních pracovníků, vždy přesně určit potřebu pracovních sil s předstihem. Není schopen určit, zda nedojde v dané organizaci k mimořádným událostem (např. úmrtí nebo náhlá invalidita pracovníka). Personální pracovník by měl vědět, koho chce svou nabídkou zaměstnání oslovit, komu jí adresovat, jaké zvolit metody získávání, jaké dokumenty od



uchazečů bude požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru a poté i ve vlastním procesu výběru. Dále musí vědět vše potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách a o požadavcích, které toto pracovní místo bude klást na daného pracovníka. (Koubek, 2009)

#### **1.4 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Tyto potřebné informace poskytuje popis a specifikace pracovního místa. Popis a specifikace pracovního místa musí být vždy aktuální, aby je mohl personální pracovník použít. V případě, že již neodpovídá skutečné povaze práce na pracovním místě a skutečným požadavkům na pracovníka, musí personální pracovník provést novou analýzu obsazovaného pracovního místa. Nejdůležitější informace, které se týkají daného volného pracovního místa, musí být součástí poskytovaných informací v nabídce zaměstnání. Moderní řízení lidských zdrojů klade velký důraz na hospodaření pracovní silou a na soustavné snižování nákladů práce. Se snižováním nákladů by měla v dobře fungující organizaci souviset analýza práce, profesiografie a profesiografické schéma.

Analýza práce je analýza určitého pracovního místa. Jedná se o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. (Koubek, 2009)

Profesiografie se zabývá rozbořem daných profesí. Je to metoda pro získávání systematických poznatků o pracovních a o jednotlivých profesích. Tento rozbor se nezabývá pouze aspektem psychologickým, ale také pedagogickým, fyziologickým, ekonomickým aj. Jedná se o popis činnosti a stanovení požadavků určitého povolání na osobnost člověka a popis podmínek, za nichž má být určitá činnost vykonávána. Jedná se o soupis nároků, které jsou kladeny na činnost, znalosti a dovednosti pracovníka, stupeň pracovní zátěže a z něho vyplývající nároky na psychické a fyzické funkce pracovníka, rozsah odpovědnosti spojené s vykonáváním práce a s ním související

požadavky na vlastnosti pracovníka. Popis je prováděn podle předem připravených klasifikačních hledisek, kritérií, shrnovaných zpravidla pod názvem profesiografická schémata. Personálnímu pracovníkovi by měla profesiografie napomáhat správně začlenit a rozmístit pracovníky do jednotlivých profesí, pozic a specializací.

(Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003)

### **1.5 Zvážení alternativ**

Dle prof. Ing. Josefa Koubka CSc., než budeme pokračovat v dalších krocích procesu získávání pracovníků, musíme zvážit následující možnosti:

1. zrušení pracovního místa
2. rozdělit práci mezi jiná pracovní místa při současném zrušení těch úkolů všech zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné
3. pokrytí práce formou přesčasů
4. pokrytí práce formou částečného úvazku
5. pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru
6. pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti
7. pokrytí práce pomocí externího dodavatele
8. práce vyžaduje plný úvazek (Koubek 2009)

### **1.6 Volba metod získávání pracovníků**

V procesu získávání pracovníků může personální pracovník pokračovat v případě, že dojde k závěru, že je potřeba obsadit danou pracovní pozici formou částečného úvazku či formou hlavního pracovního poměru. Volba jedné z těchto možností forem pracovního poměru ovlivní další kroky personálního pracovníka při získávání i výběru pracovníků. Personální pracovník se musí rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby

potencionální uchazeč dostal dostatečný obraz práce o obsazované pracovní pozici a požadavcích, které budou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě. Dále se musí rozhodnout, zda při získávání nových pracovníků, se organizace zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil, nebo zda bude oba zdroje kombinovat. Při volbě metod získávání pracovníků by měl personální pracovník vycházet z toho, o jakou pracovní pozici se jedná. S tímto je spojena i forma pracovního poměru – vedlejší pracovní poměr, hlavní pracovní poměr nebo dohodu o provedení práce. (Koubek, 2009)

Metody získávání pracovníků:

- výzvy, nástěnky
- porady, podnikový intranet
- inzerce – letáky, noviny, masmédia, internet
- úřady zprostředkující zaměstnání – úřad práce, personální agentury
- školy
- zpětné získávání zaměstnanců (Tomšík, Duda, 2011)

## **1.7 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků**

Ani v současné moderní době není snadné nalézt ani získat dobrého a kvalitního zaměstnance. Podle typu pracovního místa lze při získávání a vyhledávání vhodných kandidátů může personální pracovník využít více způsobů. Vyhledání vhodných pracovníků je především osobní odpovědností personalisty. Většina organizací nejprve hledá kandidáty na nové pracovní pozice v řadách stávajících pracovníků. V případě, že se organizace orientuje na vnitřní zdroje, pak zpravidla stačí informaci vyvěsit na obvyklé místo, nebo uveřejnit v podnikovém časopisu nebo na podnikových stránkách internetu. (Urban, 2003)

### **Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů:**

- **Výhody:** znalost uchazeče, možnost postupu pro pracovníka, posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci, možná regulovatelnost personálními plány, pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků, uchazeč zná organizaci i spolupracovníky, nízké náklady na proces získávání pracovníků, návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků
- **Nevýhody:** omezený výběr, malá autorita vedoucího kolektivem, automatické povyšování se, překážky pronikání nových myšlenek, negativní ovlivnění mezilidských vztahů  
(Kociánová, 2010)

Pokud jde o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, naskýtá se větší škála metod a možností: např. osobní doporučení, získávání uchazečů v průběhu studia, úřady práce, agentury zprostředkující zaměstnání, personální společnosti, inzeráty, letáky, internet atd. Jedná se však o nákladnější záležitost. Formulace nabídky zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa, přihlíží se k tomu, z jakých zdrojů bude organizace čerpat. Zde je nutné věnovat pozornost všem negativním vlivům. (Urban, 2003)

### **Výhody a nevýhody vnějších zdrojů:**

- **Výhody:** širší nabídka pracovníků, větší respekt kolektivu, větší pracovní nasazení, nový pracovník přináší nové impulzy a názory, neotřelý pohled na chronické problémy
- **Nevýhody:** vyšší náklady na proces získávání, obsazení místa trvá zpravidla déle, větší finanční požadavky, adaptace pracovníků je delší, zvyšuje se fluktuace (Kociánová, 2010)

## **1.8 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Nestačí zvažovat jen obsah nabídky, ale i její formu a následné umístění. Na těchto dvou skutečnostech záleží u všech forem nabídky zaměstnání, ale mimořádně důležité je to u zveřejňování inzerátů. V zájmu zjednodušení a úspor prací předvýběru či výběru, by se měly potenciálním zájemcům v nabídce zaměstnání poskytovat co nejpodrobnější informace o příslušných volných pracovních místech. Je též velmi důležité, jak je pracovní místo potenciálním uchazečům prezentováno. Doporučuje se prezentovat nabízené zaměstnání realisticky. Veškeré dosavadní kroky byly pouze fází přípravnou, dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet a během kterého se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty. Je zpravidla výhodnější uveřejňovat nabídku volného pracovního místa více způsoby, kombinovat všechny nebo pouze vybrané metody získávání, které mohou být úspěšné a organizace si je může dovolit. Časové rozmezí, po které se uchazeči mohou o volnou pracovní pozici ucházet, by nemělo být dlouhé, ale ani příliš krátké. (Koubek, 2009)

## **1.9 Dokumenty uchazečů**

Jedná se o období od uveřejnění nabídky a ukončením období, po které se mohou uchazeči o volnou pracovní pozici ucházet a dodat patřičné dokumenty. Shromáždění dokumentů uchazečů je významným úkolem procesu získávání pracovníků. Jednání se zájemci o zaměstnání rozhoduje o tom, zda se z těchto zájemců stanou skuteční uchazeči. Jedná se o to, aby představitelé organizace svým chováním vhodné zájemce neodradili. Měli by být ochotni uchazečům pomáhat (např. při vyplňování dotazníku, zpracovávání strukturovaného životopisu atd.). Během shromažďování požadovaných dokumentů a informací od uchazečů, by měla probíhat kontrola jejich úplnosti. Pokud by byly informace neúplné, je třeba požádat uchazeče o jejich doplnění.

V průběhu shromažďování dokumentů je vhodné si tyto materiály přehledně uspořádat. (Koubek, 2009)

Po uchazečích o zaměstnání je zpravidla vyžadován životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče. (Kociánová, 2010)

Pomocí doložených dokumentů uchazeč oslovuje potenciálního zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele jsou hlavním zdrojem veškerých informací o uchazeči. Analýze dokumentace uchazečů je třeba věnovat zvýšenou pozornost, jelikož mnohdy uchazeči uvádějí nepravdivé nebo zkreslené údaje. Materiály uchazečů by vždy měly sloužit jako vodítko k výběrovému rozhovoru

Mezi dokumenty, které uchazeči předkládají, patří:

- firemní dotazník – žádost o zaměstnání
- životopis - strukturovaný
- motivační dopis – je průvodním dopisem, prezentuje zájem o pozici
- doklady o dosaženém vzdělání
- certifikáty dokladující kvalifikaci
- publikační činnost
- lékařské vyšetření
- reference – písemné či ústní
- výpis z rejstříku trestů (Kociánová, 2010)

O uchazeči vypovídá také forma, v jaké své písemnosti zpracovává – jazykové zpracování, úprava materiálů a pečlivost jejich zpracování.

V současnosti se zpravidla požaduje strukturovaný životopis a motivační dopis. Strukturovaný životopis by měl být přehledný a logicky uspořádaný. Jedná se o přehled vzdělání a praxe uchazeče,

řadí se chronologicky sestupně. Přehled předchozích zaměstnání a praxe by měl obsahovat - název organizace či pozice, ale i druh pracovní činnosti, kterou uchazeč vykonával. Motivační dopis je průvodní dopis uchazeče k písemným materiálům, které předkládá. Podoba dopisu by měla vzbudit pozornost posuzovatele. Motivační dopis by měl dokazovat zájem uchazeče o danou pracovní pozici v organizaci a jeho způsobilost pro danou pozici, bez přehnaného chválení své osoby.

Další metodou analýzy dokumentace uchazečů je firemní nebo osobní dotazník. Dotazníky firemní, či osobní se v současné době vyplňují zpravidla ve všech organizacích. Každá organizace má svou formu dotazníků. Ve většině případů se vyplněné dotazníky dále zakládají do osobního spisu uchazeče, posléze zaměstnance. Dotazník obsahuje mimo jiné informace týkající se dosavadního průběhu profesního života a různé otázky, které vedou ke zjišťování toho, zda je, či není uchazeč vhodný pro danou pracovní pozici.

Mimo jiné jsou používány při analýzách dokumentací ústní nebo písemné reference a pracovní posudky. Reference a pracovní posudky bývají zpravidla v písemné podobě. Písemná podoba bývá považována za spolehlivější. Autor se v referenci vyjadřuje na základě dostatečného časového prostoru promyšleně, s možností korigování svého hodnocení. Na druhou stranu forma ústní umožňuje poskytování více odpovědí na různé otázky, které by danou firmu zajímaly a bývají považovány za cennější. Vyjadřuje se totiž na základě minimálního časového prostoru bezprostředně, reaguje bez důsledného promyšlení svých úvah. Z uvedeného důvodu bývá toto hodnocení objektivnější. Může se stát, že se v některých případech referencí nebo posudcích projeví mezilidské vztahy na pracovišti pozitivně, či negativně.

Jako poslední v řadě do analýzy dokumentace uchazečů patří lékařské vyšetření. Je vyžadováno zejména v případě pracovních míst, na která je různými předpisy dána povinnost jej vyžadovat. Lékařské vyšetření je vyžadováno pro práci, při níž by mohlo dojít k ohrožení

zdraví ostatních lidí, nebo zhoršení či poškození zdravotního stavu pracovníka. (Kociánová, 2010)



## 2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

V kapitole výběru pracovníků je podrobně popsán celý proces výběru pracovníků. Jsou zde popsány úkoly, které je třeba splnit při výběru pracovníků. Podrobně popsány fáze a metody výběru pracovníků.

### 2.1 Úkoly výběru pracovníků

Podle J. Urbana „*existují dva druhy zaměstnanců, kterých je třeba se vyvarovat: ti, kteří nikdy neudělají to, co se jim řekne, a ti, kteří neudělají nikdy nic jiného než to, co se jim řekne.*“ (Urban, 2003, s. 37)

Hlavním úkolem výběru je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale pomůže i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty své pracovní skupiny, organizace. Měl by být dostatečně flexibilní a mít rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v dané organizaci. Výběr musí brát v úvahu odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Pracovník zodpovědný za výběr uchazečů si musí uvědomit, že uchazeč o zaměstnání je pro něj rovnocenným a rovnoprávným partnerem. Je zakázána forma jakékoliv diskriminace. Dále musí mít na paměti, že informace, které mu byly poskytnuty uchazečem za účelem výběru, jsou důvěrné a jejich další použití může být pouze se souhlasem uchazeče. Dosud neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by spolehlivě vybrala skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude bezvýhradně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina a organizace vyžadují. O to větší

důraz se má klást na výběr pracovníků určených k provádění výběru uchazečů o pracovní pozici, kdy tento proces je mimo jiné odrazem subjektivního hodnocení stanovených kritérií. Ve výběrovém procesu se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je nutné si určit kritéria, která budou při hodnocení použita. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a metody výběru, mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Výběr nových uchazečů je oboustranná záležitost: organizace – zaměstnanec. Zaměstnavatel si sice vybírá potencionálního pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá svého nového zaměstnavatele. (Koubek, 2009)

Celý proces výběru uchazečů by měl mít stanovený plán. Je nutné si nejprve stanovit, kolik výběrových kol bude mít výběrové řízení. Každá organizace by měla sdělit všem uchazečům termín, do kdy budou informováni o výsledku výběrového řízení. Určený termín by měla organizace dodržet.

Zpravidla je proces výběru uchazečů rozdělen do tří kol:

- první kolo - v tomto kole je zapotřebí seznámit se se všemi žádostmi uchazečů
  - druhé kolo - pozvat si uchazeče, kteří splňují stanovená kritéria
  - třetí kolo – omezit užší výběr na dva až tři nejlepší uchazeče
- (Halík, 2008)

Dříve než přistoupíme k vlastnímu výběru pracovníků, musíme vyřešit několik problémů:

- stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka
- stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat
- stanovit kritéria úspěšnosti práce (kritéria pracovního výkonu)

- stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšnosti výkonu práce na obsazovaném pracovním místě
- stanovit týmová (skupinová), útvarová kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka
- stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem (skupinou), útvarem a organizací
- vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací (Koubek, 2009)

Jestliže chceme získat objektivní informace, musíme si položit tři nejdůležitější otázky:

1. Může uchazeč vykonávat příslušnou práci? (má dostatečné vzdělání, praxi, zkušenosti a dovednosti, které potřebuje, aby mohl vykonávat danou práci)
2. Chce uchazeč vykonávat určitou práci? (je dostatečně motivován k dané práci, má pozitivní vztah k této práci, je dostatečně pracovitý)
3. Zapadne do pracovní skupiny/týmu a organizace? (je schopen se přizpůsobit hodnotám pracovní skupiny i organizace, nebude ve skupině cizorodým prvkem a překážkou skupinové práce)

První dvě otázky by měly být zodpovězeny kladně, v opačném případě je uchazeč pro organizaci nevhodný. Výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení. Kritéria hodnocení i použité metody musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu, náplni práce a odpovídajícím požadavkům na pracovníka. Sebelepší stanovení kritérií ještě nezajišťuje úspěšný výběr. Ten závisí v první řadě na kvalitě informací o uchazečích. (Koubek, 2009)

## 2.2 Kritéria výběru pracovníků

Hlavním úkolem výběru je porovnání kompetencí uchazeče s požadavky na dané místo a posouzení jeho vhodnosti pro organizaci. Je potřeba stanovit kritéria úspěšnosti a metody, které budou ke zjišťování tohoto využity. (Kociánová, 2010)

Specifické požadavky na pracovníka jsou zahrnuty v sedmibodovém modelu:

1. fyzické vlastnosti (zdraví, tělesná stavba a mluva);
2. vědomosti a dovednosti (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti);
3. všeobecnou inteligenci (základní intelektuální schopnosti);
4. zvláštní schopnosti (mechanické, manuální zručnost);
5. zájmy (intelektuální, tvůrčí, sportovní, společenské aktivity)
6. dispozice (přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, samostatnost);
7. okolnosti, tj. zázemí (rodina, zaměstnání členů rodiny).

(Armstrong, 1999)

V současné době je při výběru nových pracovníků kladen důraz na schopnosti pracovníka adaptovat se na určitou pracovní pozici. Z toho vyplývá, že se spíše při výběru orientujeme spíše na osobu, než na vlastní požadavky pracovního místa. Východiskem tudíž bývá analýza kompetencí pracovníka. Kompetentní přístup napomáhá rozpoznat, která metoda výběru poskytne užitečné informace. (Kocianová, 2010)

Vyšší validitu můžeme očekávat tehdy, když míra bude odrážet stupeň, kdy pracovní výkon závisí na třech druzích charakteristik:

1. univerzálních — charakteristiky vyžadované u všech prací,
2. vázaných na určité povolání — charakteristiky vyžadované konkrétní prací
3. vztahových — charakteristiky potřebné pro specifická zaměření (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003)

Nejdiskutovanějším problémem personální práce je problém validity a spolehlivosti faktorů používaných k úspěšnému výkonu práce a na nich vybraných metod výběru nových pracovníků.(Koubek, 2009)

### **2.3 Fáze výběru pracovníků**

Proces výběru pracovníků se zpravidla dělí na dvě fáze:

1. **předběžná fáze** - začne tím, že vznikne potřeba obsadit volné pracovní místo a jsou pro ni charakteristické tři kroky:
  - a) definuje se příslušné pracovní místo a stanoví se základní pracovní podmínky (detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno)
  - b) zkoumá, jakou kvalifikaci, znalosti a dovednosti by měl uchazeč mít, aby mohl vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě
  - c) konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci a délku praxe a další a další schopnosti nezbytné pro posouzení vhodnosti uchazeče
  
2. **vyhodnocovací fáze** – navazuje plynule na předběžnou fázi s určitým časovým odstupem (Koubek, 2009)

Zpravidla se fáze vyhodnocování skládá z několika kroků, na rozdíl od předběžné fáze, není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit:

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů, které předložil uchazeč
- předběžný pohovor, by měl doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších dokumentech
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí Assessment Center

- výběrový pohovor nebo interview
- zkoumání referencí (písemných či ústních)
- lékařské vyšetření
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- informování uchazečů o rozhodnutí (Koubek, 2009)

Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou výběru. Pouze výjimečně stačí k výběru pracovníků použít jen jeden z těchto kroků, zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků. (Koubek, 2009)

## **2.4 Metody výběru pracovníků**

Metody výběru pracovníků se používají k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazeného pracovního místa s cílem rozhodnout se, který z uchazečů pro danou pracovní pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje řada metod, žádná z nich však nemůže úplně zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. V praxi se osvědčila kombinace více metod výběru.

Metody výběru pracovníků:

### **1) analýza dokumentace uchazečů**

- a) životopis a motivační dopis
- b) firemní dotazník, osobní dotazník
- c) ústní či písemné reference, pracovní posudek
- d) lékařské vyšetření

### **2) výběrový rozhovor**

### **3) testy pracovní způsobilosti**

- a) výkonové testy (testy schopností)
- b) testy osobnosti

### **4) Assessment Centre**

Mezi metody výběru patří i přijetí pracovníka na zkušební dobu. Během zkušební doby jsou ověřovány schopnosti pracovníka, zda je schopen práci vykonávat. Zkušební doba bývá pro organizaci finančně náročná metoda. Při výběru pracovníků se výjimečně uplatňují i další různé metody výběru jako jsou např. kamerové zkoušky, grafologie či testy na drogy. (Kocianová, 2010)

### **2.4.1 Analýza dokumentace uchazečů**

Životopis, motivační dopis, dotazníky, ústní či písemné reference, pracovní posudek, mnohdy i lékařské vyšetření nám slouží k vytvoření co nejširších informací o uchazeči. Některé z těchto dokumentů bývají vyžadovány v elektronické podobě. Výše jmenované dokumenty slouží jako základna pro třídění vhodných uchazečů. Na základě vyříděných uchazečů je sestaven seznam těch, kteří jsou pozváni k pohovorům či jiným metodám samotného výběru. (Armstrong, 1999)

### **2.4.2 Výběrový rozhovor**

Jak uvádí Kolman a spol. „*manažer by se měl vždy zúčastňovat vždy vstupního pohovoru, protože je to on, kdo bude s nově přijatým zaměstnancem trávit spoustu času.*“ (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, s. 163)

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu výběru pracovníků. Úkolem této metody, stejně jako u jiných metod, je posoudit předpoklady uchazeče na obsazovanou pracovní pozici. Nejdůležitější pro výběrový pohovor je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka. Druhy výběrových pohovorů se liší např. podle počtu účastníků, na straně uchazečů, tak i na straně tazatelů. Máme např. individuální rozhovor, výběrovou komisi (konkurz), skupinový rozhovor atd. Délka výběrového rozhovoru závisí na obsazované pracovní pozici-čím je obsazovaná pracovní pozice odpovědnější, tím bývá rozhovor náročnější na čas. Pokud se

jedná o pozici méně kvalifikovanou, bývá rozhovor kratší a méně zaměřený na podrobnosti. Rozhovor nemá přesáhnout jednu hodinu, je možné pro danou obsazovanou pozici uskutečnit více rozhovorů. Tazatel by měl většinu času rozhovoru naslouchat, aby získal o uchazeči maximum informací. Měl by vědět, že informace, které získá na začátku rozhovoru, mají zpravidla tendenci ovlivnit jeho posuzování silněji, než informace získané v průběhu rozhovoru. Neměl by demonstrovat svoji odbornou převahu. Dále by měl respektovat osobnost uchazeče. Pokud rozhovor probíhá před výběrovou komisí, měli by se zapojit všichni členové této komise. (Kocianová, 2010)

Podle míry strukturovanosti rozlišujeme tři typy rozhovorů:

1. **nestrukturovaný rozhovor** – jedná se o rozhovor bez přípravy témat a otázek
2. **strukturovaný rozhovor** – je předem připravený rozhovor s daným seznamem otázek v určitém pořadí
3. **polostrukturovaný rozhovor** – zde jde o připravovaný okruh otázek, které lze rozvíjet v průběhu rozhovoru  
(Kociánová, 2010)

Výběrový rozhovor musí mít 3 etapy:

1. **přípravu výběrového rozhovoru**
2. **vedení výběrového rozhovoru**
3. **hodnocení uchazeče**

#### **1. příprava výběrového rozhovoru:**

- stanovit cíl rozhovoru
- plánovat čas na rozhovor, při větším počtu rozhovorů udělat dostatek času na přestávky
- zajistit vhodné prostředí (příjemné, nerušené a vhodné rozsvícení účastníků)



- tazatel musí mít dostatek znalostí o obsazované pracovní pozici
- analyzovat dokumenty uchazeče
- připravit se na otázky uchazeče (výše platu, informace o organizaci, informace o pracovním prostředí)

## **2. vedení výběrového rozhovoru:**

- znamená značné nároky na tazatele (umění mluvit, naslouchat a mlčet)
- uvolněná partnerská atmosféra rozhovoru podporuje komunikaci, měl by převládat příjemný, ale věcný tón
- je třeba se plně soustředit na uchazeče
- aktivně mu naslouchat a dávat najevo svůj zájem
- nutnost ovládat komunikaci a volit správnou taktiku, otázky klást v přátelském tónu, odpovědi nekomentovat
- v průběhu rozhovoru udržovat oční kontakt s uchazečem
- z rozhovoru pořídít záznam
- v závěru je uchazeči oznámen termín a způsob oznámení - výsledku výběrového řízení

## **3. hodnocení uchazeče:**

- zachovávat kritický přístup
- vyhodnotit výkon a chování uchazeče během rozhovoru
- určit jaký je vztah uchazeče k dané pracovní pozici a zda je
- schopen práci na této pozici vykonávat (Kociánová, 2010)

Podle Koubka „výběrový pohovor či také rozhovor je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků.“ (Koubek, 2010, s. 179)

Výběrové rozhovory dělíme podle počtu účastníků:

- **individuální rozhovor** – (rozhovor typu 1+1), je to nejběžnější metoda, která poskytuje příležitost k navázání kontaktu mezi tazatelem a uchazečem, je to tzv. diskuze mezi čtyřma očima. V praxi je používána série individuálních rozhovorů.
- **výběrový panel** – je to rozhovor dvou či více tazatelů. Zpravidla to bývá personalista a potenciální nadřízený případného uchazeče. Nevýhodou v případě většího počtu tazatelů je méně uvolněná atmosféra rozhovoru.
- **výběrová komise** – v praxi je označována termínem „konkurz“. Výběrová komise bývá zpravidla oficiálně jmenovaná. Nevýhodou bývá tendence klást neplánované, nahodilé a často se opakující otázky z důvodu nedostatečné přípravy tazatelů nebo špatné koordinace v průběhu výběrového řízení. Výběrové komise bývají nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, kteří svým sebejistým vystupováním často vyvolávají příznivý dojem. Větší počet členů výběrové komise vytváří napjatou atmosféru a může pak negativně ovlivnit výkon uchazeče.
- **skupinový (hromadný) rozhovor** – na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně je jeden či více tazatelů. Tento druh rozhovoru umožňuje posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, ale neumožňuje hlouběji posoudit všechny jedince. (Kocianová, 2010)

Během přijímacích rozhovorů na pracovní místo dochází k chybám nejen ze strany kandidátů, ale i ze strany výběrových komisí.

#### Chyby kandidátů:

- přistižení při poskytnutí mylných informací
- bývají neklidní
- nevhodně oblečení či upravení
- neochota či arogance spojená s agresivitou během rozhovoru
- ve většině případů pouze zájem o vyšší platu

#### Chyby výběrových komisí:

- kladení diskriminačních otázek
- vysílání negativních signálů ke kandidátům
- neobjektivní hodnocení – předsudky (Brodský, 2009)

### **2.4.3 Testy pracovní způsobilosti**

Je to řada nejrůznějších testů s různým zaměřením. Testy pracovní způsobilosti jsou považovány spíše za pomocné či doplňkové nástroje pro výběr pracovníků. Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, ve které uchazeč splňuje nároky na pracovní pozici. V širším okruhu zahrnuje požadavky na způsobilost a odbornost uchazeče, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti, osobnostní charakteristiky a další např. morální či fyzické. Testy pracovní způsobilosti jsou významnou skupinou výběrových metod. Mimo výběr pracovníků je tento druh testování využíván v oblasti a řízení kariéry pracovníků. Testy pracovní způsobilosti nám prozradí v mnoha případech objektivní náhled na uchazeče. Rozhodnutí o testování uchazečů by mělo vycházet z kvalitní analýzy pracovní činnosti na pracovní pozici. Psychologické posuzování uchazečů se používá zpravidla u pozic na úrovni středního managementu, u vedoucích týmů a pracovníků, na které jsou kladeny zvýšené psychické nároky. Psychodiagnostické metody jsou různě klasifikovány. (Kocianová, 2010)

Z hlediska výběru pracovníků jsou významné **výkonové testy a testy osobnosti**.

**I. Výkonové testy** vylučují subjektivní chyby ze strany testujícího. Jedná se o normy, které umožňují srovnávat jednotlivce s průměrem, případně stanovit hodnotu nadprůměrného nebo podprůměrného výkonu. Výkonové testy se mohou týkat např. paměti, pozornosti, inteligence, tvořivosti, technického porozumění, reakčního času ad.

Mezi výkonové testy patří také metody měření rozumových schopností, a ty jsou rozděleny do tří skupin:

a) testy inteligence – jsou standardizované metody sloužící k měření rozumových schopností a současné mentální úrovně jedince, jsou hodnoceny podle kritérií, která slouží jako podklad pro výpočet inteligence vyjádřené inteligenčním kvocientem – IQ (je to poměr tzv. mentálního věku, tj. skutečné úrovně intelektového vývoje a chronologického věku – skutečného kalendářního věku, tento poměr je násoben 100)

b) testy sociální inteligence – uplatňují se zde specifické schopnosti verbální, behaviorální a percepční, a to hlavně schopnost přiměřeného posuzování druhých osob a následného jednání s druhými lidmi. Někteří jedinci vědí, jak by měli psychologicky správně jednat, ale nejsou toho schopni pro určité poruchy osobnosti.

c) testy emoční inteligence – tato metoda zkoumá, zda je jedinec schopen ovládat svou náladu, zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, a zda má schopnost empatie -vcítit se do druhého jedince.

**II. Testy osobnosti** jsou v současné době běžně využívanou metodou výběru pracovníků. Významnou částí osobnosti pracovníka jsou jeho motivační charakteristiky, jako je orientace na práci, zájmová orientace, na profesi, hodnotová orientace atd. (Kocianová, 2010)

Dále lze testy pracovní způsobilosti dělit:

- testy potenciálních schopností – mají předpovídat, jaká a jak velký potenciál má uchazeč k výkonu určité práce, jedná se např. o testy administrativních schopností, numerických schopností, mechanických schopností atd.
- testy získaných schopností by měly změřit schopnosti a dovednosti uchazeče, které již získal praxí, nebo vzděláváním (Armstrong, 1999)

Podle autorek Foot, Hook „*psychologické testy kryjí řadu lidských charakteristik a mohou hodnotit: inteligenci, schopnosti, zájem, motivaci a osobnost.*“ (Foot, Hook, 2005, s. 111)

#### **2.4.4 Assessment Centre (AC)**

AC je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem, který diagnostikuje uchazeče ve zcela určitých, předem uměle vytvořených podmínkách a hodnotí jeho výkon v předem stanovených kritériích. Tvoří jej soubor úkolů, které musí uchazeč splnit v omezeném časovém intervalu. Může se jednat o sérii simulací, které jsou typické pro manažerské pracovní činnosti. Celkový výkon uchazečů poté může předpovědět jejich předpoklady k práci ve skupině, v určitých případech i manažerské dovednosti a předpoklady, umožňují získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedinců s cílem jejich posouzení ve vztahu k obsazené pracovní pozici. Cílem je vybrat co nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici. Tato metoda je nákladná, ale zaručuje větší efektivnost výběru pracovníků. Jakákoliv metoda, která je v programu AC použita, musí být dokonale promyšlená a důkladně připravená. Tato metoda výběru zaměstnanců na pracovní pozici spočívá v řešení modelových situací uchazeči, v hodnocení jejich výkonů kvalifikovanými posuzovateli podle objektivně definovaných kritérií a v poskytování zpětné informace uchazečům o silných a slabých stránkách jejich výkonu.

Dále vyžaduje kromě předem připraveného souboru modelových úkolových situací, které vypracovává skupina expertů, také soubor kvalifikovaných posuzovatelů (assessorů). Ti na základě pozorování praktického jednání uchazečů při plnění zadaných úkolů hodnotí jejich výkon. (Kocianová, 2010)

Vytvoří se skupina uchazečů, kteří jsou uvedeni do zařízení, ve kterém bude program probíhat, a budou plnit zadávané úkoly.

Druhy zadávaných úkolů:

- 1) Řízená diskuse k zadanému problému
- 2) Neřízená diskuse k zadanému problému
- 3) Případové studie
- 4) Manažerské hry
- 5) Testy osobnosti a testy schopností

Co se hodnotí ve výkonu uchazečů (kritéria):

- Komunikace - uchazeč je schopen komunikovat jasně a stručně, ústně i písemně
- Mezilidské vztahy - uchazeč je vnímavý k přáním a názorům jiných lidí a je schopen s nimi spolupracovat
- Řešení problémů - uchazeč projevuje analytické dovednosti, zdravý úsudek a zvažuje všechny okolnosti
- Rozhodování - uchazeč projevuje předvídavost, vydává rozhodnutí, která vychází z jemu dostupných informací a za svá rozhodnutí dokáže převzít odpovědnost
- Tvořivost - uchazeč projevuje originalitu při reagování na problémy, pružně posuzuje průběh akce
- Nasazení a vytrvalost - uchazeč je schopen předkládat řešení takovým způsobem, který přesvědčí ostatní o jeho přijatelnosti
- Zvládání zátěže - uchazeč je schopen přijmout kritiku, zachovává klid a umí i pod tlakem řešit několik problémů

najednou

- Reprezentace organizace - uchazeč vytváří kladný dojem a příznivý obraz budoucího zaměstnance organizace

Existující informace, které svědčí o vysoké účinnosti AC, hlavně pokud jde o schopnost předvídat budoucí pracovní výkon zaměstnanců v nižších a středních manažerských funkcích. (Koubek, 2009)

## 3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola se zabývá závěrečnou fází získávání a výběru pracovníků, což je přijímání již vybraného pracovníka. Popisuje celý proces přijímání, veškeré úkony, které je zapotřebí při přijímání pracovníka udělat. Součástí přijímání pracovníka je jeho adaptace v organizaci. Aby došlo k úspěšné adaptaci pracovníka, je zapotřebí splnit určité kroky adaptace.

### 3.1 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků charakterizují pracovněprávní vztahy. Jedná se hlavně o administrativní činnosti, spojené s procedurami, které následují poté, co uchazeč úspěšně prošel přijímacím řízením a přijal nabídku pracovního místa. Nejdůležitější administrativní činností přijímání pracovníků je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. (Kociánová, 2004)

V některých případech přijímaný pracovník podepisuje dokument, který nahrazuje pracovní smlouvu. Na základě tohoto dokumentu či pracovní smlouvy, bude přijatý pracovník vykonávat práci pro danou organizaci. Před podpisem pracovní smlouvy či jiného dokumentu, by měl být pracovník seznámen s obsahem. Na podpisu pracovní smlouvy se musí podílet obě smluvní strany. Pokud se jedná o změnu pracovního zařazení v rámci organizace, řeší se tato situace dodatkem k pracovní smlouvě.

Pracovní poměr se zakládá:

- pracovní smlouvou – pracovní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
  - jmenováním – u vedoucích organizačních složek státu
  - volbou – zvolením příslušným orgánem
- (Kociánová, 2010)



Pracovní smlouva musí obsahovat:

- druh práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat
- místo, kde bude práce vykonávána
- den nástupu do zaměstnání (Kociánová, 2010)

Pracovní smlouva může dále obsahovat i další náležitosti např. zkušební dobu, druh pracovního poměru, výše mzdy či platu, termín výplaty mzdy nebo platu, způsob vyplacení mzdy či platu, délka dovolené, rozvržení pracovní doby, výpovědní doby. Po podepsání pracovní smlouvy bývá pracovník zařazen do personální evidence. Pro potřeby personální evidence doloží pracovník rozsah údajů, které si určí organizace sama. Pracovníkovi se založí osobní karta s jeho údaji, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení a eventuálně se vystaví průkaz zaměstnance. Pokud se jedná o nového pracovníka, je potřeba, aby pracovník doložil zápočtový list. Dále je zapotřebí podat přihlášku k sociálnímu pojištění na místně příslušnou správu sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění pojišťovně, u které je pracovník registrován. V jednotlivých organizacích se liší rozsah potřebných údajů. (Kociánová, 2010)

Rozsah údajů:

- jméno, příjmení, titul
- datum a místo narození
- rodné číslo
- rodinný stav
- adresa trvalého bydliště
- telefonní číslo
- národnost, státní příslušnost
- data o kvalifikaci

V současné době se často zapomíná na součást přijímání pracovníka a to je uvedení na nového pracovníka na pracoviště. Přijímaného pracovníka by měl na nové místo doprovodit pracovník personálního útvaru a formálně jej představit nadřízeným. Bezprostředně nadřízený ústně seznámí nového pracovníka s jeho právy a povinnostmi. Je zapotřebí se zaměřit na informace, které přímou souvisí s příslušnou organizační jednotkou. Současně by měl být pracovník seznámen s všeobecnými, ale i podnikovými předpisy, které se týkají bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci a informace o sociálně hygienických podmínkách. Dalším krokem bývá seznámení pracovníka s ostatními pracovníky dané organizační jednotky. Jestliže je potřeba nového pracovníka zaškolit nebo zacvičit, je pracovníkovi přidělen instruktor nebo školitel. Na závěr je pracovník uveden na místo, kde bude vykonávat svou práci. Součástí závěrečné procedury je vhodné pracovníka povzbudit a popřát mu úspěch v práci. (Koubek, 2009)

### **3.2 Adaptace pracovníků**

Adaptabilita nových pracovníků bývá rozdílná. Závisí na osobnostních předpokladech pracovníka. Adaptabilita pracovníka by měla být předpokladem proto, jak bude pracovník zvládat své pracovní činnosti a jak se začlení do sociálního prostředí pracovní skupiny či organizace. Adaptovaný pracovník by se měl identifikovat s prací, se sociálním prostředím a organizací. Hlavním cílem adaptace by mělo být zmírnit stres nového pracovníka. Někteří autoři nahrazují pojem adaptace pojmem orientace. Pokud dojde k adaptaci pracovníka, lze předpokládat, že pracovník bude v organizaci spokojený a tudíž bude pro organizaci efektivní.

V průběhu adaptace se nový pracovník adaptuje:

- na kulturu organizace
- na vlastní pracovní činnost
- na sociální podmínky (Kociánová, 2010)

Adaptace pracovníka má pět hlavních cílů:

- umožnit, aby se pracovník v práci cítil jako doma
- zvýšit zájem pracovníka o práci a organizaci
- poskytnout pracovníkovi základní informace, které se týkají pracovních podmínek a zvyků organizace
- informovat, jaké plnění výkonu a chování se od něj očekává
- informovat pracovníka o možnostech vzdělávání

Pokud chce personální pracovník zjistit, jak se noví pracovníci s podnikem sžili a jak si vedou v práci, je důležité, aby je delší dobu soustavně sledoval. (Armstrong, 1999)

Adaptace pracovníka probíhá ve dvou fázích. Jako první se jedná o fázi ryze formální - jedná se o plánovitý proces, který by měla mít důsledně propracovaný každá organizace. Na první fázi navazuje fáze druhá – neformální. V této fázi se jedná spíše o spontánní proces. (Kociánová, 2004)

Pokud dojde k úspěšné adaptaci pracovníka na novou pracovní pozici, lze předpokládat, že pracovník bude ve vybrané organizaci spokojený a tudíž bude pro danou organizaci efektivní. Na závěr lze tedy říct, že pokud dojde k úspěšné adaptaci zaměstnance, byl celý proces získávání a výběru pracovníka úspěšný a splnil daný cíl. (Koubek, 2009)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 STANOVENÍ CÍLE V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem autorčiny práce je zjištění úspěšnosti uchazečů u zkoumané vybrané organizace a srovnání požadavků při výběru u státních zaměstnanců a u uchazečů do služebního poměru. S cílem její práce je dále spojená analýza procesu a podmínek přijímání pracovníků a příslušníků nejmenované státní organizace a analýza statistických dat výběrového řízení u nejmenované státní organizace. Potřebná statistická data autorce poskytlo příslušné personální pracoviště nejmenované státní organizace. Hlavním úkolem bylo zjistit, vyhodnotit a analyzovat data, týkající se procesu samotného výběrového řízení uchazečů o přijetí do služebního poměru a zodpovědět zda obtížnost stanovených kritérií výběrového řízení odpovídá schopnostem současné populace v důsledku celospolečenských změn. Dále zjištění, zda obtížnost výběrových metod odpovídá schopnostem současné populace a odpovědět si na stanovené hypotézy. Snahou této analýzy, která je prováděna v rámci vypracování bakalářské práce, je navrhnout a doporučit způsob řešení, na které by bylo vhodné se zaměřit.

Téma bakalářské práce si autorka vybrala na základě vlastních zkušeností a dlouholetého služebního poměru u této nejmenované státní organizace.

### 4.1 Charakteristika vybrané organizace

Jedná se nejmenovanou státní organizací. Tato organizace má dva druhy zaměstnanců. Jeden druh zaměstnanců jsou státní zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru u této organizace. Jedná se o zaměstnance, kteří zabezpečují technicko - hospodářské činnosti organizace (řidiči, údržbáři, zaměstnanci stravovacího provozu,

ekonomičtí pracovníci, administrativní pracovníci, analytičtí pracovníci, personální pracovníci, zdravotnický personál). Druhý druh zaměstnanců této organizace tvoří tzv. příslušníci, kteří jsou ve služebním poměru. Tito příslušníci vykonávají vysoce specifické činnosti.

Tak jako mnohé jiné organizace i tato nejmenovaná státní organizace získává nové zaměstnance a příslušníky z vnějších i vnitřních zdrojů. K získávání uchazečů využívají personální pracovníci metody, které jsou běžně používány i v jiných organizacích (inzeráty v tisku, inzeráty v médiích, pracovní úřady, personální agentury atd.). U této organizace je proces výběru uchazečů specifický. Jedná se totiž o dva druhy pracovních poměrů. Z tohoto důvodu jsou použity různé výběrové metody, se zaměřením na to, o jaký druh pracovního poměru se jedná. V případě výběru státních technicko – hospodářských pracovníků bývají zpravidla použity maximálně 2 – 3 kola výběru. Příslušníci, kteří se ucházejí o výkon služby u dané státní nejmenované organizace, musí podstoupit více kol výběru. Dále tito příslušníci musí splnit určitá kritéria spojená s výkonem náročné a specifické služby u dané organizace. Jedná se zpravidla o absolvování vstupního pohovoru, zdravotní prohlídku, testy osobnostní způsobilosti, testy fyzické způsobilosti a lustrace. Po úspěšném absolvování bývá uchazeč přijat do služebního poměru.

Také v této organizaci mohou technicko – hospodářští pracovníci i příslušníci využívat širokého spektra benefitů (služební mobilní telefony, služební automobily, příspěvek na výstrojní součástky, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na různá očkování, příspěvky na kulturní akce, ozdravné pobyty, lázeňská péče).

## 4.2 Průběh analýzy

Samotná analýza byla provedena za účelem zpracování této bakalářské práce a probíhala v časovém období prosinec - únor 2014 - 2015. Ve své bakalářské práci autorka použila dvě metody.

Jako první provedla analýzu statistických dat neúspěšnosti uchazečů při výběrovém řízení. Veškeré podklady – statistická data jí byla poskytnuta příslušným personálním pracovištěm nejmenované státní organizace. Jedná se o statistická data, která se týkají prováděných výběrových řízení v průběhu 5- ti let (od roku 2009 – 2013). Tato data autorce byla předána ve vyhotovení dvou tabulek, z nichž jedna uváděla skutečná statistická čísla a druhá tabulka byla převedena na procentuální data (viz.příloha1). Pro svou analýzu autorka vybrala hlavní kritéria výběrového řízení. Jedná se o zdravotní způsobilost, osobnostní způsobilost, tělesnou způsobilost a lustrace uchazečů. Analýzou těchto kritérií se zabývala proto, aby zjistila, zda obtížnost výběrového řízení odpovídá schopnostem současné populace. Získaná statistická data pro větší přehlednost zapracovala do tabulek a grafů podle analyzovaného kritéria procesu výběru uchazečů. Znázornění kritérií výběru uchazečů v grafech je uvedeno v procentech.

Jako druhá metoda výzkumu byla zvolena kvantitativní výzkumná technika dotazníku. Jedná se o nejpoužívanější výzkumnou techniku současnosti. Tato technika i v současné moderní době patří mezi techniky nejméně finančně nákladné a zároveň časově náročné. Dotazování probíhalo formou písemného dotazníku, který byl osobně předán vybraným respondentům k anonymnímu vyplnění. Tito respondenti byli vybíráni z různých pracovních pozic a pracovního zařazení. Dále byli respondenti upozorněni, že jejich odpovědi zůstanou anonymní, a budou použity pouze pro výzkum prezentovaný v této bakalářské práci. Po zpětném obdržení vyplněných dotazníků, byly tyto následně vyhodnoceny a zpracovány. Na větší část položených otázek v dotazníku oslovení respondenti odpovídali dle

vybrané třístupňové škály odpovědí (Ano, Ne, Nevím). V případě některých otázek dotazníku odpovídali respondenti z jinak nabízených odpovědí uvedených v daném dotazníku.

Autorka oslovila celkem 100 respondentů, z toho bylo 50 zaměstnanců a 50 příslušníků, mužů i žen. Zpět se vrátilo 82 vyplněných dotazníků (42 zaměstnanců a 40 příslušníků). Hlavním úkolem dotazníkové techniky bylo, zodpovědět hypotézy, které si autorka této bakalářské práce stanovila.

### 4.3 Analýza statistických dat výběrového řízení

#### 1. Zdravotní způsobilost

Stanovená přísná zdravotní kritéria jsou odrazem pro výkon náročné činnosti, kterou vykonávají příslušníka nejmenované státní organizace při plnění služebních úkolů při zohlednění všech rizikových faktorů této odpovědné a náročné činnosti.

Tabulka 1: Zdravotní způsobilost

<b>rok</b>	<b>podané žádosti</b>	<b>zdravotní způsobilost-zamítnutí</b>	<b>absolutní čísla</b>
2009	1310	2,06%	27
2010	255	0,00%	0
2011	46	0,00%	0
2012	291	3,78%	11
2013	247	8,50%	21

Zdroj: personální odbor nejmenované státní organizace, 2014

Graf 1: Zdravotní způsobilost



Zdroj: personální odbor nejmenované státní organizace, 2014

Z výše uvedeného grafického znázornění vyplývá, že oproti předchozím letům došlo v roce 2013 k procentuálnímu nárůstu množství uchazečů, kteří ze zdravotních důvodů nesplnili kritéria potřebná k přijetí k této organizaci. Z výsledku znázorněného grafu vyplývá, že stanovená kritéria zdravotní způsobilosti korespondují s náročností výkonu u této státní organizace.

Příčinu neúspěšnosti je třeba hledat mimo jiné i v zhoršení zdravotního stavu současné mladé populace. Důvodem zhoršeného zdravotního stavu je zejména změna životního stylu současné populace (méně pohybu, zhoršení životního prostředí, stravovací návyky, zvýšený stres a další). V průběhu desetiletí došlo také k nárůstu mnoha nemocí - alergií, hypertenzí, obezity, diabetu a v neposlední řadě vzrostl přímo skokově výskyt nádorových onemocnění postihujících různé orgány lidského těla.



## 2. Osobnostní způsobilost

Osobnostní způsobilost uchazečů lze zjistit pomocí různých metod psychologických vyšetření. Pomocí těchto metod, erudovaný specialista zjišťuje osobnostní předpoklady uchazeče, které jsou potřebné pro výkon služby u státních organizací. Uchazeči absolvují různá vyšetření dle stanovených psychologických metod. Výsledkem vyšetření je komplexní posouzení osobnostní způsobilosti a vhodnosti uchazeče pro výkon služby s důrazem na jeho psychickou odolnost při různých stresových situacích, morálně volní vlastnosti apod.

Tabulka 2: Osobnostní způsobilost

Rok	podané žádosti	osobnostní způsobilost-zamítnutí	absolutní čísla
2009	1310	23,82%	312
2010	255	0,00%	0
2011	46	50,00%	23
2012	291	25,09%	73
2013	247	37,65%	93

Zdroj: personální odbor nejmenované státní organizace, 2014

Graf 2: Osobnostní způsobilost



Zdroj: personální odbor nejmenované státní organizace, 2014

Ze znázorněného grafu vyplývá, že v letech 2011 a 2013 dosahovalo procento neúspěšnosti uchazečů až 50 - ti % hranice. Testy osobnostní způsobilosti patří mezi nejtěžší část výběrového řízení. Stanovená kritéria osobnostní způsobilosti korespondují s náročností výkonu u státní organizace.

Příčinu neúspěšnosti uchazečů je třeba hledat v celospolečenských změnách - změnily se priority a morálně volní vlastnosti jedinců. Z toho vyplývají změny charakterových vlastností současné mladé generace.

### 3. Lustrace

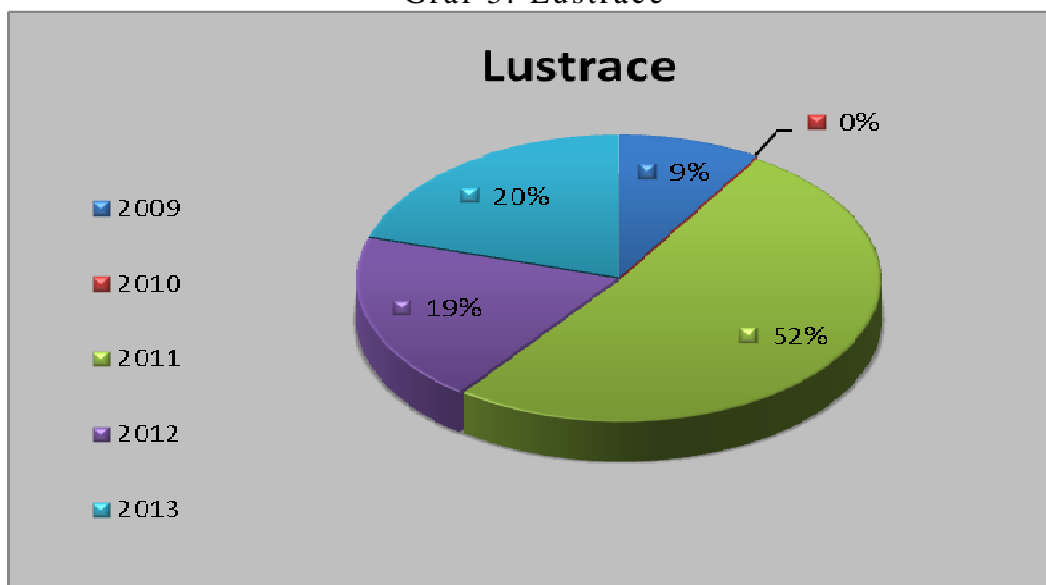
Státní organizace je oprávněna v rámci přijímacího řízení využívat vlastní evidence a evidence Ministerstva vnitra České republiky k ověřování údajů o uchazeči. Cílem lustrací je přijmout takového bezúhonného uchazeče, který splňuje náročné morální předpoklady pro výkon této pro společnost významné činnosti.

Tabulka 3: Lustrace

<b>rok</b>	<b>podané žádosti</b>	<b>lustrace</b>	<b>absolutní čísla</b>
2009	1310	2,98%	39
2010	255	0,00%	0
2011	46	17,39%	8
2012	291	6,53%	19
2013	247	6,88%	17

Zdroj: personální odbor nejmenované státní organizace, 2014

Graf 3: Lustrace



Zdroj: personální odbor nejmenované státní organizace, 2014

Z grafu vyplývá, že v letech 2009 a 2011 došlo k diametrálnímu rozdílu v počtu neúspěšných uchazečů z důvodu lustrace. V letech 2012 a 2013 se hranice nepřijatých uchazečů z důvodu lustrace rapidně snížila. Oproti roku 2011 došlo k poklesu až o 50 % neúspěšných uchazečů. O přijetí k nejmenované státní organizaci žádají hlavně uchazeči, na které se vzhledem k jejich věku nevztahuje „lustrační zákon“. V převážné většině uchazečů se jedná o ročníky mladší generace.

#### 4. Fyzická způsobilost

Součástí výběrového řízení uchazečů, jsou i stanovená kritéria pro fyzické předpoklady uchazečů. Tato kritéria vychází z požadavků náročného výkonu služby u nejmenované státní organizace. Ze statistických dat, která byla autorce této práce poskytnuta personálním pracovištěm popisované státní organizace, vyplynulo, že toto kritérium výběrového řízení a jeho procento neúspěšnosti uchazečů, se nikde neneviduje a nelze jej tudíž objektivně posoudit. Tato skutečnost byla zdůvodněna tím, že neexistuje návaznost kritérií

výběrového řízení uchazečů v daných letech. Je velmi zarážející, že ze strany příslušného odborného pracoviště nebyla a dosud nejsou vedena žádná statistická data týkající se úspěšnosti a neúspěšnosti uchazečů z důvodu fyzické způsobilosti.

#### **4.4 Stanovení hypotéz**

Autorka této bakalářské práce si stanovila 4 základní hypotézy, na které si chtěla odpovědět. Doufala, že odpovědi na stanovené hypotézy vyplynou z odpovědí vybraných respondentů jí zadaného dotazníku (viz.příloha2).

**1. Proces výběru příslušníků do služebního poměru je u zkoumané státní organizace specifický, oproti jiným oblastem v soukromém sektoru.**

**Argumenty:** U zkoumané státní organizace jsou kladeny vyšší nároky, a to z hlediska zdravotního i psychologického.

**2. Testem osobnostní způsobilosti neprojde více než 25 % uchazečů.**

**Argumenty:** Na uchazeče jsou kladeny zvýšené požadavky psychické odolnosti.

**3. Největší procento neúspěšnosti uchazečů je z důvodu zdravotní způsobilosti.**

**Argumenty:** U současné populace se vyskytují zdravotní problémy (alergie, oční vady, diabetes, obezita atd.)

**4. Náročnost výběrového řízení na státní zaměstnance ve vybrané organizaci je nižší než u uchazečů do služebního poměru.**

**Argumenty:** Zpravidla se jedná o pracovníky technicko-hospodářské (pracujících v kancelářích).

Tabulka 4: Přehled hypotéz a přiřazených otázek dotazníku

číslo hypotézy:	otázka č.:
1	1-7
2	8-11
3	12-15
4	16-22

Zdroj: autorka – dotazníkové šetření

#### 4.4.1 Jste muž nebo žena?

Tabulka 5: Pohlaví

Jste muž nebo žena?	
muž	62
žena	20

Zdroj: autorka

Graf 4: Pohlaví



Zdroj: autorka

Na otázku „Jste muž nebo žena?“ odpovědělo dohromady 82 oslovených respondentů. Z grafického znázornění je patrné, že v této organizaci pracuje větší procento mužů než žen. Tento výsledek koresponduje s psychickou i fyzickou náročností dané profese. Ženy jsou již svou fyziognomií jinak založené, než muži.

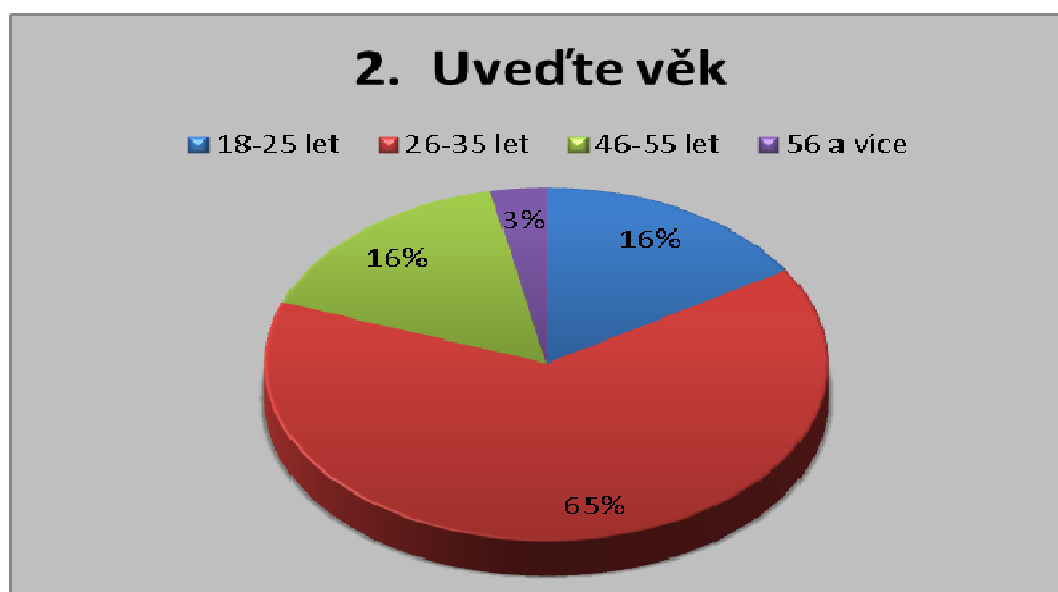
#### 4.4.2 Uveďte věk:

Tabulka 6: Věk

Uveďte věk	
18-25 let	10
26-35 let	40
46-55 let	10
56 a více	2

Zdroj: autorka

Graf 5: Věk



Zdroj: autorka

Z odpovědí oslovených respondentů a z následného grafického znázornění vyplynulo, že u zkoumané organizace jsou zaměstnáni pracovníci různých věkových kategorií. Největší část pracovníků tvoří věková hranice 26 – 35 let. Naopak nejmenší procento pracovníků tvoří věková hranice 56 a více let. Toto věkové rozvrstvení pracovníků je dáno specifickými podmínkami zaměstnanosti u této organizace.

#### 4.4.3 Účastnil jste se výběrového řízení i u jiné organizace?

Tabulka 7: Účast výběrového řízení

<b>Účastnil jste se výběrového řízení i u jiné organizace?</b>	
ano	60
ne	22

Zdroj: autorka

Graf 6: Účast výběrového řízení



Zdroj: autorka

Na autorkou zadanou otázku odpovědělo kladně 60 dotazovaných respondentů, záporně odpovědělo 22 respondentů. Z výsledku vyplývá, že o zaměstnání v této státní organizaci není dostatečný zájem. Mnozí z uchazečů volí toto zaměstnání jako krajní řešení své finanční situace.

#### 4.4.4 Na jakou pozici jste se hlásil při výběrovém řízení?

Tabulka 8: Pracovní pozice

Na jakou pozici jste se hlásil při výběrovém řízení?	
státní zaměstnanec	42
služební poměr	40
jiné	0

Zdroj: autorka

Graf 7: Pracovní pozice



Zdroj: autorka



Z grafického znázornění je patrné, že se uchazeči ucházeli o takovou pracovní pozici, na níž měli dostatečné vzdělání, a splnili stanovená kritéria, která jsou zaměřena na fyzickou a psychickou odolnost.

#### 4.4.5 Setkal (a) jste se v jiných organizacích s takto specifickým výběrovým řízením?

Tabulka 9: Specifika výběrového řízení

<b>Setkal (a) jste se v jiných organizacích s takto specifickým výběrovým řízením?</b>	
ano	10
ne	72
nevím	0

Zdroj: autorka

Graf 8: Specifika výběrového řízení



Zdroj: autorka

Na tuto otázku kladně odpovědělo 10 dotazovaných respondentů, 72 respondentů odpovědělo záporně. Z grafického znázornění je patrné, že se větší část dotazovaných respondentů s takto specifickým výběrovým řízením neseťkalo.

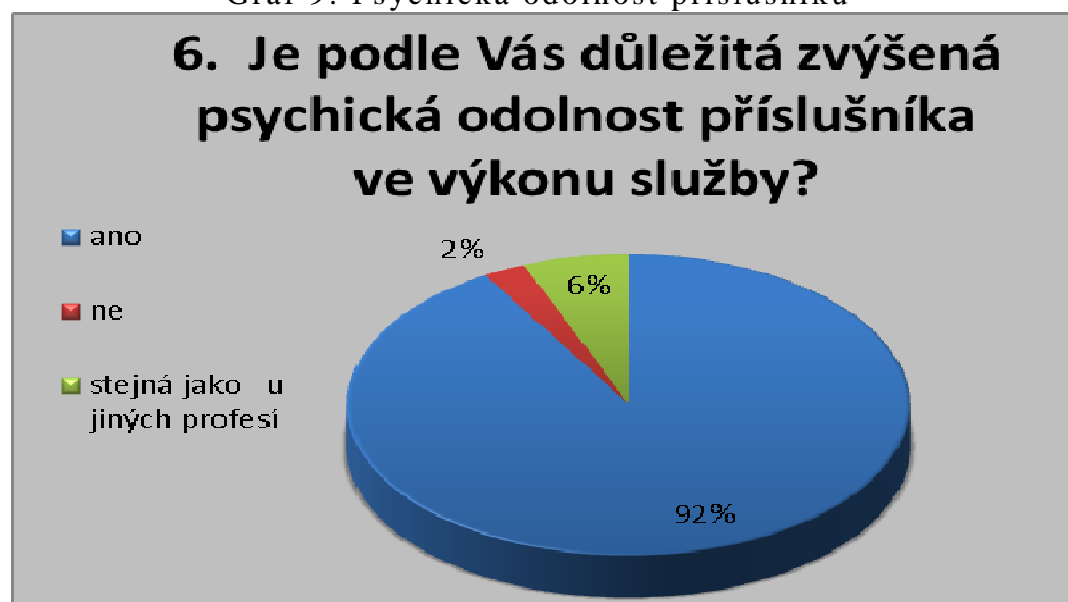
#### 4.4.6 Je podle Vás důležitá zvýšená psychická odolnost příslušníka ve výkonu služby?

Tabulka 10: Psychická odolnost příslušníků

<b>Je podle Vás důležitá zvýšená psychická odolnost příslušníka ve výkonu služby?</b>	
ano	75
ne	2
stejná jako u jiných profesí	5

Zdroj: autorka

Graf 9: Psychická odolnost příslušníků



Zdroj: autorka

Vzhledem ke specifické plnění úkolů je nezbytně nutná zvýšená psychická odolnost jedinců. Tito během výkonu svého zaměstnání přichází do styku s mnoha zátěžovými situacemi, které musí být schopen řešit.

#### 4.4.7 Myslíte si, že je u vybrané organizace zvýšená fyzická náročnost dané profese?

Tabulka 11: Fyzická náročnost

<b>Myslíte si, že je u vybrané organizace zvýšená fyzická náročnost dané profese?</b>	
ano	70
ne	12
nevím	0

Zdroj: autorka

Graf 10: Fyzická náročnost



Zdroj: autorka

Z uvedených odpovědí, vyplývá, že si 70 oslovených respondentů myslí, že je potřeba vzhledem k výkonu služby u této státní organizace zvýšená fyzická zdatnost. Oproti tomu si toto nemyslí 12 oslovených respondentů.

#### 4.4.8 Myslíte si, že jsou testy osobnostní způsobilosti u organizace náročné?

Tabulka 12: Testy osobnostní způsobilosti

<b>Myslíte si, že jsou testy osobnostní způsobilosti u organizace náročné?</b>	
ano	79
ne	3
nevím	0

Zdroj: autorka

Graf 11: Testy osobnostní způsobilosti



Zdroj: autorka

Převážná většina oslovených respondentů odpověděla na danou otázku kladně. Záporných odpovědí bylo minimální množství. Z odpovědí je tedy jasné, že testy osobnostní způsobilosti u této organizace patří beze sporu k nejtěžším kritériím výběrového řízení.

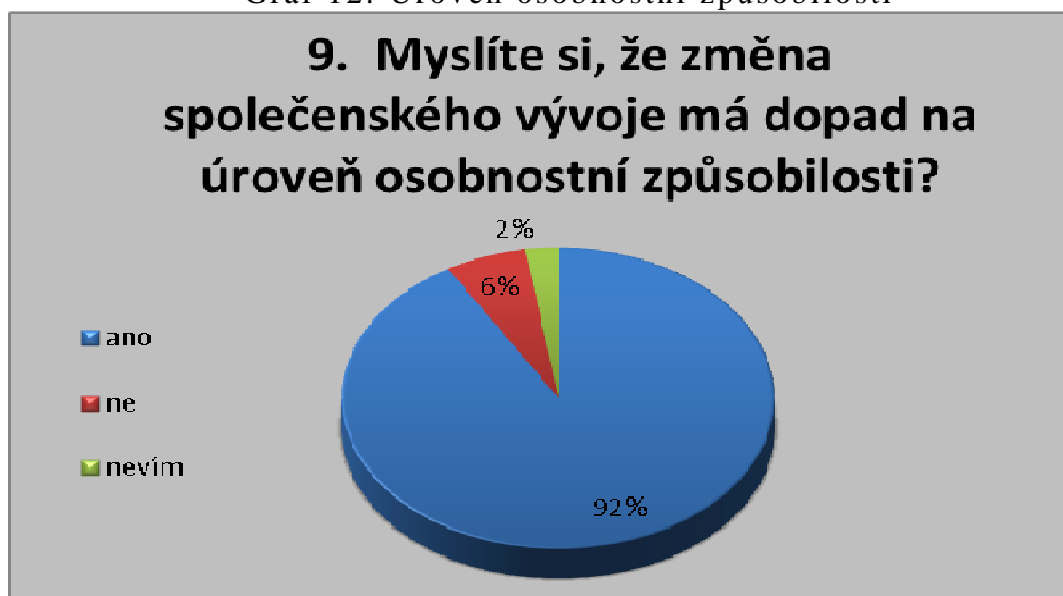
#### 4.4.9 Myslíte si, že změna společenského vývoje má dopad na úroveň osobnostní způsobilosti?

Tabulka 13: Úroveň osobnostní způsobilosti

Myslíte si, že změna společenského vývoje má dopad na úroveň osobnostní způsobilosti?	
ano	75
ne	5
nevím	2

Zdroj: autorka

Graf 12: Úroveň osobnostní způsobilosti



Zdroj: autorka

Z grafického znázornění je patrné, že došlo ke změně úrovně osobnostní způsobilosti u dnešní mladé generace v důsledku společenských změn. Došlo ke změnám charakterových rysů jedinců.

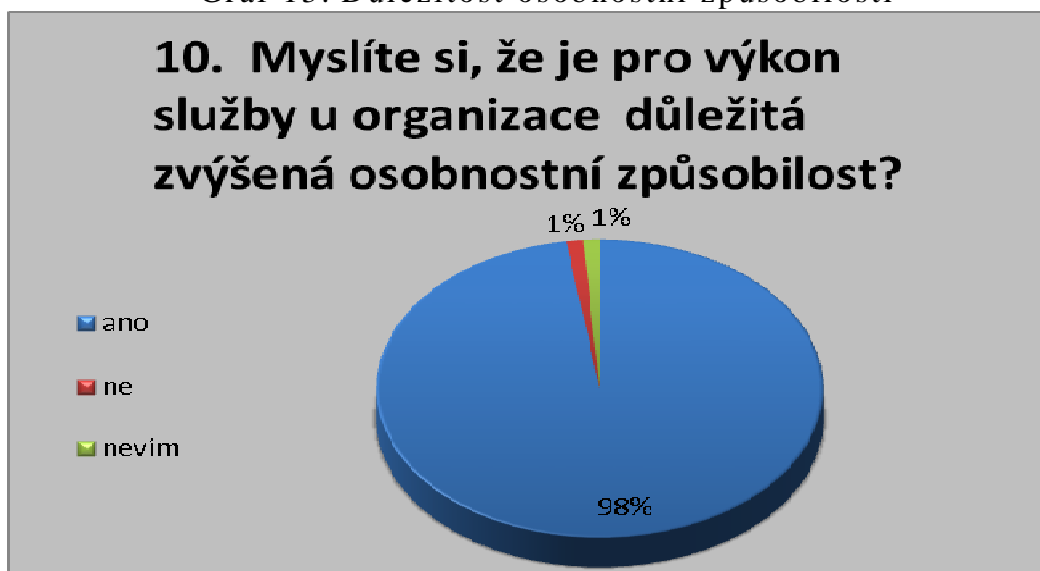
#### 4.4.10 Myslíte si, že je pro výkon služby u organizace důležitá zvýšená osobnostní způsobilost?

Tabulka 14: Důležitost osobnostní způsobilosti

<b>Myslíte si, že je pro výkon služby u organizace důležitá zvýšená osobnostní způsobilost?</b>	
ano	80
ne	1
nevím	1

Zdroj: autorka

Graf 13: Důležitost osobnostní způsobilosti



Zdroj: autorka

Z odpovědí respondentů jasně vyplynulo, že je důležitá pro výkon služby u této nejmenované státní organizace důležitá také zvýšená osobnostní způsobilost.

#### 4.4.11 Setkal jste se s někým, kdo nesplnil testy osobnostní způsobilosti?

Tabulka 15: Neúspěšnost testů osobnostní způsobilosti

Setkal jste se s někým, kdo nesplnil testy osobnostní způsobilosti?	
ano	30
ne	52

Zdroj: autorka

Graf 14: Neúspěšnost testů osobnostní způsobilosti



Zdroj: autorka

Tak jako u jiných organizací nesplní vždy všichni uchazeči veškerá kritéria výběrového řízení. K tomuto jevu dochází i u této organizace. Testy osobnostní způsobilosti jsou pro mnohé náročné, a tudíž je nesplní. Výsledky osobnostních testů jsou anonymní a jsou sděleny pouze uchazeči.

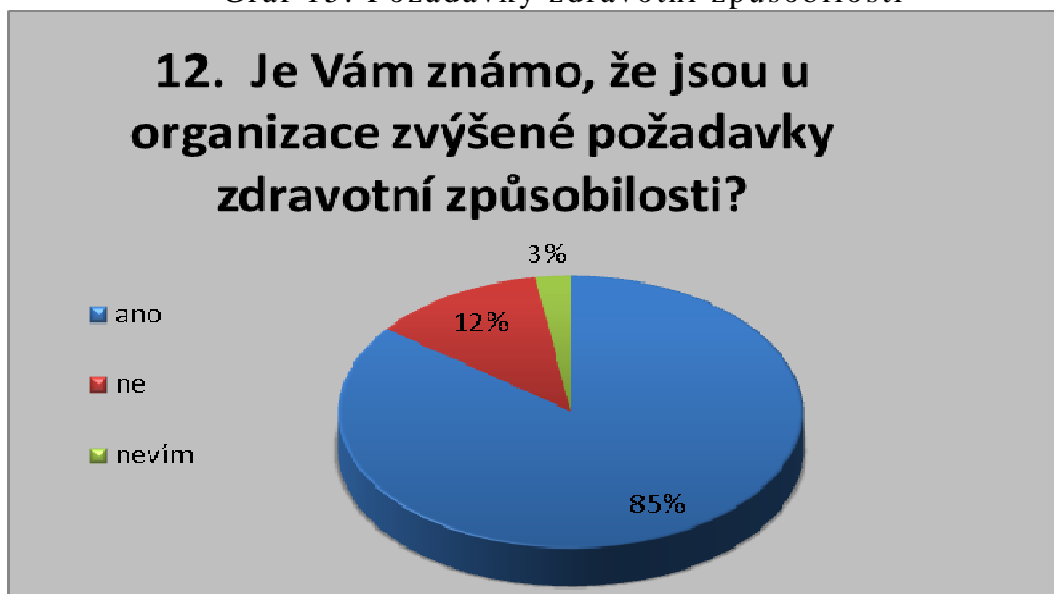
#### 4.4.12 Je Vám známo, že jsou u organizace zvýšené požadavky zdravotní způsobilosti?

Tabulka 16: Požadavky zdravotní způsobilosti

<b>Je Vám známo, že jsou u organizace zvýšené požadavky zdravotní způsobilosti?</b>	
ano	70
ne	10
nevím	2

Zdroj: autorka

Graf 15: Požadavky zdravotní způsobilosti



Zdroj: autorka

Větší část kladných odpovědí respondentů odpovídá tomu, že organizace klade zvýšené požadavky na zdravotní stav nejenom uchazečů, ale dále i stávajících zaměstnanců této organizace.



#### 4.4.13 Myslíte si, že změna způsobu života současné společnosti má vliv na současnou zdravotní způsobilost populace?

Tabulka 17: Vliv společnosti na zdravotní způsobilost

<b>Myslíte si, že změna způsobu života současné společnosti má vliv na současnou zdravotní způsobilost populace?</b>	
ano	72
ne	7
nevím	3

Zdroj: autorka

Graf 16: Vliv společnosti na zdravotní způsobilost



Zdroj: autorka

Z grafického zobrazení vyplývá, že se 72 respondentů domnívá, že tím, že došlo ke změně způsobu života současné populace, došlo také ke změnám zdravotní způsobilosti jedinců. Vzrostlo množství tzv. civilizačních chorob.

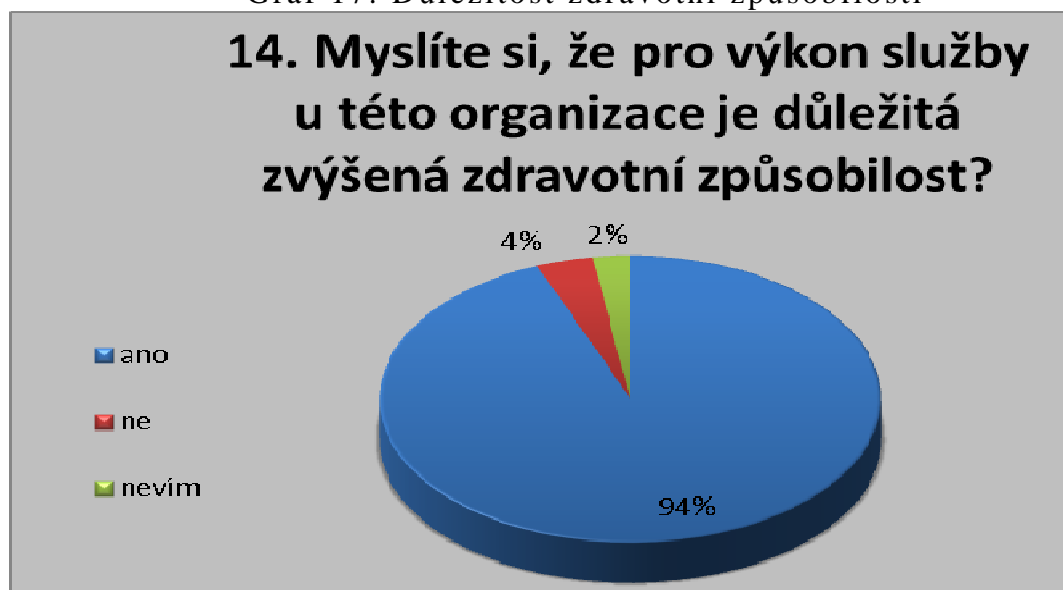
#### 4.4.14 Myslíte si, že pro výkon služby u této organizace je důležitá zvýšená zdravotní způsobilost?

Tabulka 18: Důležitost zdravotní způsobilosti

Myslíte si, že pro výkon služby u této organizace je důležitá zvýšená zdravotní způsobilost?	
ano	77
ne	3
nevím	2

Zdroj: autorka

Graf 17: Důležitost zdravotní způsobilosti



Zdroj: autorka

Kritérium zvýšené zdravotní způsobilosti je dle názoru oslovených respondentů důležité pro výkon služby u této stání organizace. Toto kritérium je spojeno s fyzickou i psychickou náročností služby u této organizace. Pokud by jedinec nebyl dostatečně zdravotně způsobilý, nebyl by schopen kvalitního výkonu služby.

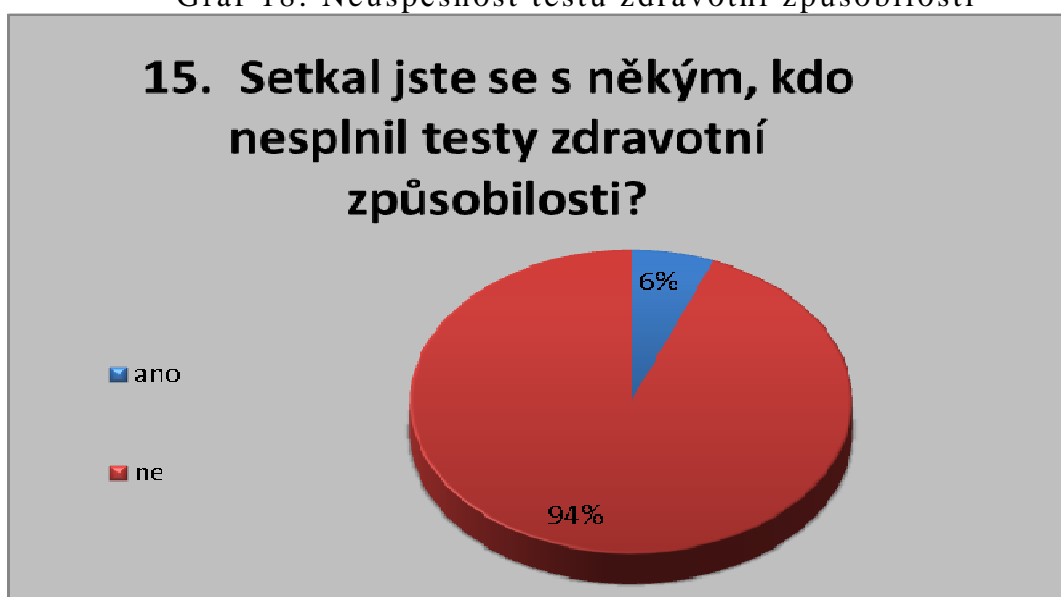
#### 4.4.15 Setkal jste se s někým, kdo nesplnil testy zdravotní způsobilosti?

Tabulka 19: Neúspěšnost testů zdravotní způsobilosti

<b>Setkal jste se s někým, kdo nesplnil testy zdravotní způsobilosti?</b>	
ano	5
ne	77

Zdroj: autorka

Graf 18: Neúspěšnost testů zdravotní způsobilosti



Zdroj: autorka

Testy zdravotní způsobilosti probíhají u této organizace na speciálních odděleních. Každý uchazeč absolvuje tyto testy samostatně a tudíž anonymně.

#### 4.4.16 Kolik kol výběrového procesu jste absolvoval(a)?

Tabulka 20: Kola výběrového procesu

<b>Kolik kol výběrového procesu jste absolvoval(a)?</b>	
2 kola	40
4 kola	42

Zdroj: autorka

Graf 19: Kola výběrového procesu



Zdroj: autorka

Na tuto otázku respondenti odpověděli v návaznosti na své pracovní zařazení u této státní organizace. Technicko – hospodářští pracovníci absolvují minimálně 2 kola výběrového řízení, příslušníci musí absolvovat minimálně 4 kola tohoto řízení.

#### 4.4.17 Musel (a) jste absolvovat testy fyzické způsobilosti?

Tabulka 21: Testy fyzické způsobilosti

<b>Musel (a) jste absolvovat testy fyzické způsobilosti?</b>	
ano	40
ne	42

Zdroj: autorka

Graf 20: Testy fyzické způsobilosti



Zdroj: autorka

V grafickém znázornění se opět projevilo, pracovní zařazení oslovených respondentů. Technicko – hospodářští pracovníci, na rozdíl od příslušníků nemusí absolvovat testy fyzické způsobilosti.

#### 4.4.18 Uspěl jste v testech zdravotní způsobilosti?

Tabulka 22: Úspěšnost testů zdravotní způsobilosti

<b>Uspěl jste v testech zdravotní způsobilosti?</b>	
ano	82
ne	0

Zdroj: autorka

Graf 21: Úspěšnost testů zdravotní způsobilosti



Zdroj: autorka

Bez splnění kritéria zdravotní způsobilosti nelze u této organizace pokračovat ve výběrovém řízení, a dále ani ve výkonu služby u stávajících zaměstnanců.

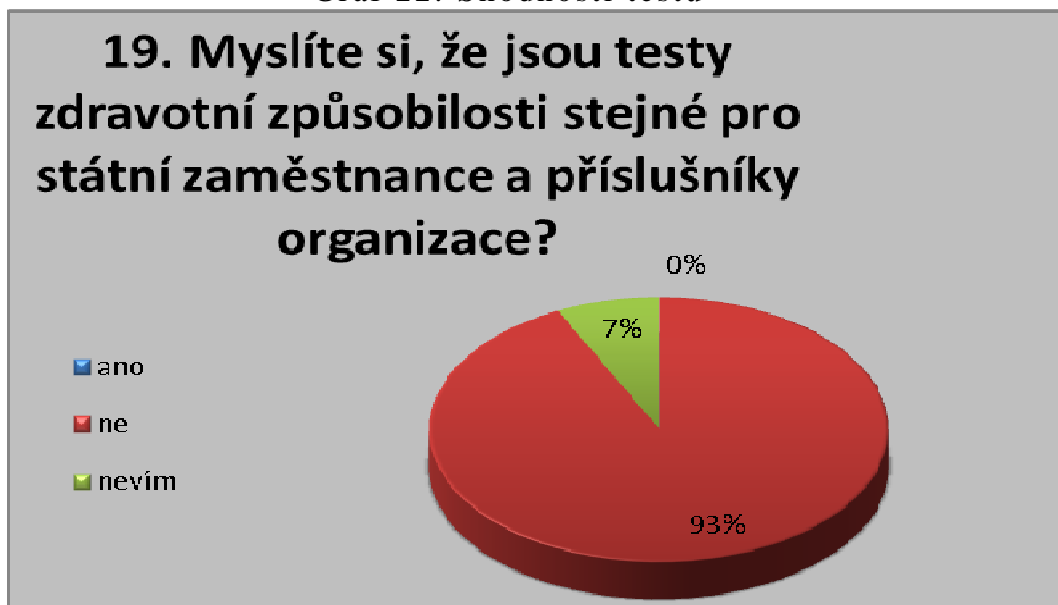
#### 4.4.19 Myslíte si, že jsou testy zdravotní způsobilosti stejné pro státní zaměstnance a příslušníky organizace?

Tabulka 23: Shodnosti testů

<b>Myslíte si, že jsou testy zdravotní způsobilosti stejné pro státní zaměstnance a příslušníky organizace?</b>	
ano	77
ne	3
nevím	2

Zdroj: autorka

Graf 22: Shodnosti testů



Zdroj: autorka

Testy zdravotní způsobilosti jsou závislé na pracovním zařazení uchazeče. Na tzv. THP nejsou kladeny tak vysoké požadavky, na rozdíl od příslušníků.

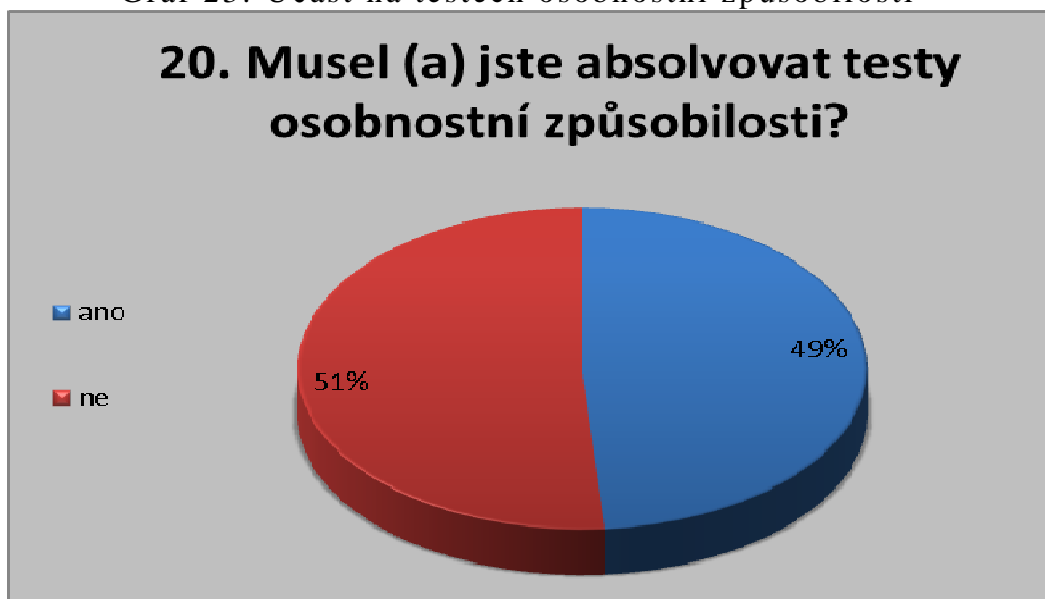
#### 4.4.20 Musel (a) jste absolvovat testy osobnostní způsobilosti?

Tabulka 24: Účast na testech osobnostní způsobilosti

<b>Musel (a) jste absolvovat testy osobnostní způsobilosti?</b>	
ano	40
ne	42

Zdroj: autorka

Graf 23: Účast na testech osobnostní způsobilosti



Zdroj: autorka

Oslovení respondenti na tuto otázku odpověděli dle svého pracovního zařazení. Je patrný rozdíl ve výběrovém řízení mezi pracovníky THP a příslušníky.



#### 4.4.21 Jak by jste hodnotil(a) své procento úspěšnosti při testech osobnostní způsobilosti u organizace?

Tabulka 25: Procento úspěšnosti

<b>Jak by jste hodnotil (a) své procento úspěšnosti při testech osobnostní způsobilosti u organizace?</b>	
0 - 25 %	0
26 - 50 %	22
51 - 75 %	30
76 - 100 %	30

Zdroj: autorka

Graf 24: Procento úspěšnosti



Zdroj: autorka

Odpověď na autorkou kladenou otázku je nutné hledat v míře sebevědomí uchazečů.

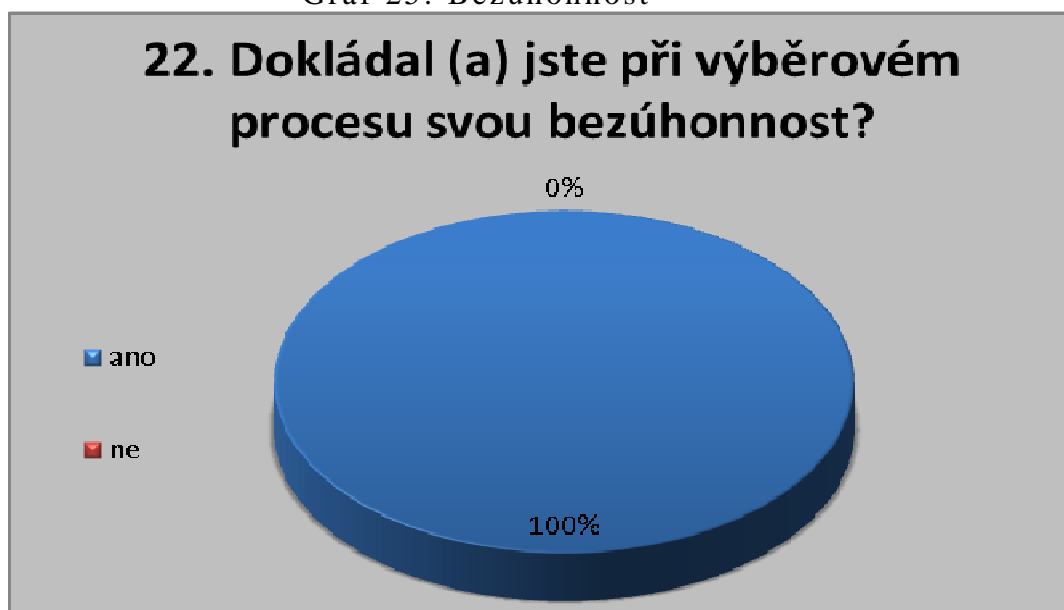
#### 4.4.22 Dokládá (a) jste při výběrovém procesu svou bezúhonnost?

Tabulka 26: Bezúhonnost

<b>Dokládá (a) jste při výběrovém procesu svou bezúhonnost?</b>	
ano	82
ne	0

Zdroj: autorka

Graf 25: Bezúhonnost



Zdroj: autorka

Z grafického znázornění a odpovědí oslovených respondentů vyplývá, že tak jako u jiných organizací, je i u této organizace důležité doložit trestní bezúhonnost uchazeče.

## **4.5 Interpretace zjištěných dat**

Před začátkem metodologického šetření si autorka stanovila 4 hypotézy, které vyhodnotila na základě informací získaných z dotazníků, kterými oslovila vybrané respondenty a následně je porovnávala s výsledky šetření.

**Hypotéza č. 1.: Proces výběru příslušníků do služebního poměru je u zkoumané státní organizace specifický, oproti jiným oblastem v soukromém sektoru.**

Tato hypotéza se autorce na základě zjištěných informací potvrdila. V soukromém sektoru probíhá výběrové řízení ve většině případů ve 2 – 3 kolech výběru. U této organizace vzhledem k náročnosti výkonu služby jsou při výběrovém řízení kladeny na uchazeče specifické požadavky. Jedná se hlavně o zvýšené požadavky na osobnostní, fyzickou a zdravotní způsobilost uchazečů.

**Hypotéza č. 2.: Testem osobnostní způsobilosti neprojde více než 25 % uchazečů.**

Oslovení respondenti potvrdili autorce její stanovenou hypotézu a také statistické údaje z personálního oddělení odsouhlasily hypotézu. Testy osobnostní způsobilosti jsou řazeny mezi nejtěžší část výběrového řízení u této nejmenované státní organizace. Proto dochází u kritéria osobnostní způsobilosti ke zvýšenému procentu neúspěšnosti uchazečů

**Hypotéza č. 3.: Největší procento neúspěšnosti uchazečů je z důvodu zdravotní způsobilosti.**

Tato hypotéza se během metodologického šetření ze získaných dat autorce této práce nepotvrdila.

**Hypotéza č. 4.: Náročnost výběrového řízení na státní zaměstnance ve vybrané organizaci je nižší než u uchazečů do služebního poměru.**

Uvedenou hypotézu autorce potvrdili oslovení respondenti. Státní zaměstnanci ve vybrané organizaci podstupují méně náročnými kritérii výběru. Uchazeči do služebního poměru musí při výběrovém řízení absolvovat mnohem náročnější kritéria výběru. Jedná se např. o testy fyzické, osobnostní a zdravotní způsobilosti uchazečů.

#### **4.6 Vyhodnocení a doporučení pro organizaci**

Pro svou analýzu si autorka zvolila dvě metody. Tyto metody na sebe vzájemně navazují a vypovídají o tom, že statistická data jsou přesnější, zatímco odpovědi respondentů mohou být v některých případech zkreslené jejich vlastním úsudkem. Jako metoda výzkumu byla použita analýza statistických dat z minulosti a tato data dále konkretizovala v dotazníku podle hypotéz, které si sama stanovila.

K analýze statistických dat si autorka zvolila 4 kritéria procesu výběru uchazečů o přijetí k nejmenované státní organizaci. Vzhledem k tomu, že jedno z kritérií (fyzická způsobilost) se vůbec neeviduje a následně statisticky nezpracovává, mohla autorka práce vyhodnotit pouze 3 kritéria procesu výběru uchazečů. Analyzovala kritéria zdravotní způsobilosti, osobnostní způsobilosti a lustrace uchazečů. Svou analýzou těchto dat dospěla k závěru, že došlo ke zvýšení neúspěšnosti, co se týče zdravotní způsobilosti uchazečů s rozdílem až o 50 %. Největší procento neúspěšnosti uchazečů je u osobnostní způsobilosti – až 50 % neúspěšných uchazečů. U lustrací se procento neúspěšnosti uchazečů na základě výše uvedených příčin snižuje a vzhledem k ostatním kritériím je toto zanedbatelné. Výsledek lustrací uchazečů, nelze ze strany personálního pracoviště ovlivnit. Taktéž by autorka neupravovala již nastavený hodnotící systém osobnostní způsobilosti uchazečů. V případě fyzických kritérií, by navrhovala, aby toto kritérium bylo následně podrobněji rozděleno (dle věku a

pohlaví uchazeče). K tomuto kritériu by autorka dále navrhovala, aby se data úspěšnosti či neúspěšnosti fyzické způsobilosti evidovala a sledoval se vývoj těchto dat v čase.

Dále si autorka této práce stanovila 4 hypotézy. Tyto rozpracovala do dotazníku, který byl rozdán vybraným respondentům. Tito respondenti poskytli autorce zpětnou vazbou informace, pomocí kterých si na své hypotézy mohla odpovědět. Autorce se potvrdily 3 hypotézy kladně a 1 záporně. Pomocí těchto hypotéz došla autorka k závěru, že výběrové řízení u této státní nejmenované organizace je specifické oproti jiným organizacím.

## ZÁVĚR

Úspěchem každé organizace by mělo být získat a vybrat si takové zaměstnance, kteří by byli pro danou organizaci přínosem. U sledované společnosti se jedná se o velkou organizaci, a proto jakéhokoliv výběrové řízení není nikdy stoprocentní. Je důležité, aby organizace své zaměstnance správně motivovala a snažila se je v organizaci udržet. Toho dosáhne především kvalitní personální prací, která je v této organizaci podrobně rozpracována vzhledem k tomu, že jsou zde zaměstnání příslušníci a zaměstnanci tzv. THP. Výzkum autorky této práce byl zaměřen na analýzu kritérií procesu výběrového řízení příslušníků. Veškerá data jsou zaznamenána v praktické části této práce v grafickém znázornění. Proces výběru a přijímání nových uchazečů je dle autorčina názoru dosti finančně nákladný a z tohoto důvodu by na něj měl být kladen zvýšený důraz. Z rozboru statistických dat kritérií výběrového řízení vyplývají následující skutečnosti. V rámci stanoveného 5 - ti letého období došlo u populace k zásadnímu zhoršení zdravotní způsobilosti a psychické odolnosti. V rámci osobnostní způsobilosti lze konstatovat, že na základě společenského vývoje došlo k určitým změnám morálně volných vlastností z důvodu určitých změn při stanovení životních hodnot. Lze konstatovat, že v průběhu několika let, došlo ke změnám v oblasti celospolečenského vývoje a k určitým změnám ve struktuře populace. Tyto společenské změny mají za následek zhoršení zdravotního stavu, změnily se morální hodnoty. Lze konstatovat, že různé změny společenského vývoje v posledních několika letech, má za následek rapidní zhoršení fyzického stavu současné populace. Dále si autorka stanovila 4 hypotézy, pomocí kterých si chtěla ověřit náročnost výběrového řízení u této organizace. Tyto hypotézy autorka zapracovala do otázek dotazníku, který sama rozdala vybraným respondentům. Po navrácení vyplněných dotazníků autorka tyto data zapracovala a následně vyhodnotila. Autorce se kladně potvrdily 3

hypotézy a 1 se nepotvrdila. Na základě získaných informací o organizaci a provádění výběrového řízení autorka konstatuje, že není stanoven optimální systém evidence úspěšnosti či neúspěšnosti uchazečů v provádění výběrového řízení, který by umožňoval sběr objektivních dat potřebných k vyhodnocení jednotlivých kritérií výběrového řízení. Výsledky výběrového řízení uchazečů, by měly být průběžně předávány nadřízenému pracovišti spolu s návrhem změn, které by byly reakcí a odrazem na celospolečenský vývoj. Z provedeného metodologického šetření vyplývá, že stanovená specifická kritéria výběrového řízení odpovídají náročným požadavkům pro výkon služby u této nejmenované státní organizace.

Autorka touto prací dospěla k závěru, že proces získávání a výběru uchazečů k nejmenované státní organizaci je na základě stanovených kritérií výběru oproti jiným organizacím specifický. Jedná se o specifika, která se odrážejí na zvýšených požadavcích přijímaných uchazečů o zaměstnání.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita, Fakulta ekonomicko – správní, 2009. ISBN 978-80-7395-1255-9.

HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 2004. ISBN 80-86-284-42-5.

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

KOLMAN., L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z., *Výběr zaměstnanců – metody a postupy*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2010, ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘÍŽEK, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0556-7.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce* 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2001. ISBN 978-80-7375-556-0.



URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.

## **SEZNAM ZKRATEK**

THP - technicko – hospodářští pracovníci

atd. - a tak dále

tzv. - tak zvaný

# SEZNAM GRAFŮ a TABULEK

## Seznam grafů

Graf 1: Zdravotní způsobilost .....	48
Graf 2: Osobnostní způsobilost .....	49
Graf 3: Lustrace .....	51
Graf 4: Pohlaví.....	53
Graf 5: Věk: .....	54
Graf 6: Účast výběrového řízení .....	55
Graf 7: Pracovní pozice .....	56
Graf 8: Specifika výběrového řízení.....	57
Graf 9: Psychická odolnost příslušníků .....	58
Graf 10: Fyzická náročnost.....	59
Graf 11: Testy osobnostní způsobilosti .....	60
Graf 12: Úroveň osobnostní způsobilosti .....	61
Graf 13: Důležitost osobnostní způsobilosti.....	62
Graf 14: Neúspěšnost testů osobnostní způsobilosti.....	63
Graf 15: Požadavky zdravotní způsobilosti .....	64
Graf 16: Vliv společnosti na zdravotní způsobilost.....	65
Graf 17: Důležitost zdravotní způsobilosti .....	66
Graf 18: Neúspěšnost testů zdravotní způsobilosti.....	67
Graf 19: Kola výběrového procesu .....	68
Graf 20: Testy fyzické způsobilosti .....	69
Graf 21: Úspěšnost testů zdravotní způsobilosti.....	70
Graf 22: Shodnosti testů .....	71
Graf 23: Účast na testech osobnostní způsobilosti .....	72
Graf 24: Procento úspěšnosti .....	73
Graf 25: Bezúhonnost .....	74

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Zdravotní způsobilost .....	47
Tabulka 2: Osobnostní způsobilost .....	49
Tabulka 3: Lustrace .....	50
Tabulka 4: Přehled hypotéz a přiřazených otázek dotazníku .....	53
Tabulka 5: Pohlaví .....	53
Tabulka 6: Věk: .....	54
Tabulka 7: Účast výběrového řízení .....	55
Tabulka 8: Pracovní pozice.....	56
Tabulka 9: Specifika výběrového řízení .....	57
Tabulka 10: Psychická odolnost příslušníků .....	58
Tabulka 11: Fyzická náročnost .....	59
Tabulka 12: Testy osobnostní způsobilosti .....	60
Tabulka 13: Úroveň osobnostní způsobilosti.....	61
Tabulka 14: Důležitost osobnostní způsobilosti .....	62
Tabulka 15: Neúspěšnost testů osobnostní způsobilosti.....	63
Tabulka 16: Požadavky zdravotní způsobilosti .....	64
Tabulka 17: Vliv společnosti na zdravotní způsobilost .....	65
Tabulka 18: Důležitost zdravotní způsobilosti .....	66
Tabulka 19: Neúspěšnost testů zdravotní způsobilosti .....	67
Tabulka 20: Kola výběrového procesu .....	68
Tabulka 21: Testy fyzické způsobilosti .....	69
Tabulka 22: Úspěšnost testů zdravotní způsobilosti.....	70
Tabulka 23: Shodnosti testů.....	71
Tabulka 24: Účast na testech osobnostní způsobilosti.....	72
Tabulka 25: Procento úspěšnosti .....	73
Tabulka 26: Bezúhonnost .....	74

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha 1 – Statistická tabulka.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha 2 - Dotazník.....</b>	<b>II</b>

## PŘÍLOHY

### Příloha 1– Statistická tabulka

Statistická tabulka – zamítnutí

Rok	Rozpracované podané ž.	Zrealizované nástupy	Zdravotní způsobilost	Osobnostní způsobilost	Lustrace
2009	1310	204	27	312	39
2010	255	5	-	-	-
2011	46	1	-	23	8
2012	291	79	11	73	19
2013	247	53	21	93	17

Statistická tabulka – zamítnutí v procentech

Rok	Rozpracované podané ž. v	Zrealizované nástupy v %	Zdravotní způsobilost	Osobnostní způsobilost	Lustrace
2009	1310	15,57	2,06	23,82	2,98
2010	255	1,96	-	-	-
2011	46	2,17	-	50,00	17,39
2012	291	27,15	3,78	25,09	6,53
2013	247	21,46	8,50	37,65	6,88

# DOTAZNÍK

Vážené kolegyně a kolegové,

jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze, obor Manažerská studia – řízení lidských zdrojů. Dovolte mi, abych Vám předložila dotazník, který je součástí výzkumu zabývajícím se získáváním a přijímáním uchazečů o přijetí do služebního poměru u nejmenované organizace. Vaše odpovědi zůstanou anonymní, prezentovány budou pouze souhrnné výsledky výzkumu. V příslušné kolonce zaškrtněte prosím, jednu variantu Vaší odpovědi. Vyplněný dotazník mi odevzdejte v co možná nejkratším čase. Děkuji Vám za Vaší ochotu.

Milena Zechelová

1. Jste muž nebo žena?  *Muž*  *Žena*
  
2. Uveďte věk:  
 *18 – 25 let*  *26 – 35 let*  *36 – 45 let*  *46 – 55 let*  *56 a více let*
  
3. Účastnil jste se výběrového řízení i u jiné organizace?  
 *Ano*  *Ne*
  
4. Na jakou pozici jste se hlásil při výběrovém řízení  
 *státní zaměstnanec*  
 *služební poměr*  
 *jiné (uveďte) .....*
  
5. Setkal (a) jste se v jiných organizacích s takto specifickým výběrovým řízením?  
 *Ano*  *Ne*  *Nevím*

6. Je podle Vás důležitá zvýšená psychická odolnost příslušníka ve výkonu služby?
- Ano*                       *Ne*                       *Stejná jako u jiných profesí*
7. Myslíte si, že je u vybrané organizace zvýšená fyzická náročnost dané profese?
- Ano*                       *Ne*                       *Nevím*
8. Myslíte si, že jsou testy osobnostní způsobilosti u organizace náročné?
- Ano*                       *Ne*                       *Nevím*
9. Myslíte si, že změna společenského vývoje má dopad na úroveň osobnostní způsobilosti?
- Ano*                       *Ne*                       *Nevím*
10. Myslíte si, že je pro výkon služby u organizace důležitá zvýšená osobnostní způsobilost?
- Ano*                       *Ne*                       *Nevím*
11. Setkal jste se s někým, kdo nesplnil testy osobnostní způsobilosti?
- Ano*                       *Ne*
12. Je Vám známo, že jsou u organizace zvýšené požadavky zdravotní způsobilosti?
- Ano*                       *Ne*                       *Nevím*
13. Myslíte si, že změna způsobu života současné společnosti má vliv na současnou zdravotní způsobilost populace?
- Ano*                       *Ne*                       *Nevím*
14. Myslíte si, že pro výkon služby u této organizace je důležitá zvýšená zdravotní způsobilost?
- Ano*                       *Ne*                       *Nevím*



15. Setkal jste se s někým, kdo nesplnil testy zdravotní způsobilosti?

*Ano*                       *Ne*

16. Kolik kol výběrového procesu jste absolvoval(a)? .....

17. Musel (a) jste absolvovat testy fyzické způsobilosti?     *Ano*             *Ne*

18. Uspěl jste v testech zdravotní způsobilosti?                       *Ano*             *Ne*

19. Myslíte si, že jsou testy zdravotní způsobilosti stejné pro státní zaměstnance a příslušníky organizace?

*Ano*                       *Ne*                       *Nevím*

20. Musel (a) jste absolvovat testy osobnostní způsobilosti?     *Ano*             *Ne*

21. Jak by jste hodnotil(a) své procento úspěšnosti při testech osobnostní způsobilosti u organizace?

   *0 – 25%*                          *26 – 50%*  
    *51 – 75%*                          *76 – 100 %*

22. Dokládal (a) jste při výběrovém procesu svou bezúhonnost?     *Ano*             *Ne*

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Milena Zechelová DiS.**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Získávání a přijímání uchazečů o přijetí do služebního poměru u  
nejmenované státní organizace**

**Rok: 2015**

**Počet stran textu bez příloh: 70**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 10**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Ivana Moltašová**