

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Metody výběru zaměstnanců

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Klára Zitová

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. 5. 2021, Liberec

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je formulovat doporučení na zlepšení procesu výběru zaměstnanců ve společnosti XY. K tomuto cíli jsou stanoveny dva dílčí cíle. Jedním z dílčích cílů práce je na základě rozhovoru popsat dosavadní situaci ve společnosti vč. procesu získávání a výběru zaměstnanců. Druhým dílčím cílem je zjistit nedostatky nynějšího procesu.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část je vypracována do podoby literární rešerše na základě rozboru odborné literatury a internetových zdrojů. V praktické části této diplomové práce je zpracováno 7 rozhovorů. Mezi respondenty, se kterými byly vedeny rozhovory jsou HR manažerka, Asistentka HR manažerky, Vedoucí výroby, Vedoucí logistiky, Mistr výroby a dva dělníci. Rozhovory proběhly v období 12.-16. 4. 2021 a měly různou délku trvání. Pohovor s personalistkou trval přibližně 55 minut a byl nejdelším pohovorem. Respondenti v této diplomové práci nejsou jmenováni, protože si to nepřáli. Všichni tedy vystupují pouze pod názvem své pozice, na které pracují. Další výzkumnou metodou v této diplomové práci je krátký dotazník, který má za úkol zjistit spokojenost účastníků s výběrovým řízením. Tento dotazník rozeslán všem účastníkům výběrového řízení (tedy i zamítnutým účastníkům), kteří se za poslední 4 měsíce účastnili výběrového řízení. Návratnost tohoto dotazníku byla 53%, což odpovídá 18 respondentům. Výsledky dotazníku i rozhovorů jsou v práci dále porovnány s teoretickými poznatky.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Aktuální metody získávání i výběru ve společnosti byly zhodnoceny především na základě polostrukturovaných rozhovorů a doplněny o krátké dotazníkové šetření. Bylo zjištěno, že metody výběru zaměstnanců, které společnost XY využívá jsou komparace životopisů, výběrový pohovor a osobní dotazník s krátkým testem. Dále byla zjištěna změna, resp. omezení metod výběru zaměstnanců s nástupem nové HR manažerky. Jak je uvedeno v rozhovoru s Asistentkou HR, dříve společnost XY spolupracovala s personálně-poradenskými společnostmi a oslovovala je i pro organizaci Assessment center při výběru klíčových zaměstnanců. Rozhovory poukázaly na neexistenci popisů pracovních míst a jejich specifikací.

Velmi zásadním zjištěním, které se ukázalo po rozhovoru s Vedoucí expedice, je její plánovaný odchod, o kterém v době rozhovoru personální oddělení nevědělo a HR manažerka se domnívala, že je Vedoucí expedice na pozici spokojená a tým je ustálen. Během rozhovorů bylo také zjištěno, že se budoucí nadřízení neúčastní pohovorů a účastní se jich pouze HR manažerka s Generální ředitelkou. V návaznosti na výběrový pohovor se také ukázalo, že HR manažerka nepoužívá behaviorální typ otázek. Jako pozitivní zjištění se ukázal dobře nastavený a fungující systém doporučení zaměstnance, který zmiňují jak členové HR oddělení, tak i zaměstnanci z oddělení výroby. Rozhovory také poukázaly na neaktivitu členů HR oddělení na sociálních sítích a to, že zaměstnanci neznají mise, vize a cíle společnosti. Pozitivně je hodnocena shoda mezi reálnou pracovní náplní zaměstnanců a popisem práce, který byl zaměstnancům sdělen během výběrového řízení. NPS skóre, které ukázalo dotazníkové šetření se nachází v hodnotě -55.

4. Závěry a doporučení:

Na základě zhodnocení současných metod výběru zaměstnanců z pohledu autorky, personálního oddělení, ostatních zaměstnanců i uchazečů jsou navržena doporučení ke zlepšení procesu výběru zaměstnanců a činností, které výběru předcházejí. Pro zlepšení celého procesu nábory je navrženo vypracování popisů pracovních míst včetně jejich specifikací, autorka společnosti navrhuje vhodný formulář tak, aby byla dodržena struktura popisu u všech pozic. Dalším doporučením, které je pro společnost XY v práci zpracováno je využívání behaviorálních otázek během výběrových pohovorů. Toto doporučení je následně doplněno o vhodné školení HR manažerky i Asistentky HR. Na to navazuje další doporučení, a to větší zapojení Asistentky HR do procesu výběru zaměstnanců, konkrétně na začátku účast na méně náročných pohovorech místo HR manažerky. Dalším doporučením, které se také týká pohovorů je sestavená struktura, kterou autorka doporučuje dodržet u každého uchazeče mimo dělnických pozic. Struktura zajistí úplnost profilu a tím i přesnou komparaci mezi uchazeči, protože životopis často neobsahuje všechny potřebné údaje. Přítomnost nadřízeného pracovníka, je dalším doporučením této práce. Práce dále doporučuje využívat psychologických testů při procesu výběru. Testování je doporučeno po prvním pohovoru, u klíčových pozic před druhým pohovorem s Korporátním ředitelem tak, aby se zbytečně neplývalo jeho časem. V práci je dále navrženo obnovit spolupráci s personálně-poradenskými společnostmi už v procesu získávání zaměstnanců pro získání dostatečného počtu vhodných kandidátů. Všechny uchazeče je dále doporučeno evidovat v souladu s GDPR. S těmito společnostmi je doporučeno spolupracovat v rámci Assessment centra pro klíčové a strategické pozice. Pravidelné udržování kontaktu s uchazeči a

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

budoucími zaměstnanci na týdenní bázi je doporučeno nejen pro zlepšení komunikace, ale také pro zlepšení NPS skóre.

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání, výběr, zaměstnanci, řízení lidských zdrojů, společnost

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of this thesis is recommendation for improving the process of selecting employees in the company XY. Partial aims are based on the interview to describe the current situation in the company, incl. the process of recruiting and selecting employees and to identify the shortcomings of the current process.

2. Research methods:

The theoretical part is made as literary research based on the analysis of professional literature and Internet resources. In the practical part were used 7 semi-structured interviews. The respondents interviewed are HR Manager, HR Manager Assistant, Production Manager, Logistics Manager, Production Master and two workers. The interview took place in the period 12-16. 4. 2021 and had different durations. The interview with the HR lasted approximately 55 minutes and was the longest interview. Respondents in this thesis are not named because they did not want to. So everyone acts only under the name of their position in which they work.

Another research method in this diploma thesis is a short questionnaire, which aims to determine the satisfaction of participants with the selection process. This questionnaires were sent to all participants in the recruitment process (including rejected participants) who had participated in the recruitment process in the last 4 months. The return rate of this questionnaire was 53%, which corresponds to 18 respondents. The results of the questionnaire and interviews are further compared with theoretical knowledge.

3. Result of research:

Current methods of acquisition and selection in the company were evaluated mainly on the basis of semi-structured interviews and supplemented by a short questionnaire survey. It was found that the employee selection methods used by XY are resume comparisons, a job interview and a personal questionnaire with a short test. Furthermore, a change was found/reduction of employee selection methods with the appointment of a new HR manager. As mentioned in an interview with HR Assistant, XY previously worked with HR consulting companies and cooperate with them to Assessment Center organizations in selecting key employees. The interviews pointed to the absence of job descriptions and their specifications.

A very fundamental finding, which became apparent after the interview with the Expedition Leader, is plan to leave the position, which the HR department did not know about at the time of the interview, and the HR manager believed that the Expedition Leader is satisfied with the position and the team was stable. During the interviews, it was also found that supervisors do not participate in interviews and are only attended by the HR manager and the CEO. Following the selection interview, it also turned out that the HR manager does not use a behavioral type of questions. A well-established and functioning employee recommendation system, which is mentioned by both members of the HR department and employees from the production department, proved to be a positive finding. The interviews also pointed to the inactivity of the members of the HR department on social networks and the ignorance of the company's missions, visions and goals from among the employees.

The agreement between the real workload of the employees and the job description, which was communicated to the employees during the selection procedure, is positively evaluated.

The NPS score shown by the questionnaire survey is -55.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the evaluation of current methods of employee selection from the perspective of the author, personnel department, other employees and candidates, recommendations are proposed to improve the process of selecting employees and activities that precede the selection. To improve the entire recruitment process, it is proposed to develop job descriptions, including their specifications, the author of the company designed a suitable form so that the structure of the description is observed for all positions. Another recommendation that XY is working on is the use of behavioral questions during selection interviews. This recommendation is then supplemented by appropriate training for HR managers and HR assistants. This is followed by other recommendations, namely greater involvement of the HR Assistant in the employee selection process, specifically at the beginning participation in less demanding interviews instead of the HR manager. Another recommendation, which also applies to interviews, is to keep the structure, which the author recommends to follow for every candidate outside the working positions. The structure ensures the completeness of the profile and thus an accurate comparison between applicants, because the CV often does not contain all the necessary information. The presence of a superior worker is another recommendation of this work. The work also recommends the use of psychological tests in the selection process. Testing is recommended after the first interview, for key positions before the second interview with the Corporate Director, so that his time is not wasted. The work also proposes to renew cooperation with personnel consulting companies in the process of recruiting employees to obtain a sufficient

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

number of suitable candidates. It is also recommended to register all applicants in accordance with the GDPR. It is recommended to work with these companies within the Assessment Center for key and strategic positions. Regular contact with candidates and future employees on a weekly basis is recommended not only to improve communication, but also to improve the NPS score.

KEYWORDS

Recruitment, selection, employees, human resources management, company

JEL CLASSIFICATION

J240 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

J280 - Job Satisfaction

M120 - Personnel Management; Executive Compensation

M540 - Personnel Economics: Labor Management

O150 - Human Resources, Human Development

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Klára Zitová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 30
Název DP:	Metody výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Proces výběru zaměstnanců2.2 Metody výběru zaměstnanců2.3 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti XY3.2 Systém výběru zaměstnanců ve společnosti XY3.3 Zhodnocení aktuální situace3.4 Doporučení pro společnost XY4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347.• FARR, L., J., TIPPINS, T., N. <i>Handbook of Employee Selection</i>. London and New York: Routledge, 2017. 1005 s. ISBN 978-1-138-91549-7.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.• SEITL, M. <i>Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců</i>. Olomouc: Univerzita Palackého, 2016. 133 s. ISBN 978-80-244-5030-8.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2020• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2021• Zpracování výsledků do 31. 3. 2021• Finální verze do 1. 5. 2021
Vedoucí práce:	PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1	Proces výběru zaměstnanců	3
2.2	Metody výběru zaměstnanců	12
2.3	Metodika práce.....	27
3	Praktická část.....	29
3.1	Představení společnosti XY	29
3.2	Systém výběru zaměstnanců ve společnosti XY.....	30
3.3	Zhodnocení aktuální situace.....	31
3.4	Doporučení pro společnost XY	41
4	Závěr.....	52

Seznam zkratek

AC – Assessment centrum (hodnotící centrum)

HR – Human Resources (lidské zdroje)

Seznam tabulek

Tabulka 1 Nejpoužívanější metody získávání dle výzkumu Chertered Institute of Personnel and Development

Tabulka 2 Hodnoty prediktivní validity vybraných psychodiagnostických metod

Tabulka 3 Evidence uchazečů

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou výběru pracovníků, konkrétně je zaměřena na metody jejich výběru.

Lidské zdroje, pracovníci, zaměstnanci – různé druhy pojmenování, nicméně se stejnou úlohou. Povinností každého zaměstnance je pracovat pro organizaci, vykonat určitou práci, ke které je způsobilý, a tím se podílet na generování zisku a plnění strategických cílů organizace. Za tuto práci mu poté náleží odměna v podobě mzdy či platu. Výběr pracovníků jde kupředu s dobou, a stejně jako jiné oblasti lidských zdrojů, prochází určitou změnou. Každá společnost musí s tímto vývojem kooperovat a držet se nejnovějších trendů proto, aby se mohla pyšnit hlavičkou atraktivního zaměstnavatele. Pouze takové společnosti mají neustálý přísun kvalitních uchazečů, čímž se zvyšuje možnost výběru těch nejlepších, což následně vede k úspěchu konkrétní instituce. Personální práci neboli řízení lidských zdrojů je možné dále chápat jako filozofii lidí, která je navázána na různé teorie, jež se zabývají chováním lidí a organizací (Armstrong, 2015, s. 43). Přístup k řízení lidských zdrojů se mění, ale tvrzení, že pracovníci jsou nejcennějším a nejdůležitějším zdrojem, který mají společnosti k dispozici, je stále stejné. Jak autor rovněž uvádí, organizaci tvoří lidé a naopak lidé tvoří organizaci. Také vyzdvihuje nutnost a potřebu pozitivního přístupu lidí k práci samotné. Pozitivního přístupu je možné dosáhnout správně nastavenými procesy a důvěrou v nadřízené spolu s poskytnutím jistoty pracovníkům. Personální strategie by dle Hanzelkové a kol. (2013, s. 83) měla probíhat současně s utváření strategického plánu společnosti a měla by udávat, kam se chce společnost jako celek posouvat. Pokud se společnosti podaří úspěšně tyto dvě činnosti propojit, získává konkurenční výhodu na trhu práce – zaměstnavatelů. Právě z tohoto důvodu jsou všechny personální činnosti, a tedy i výběr pracovníků, velmi důležité. Volba pracovníků je činnost, která navazuje na získávání adekvátních zaměstnanců a provádí se za cílem obsadit volné pracovní místo tím nejvhodnějším uchazečem. K tomu lze využít metody, které by měly odpovídat dané pozici. Získávání a výběr pracovníků je dlouhodobá a propracovaná strategická činnost, která se podílí na formování pracovní síly v celé organizaci. Má přímý vliv na úspěšnost a konkurenceschopnost organizace jako celku.

Zaměstnavatelé mají k dispozici velkou škálu možností, jak pracovníky získat, a také jak je vybrat. Moderní technologie vstupují i do světa personalistiky a firmy je čím dál častěji využívají k náboru pracovníků.

Cílem práce je formulovat doporučení na zlepšení procesu výběru zaměstnanců ve společnosti XY. K tomuto cíli jsou stanoveny dva dílčí cíle. Jedním z dílčích cílů práce je na základě rozhovoru popsat dosavadní situaci ve společnosti vč. procesu získávání a výběru zaměstnanců. Druhým dílčím cílem je zjistit nedostatky nynějšího procesu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních celků. První část této práce se nazývá teoreticko-metodologická. Podkapitoly této části se přímo zabývají procesem výběru pracovníků a jsou zde popsány metody, které lze při výběru pracovníků použít. Jsou zde také okrajově charakterizovány kroky, které předcházejí výběru a navazují na něj ve fázi adaptace. Poslední podkapitolou teoreticko-metodologické části práce je metodika práce, v níž je přesně popsán postup, jakým je diplomová práce napsána s podrobným popsáním procesu výzkumu. Úkolem teoreticko-metodologické části je seznámit čtenáře s teoretickými znalostmi, s nimiž se dále pracuje v praktické části této práce. Na základě zjištěných informací a výsledků výzkumu je formulováno doporučení společnosti XY za účelem zlepšení procesu výběru pracovníků. V teoreticko-metodologické části je využita literatura především z oblasti lidských zdrojů a z oblasti psychologie, konkrétně psychodiagnostiky osob. Jednotlivé publikace byly vyhledávány pomocí klíčových slov. V práci jsou využity publikace zapůjčené z Krajské

vědecké knihovny v Liberci, studijní knihovny Technické univerzity v Liberci, ze studijní knihovny VŠEM a v neposlední řadě byla použita také aplikace Google Books.

Druhou hlavní složkou této diplomové práce je část praktická. V tomto celku je představena společnost, jež je v diplomové práci zkoumána. Společnost si nepřeje být jmenována, a proto v této práci vystupuje jako společnost XY. Je zkoumána za účelem zjištění, jaké metody výběru pracovníků využívá a proč je její volba často chybná. Výzkumnou metodou jsou v této práci polostrukturované rozhovory se zaměstnanci, které jsou doplněny o krátké dotazníkové šetření. Výsledky obou metod jsou následně porovnány a zpracovány. Doslovný přepis polostrukturovaného rozhovoru je uveden v příloze této diplomové práce, stejně tak i vzor dotazníku, který byl rozdán všem zaměstnancům, jež do společnosti nastoupili za posledních osmnáct měsíců. Na základě informací z rozhovoru a výsledků dotazníkového šetření je formulováno doporučení společnosti na zlepšení procesu výběru zaměstnanců s návrhem na využití jednotlivých metod výběru.

Společnost XY se v posledních dvou letech potýká s problémem odchodů pracovníků ve zkušební době nebo odmítnutí pracovní nabídky ve fázi finálního výběru pracovníka. V důsledku toho se zhoršuje atmosféra ve společnosti, zvyšuje se fluktuace a zaměstnanci začínají být nespokojení s nově nastupujícími pracovníky, což vede k jejich demotivaci. HR oddělení společnosti by rádo pomocí tohoto výzkumu zjistilo, jaké jsou nedostatky procesu výběru pracovníků, a na základě toho zavedlo doporučení, jež jsou výzkumem formulována. Společnost by chtěla uvést do chodu systematický proces výběru s jednotně nastaveným metodami, aby byla schopna spravedlivě posoudit a vyhodnotit uchazeče.

2 Teoreticko-metodologická část

V teoreticko-metodologické části je literární rešerší zpracován proces výběru zaměstnanců tak, jak jej popisují jednotliví autoři. Dále jsou v této části charakterizovány a vysvětleny metody výběru zaměstnanců s jejich doporučeným využitím v praxi. Poslední složkou teoreticko-metodologické části práce je metodika, v níž je podrobně popsán výzkum a všechny jeho kroky.

2.1 Proces výběru zaměstnanců

Procesu výběru zaměstnanců předchází fáze získávání zaměstnanců, která je zaměřena především na inzertní metody, HR marketing společnosti a další činnosti, při nichž se zaměstnavatel prezentuje před svými zaměstnanci (Koubek, 2011, s. 106). Analýza pracovního místa včetně popisu a specifika je nedílnou součástí a stavebním kamenem pro celý proces získávání, výběru i adaptace pracovníků (Měrtlová, 2014, s. 33). Všechny tyto činnosti a mnoho dalších jsou součástí personální práce a dalších přidružených činností.

Analýza pracovního místa

Jak uvádí Koubek (2011, s. 44) analýza pracovního místa slouží ke zpracování všech informací o pracovním místě do výsledné podoby tzv. popisu pracovního místa, který je následně podkladem pro zhotovení tzv. specifikace pracovního místa, v níž jsou zpracovány veškeré požadavky, které jsou kladeny na pracovníka. Analýza pracovního místa se zaměřuje na dvě kategorie – pracovní úkoly + pracovní podmínky a rovněž požadavky kladené pracovním místem na zaměstnance. První kategorie zahrnuje tzv. popis pracovního místa, druhá tvoří jeho specifikaci. Armstrong (2015, s. 273) s tímto souhlasí a doplňuje, že vytvoření popisů pracovních míst a specifikací požadavků na zaměstnance je důležitým krokem před obsazováním jakékoliv pozice ve společnosti. Na základě těchto dokumentů je vytvořena inzerce, na jejímž podkladě jsou vybíráni a zkoumáni uchazeči. Provádění analýzy pracovních míst by dle Měrtlové (2014, s. 37) nemělo probíhat pouze při potřebě získání nového zaměstnance, resp. když společnost uvažuje o přijetí nových uchazečů, ale mělo by být prováděno soustavně, i když společnost nové zaměstnance nepotřebuje získat. Analýza by se měla realizovat pravidelně a opakovaně. Jen tak je možné získat přehled o vykonávaných činnostech, o možných rezervách v systému, a uvažovat tak o provedení změn v závislosti na zlepšení kvality práce, zvýšení její produktivity nebo zvážit případnou úsporu pracovníků. Metody, kterými lze analýzu provést, jsou dle autorky – pozorování, pohovor s držitelem pracovního místa, hromadný pohovor se skupinou pracovníků a dotazníková metoda. Šikýř (2016, s. 56) doplňuje výše uvedené o analýzu dokumentů souvisejících s pracovním místem, u které uvádí, že by měla být prvotním krokem a výchozí metodou při analýze. Koubek (2011, s. 44) dále upozorňuje, že neexistence popisů pracovních míst a specifikací pracovních míst ohrožuje řádný výkon personální práce, a má tedy přímý vliv na řízení lidských zdrojů. Dodává, že výsledek analýzy, tedy popis a specifikace pracovního místa, je jedním ze základních kamenů personální práce ve společnosti. Brůha (2018, s. 89) označuje analýzu a následný popis pracovního místa včetně jeho specifikace jako první krok pro vytvoření personálního plánu.

Popis pracovního místa – důležitost popisu pracovního místa je dle Měrtlové (2014, s. 33) zásadní pro získávání zaměstnanců a pomáhá v jejich následném vzdělávání a rozvoji. Stanovují se na základě tohoto dokumentu kritéria hodnocení či řízení pracovního výkonu. Popis *pracovního místa/profil pracovní role* dle Armstronga (2015, s. 275) vymezuje celkový účel *pracovního místa/pracovní role*, zmiňuje zde vztahy nadřízenosti a podřízenosti, tedy hlavní oblasti výsledků *pracovního místa/pracovní role*. Dále jsou dle něj v popisu pracovního

místa uvedeny pracovní podmínky včetně mzdy, zaměstnaneckých výhod a pracovní doby. Jsou zde také uvedeny zvláštní požadavky (cestování, změna pracovního režimu aj.), příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a možný kariérní posun. Takto zpracovaný popis pracovního místa je poté k dispozici pro vytvoření specifikace požadavků na zaměstnance. Šikýř (2016, s. 54) souhlasí, nicméně jeho obsah popisu pracovního místa je stručnější (název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti a podmínky). Brůha a kol. (2018, s. 89) rovněž souhlasí a kromě výše uvedeného dále doplňuje o typy pracovních úkolů či odpovědnosti pracovníka.

Specifikace pracovního místa – Armstrong (2015, s. 273) vysvětluje specifikaci pracovního místa jako popis požadavků na zaměstnance, tedy vymezení znalostí, dovedností a schopností, které jsou nezbytné pro vykonávání práce. Dále je zde zmíněno chování očekávané od zaměstnance, vzdělání, kvalifikace a výcvik – všechny tyto aspekty jsou potřebné k osvojení znalostí, dovedností a schopností potřebných pro výkon dané pozice. Specifikace dle autora obsahuje znalosti, dovednosti, schopnosti, odbornou přípravu, výcvik, praxi, specifické a další zvláštní požadavky. Brůha a kol. (2018, s. 89) souhlasí a rozděluje tyto specifikace do čtyř skupin – vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti. Měrtlová (2014, s. 35) uvádí dva nejčastěji používané modely při specifikaci pracovního místa, a to Rodgerův sedmibodový model a Munroův a Fraserův pětistupňový model. Rodgerův model je rozdělen do sedmi bodů (fyzické dovednosti, vědomosti a dovednosti, všeobecná inteligence, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a sklony), Munroův a Fraserův model se dělí na pět základních bodů (vliv na ostatní, získaná kvalifikace, vrozené schopnosti, motivace a emoční vybavení). Jak je již zřejmé, první model klade větší důraz na zázemí pracovníka, jeho zájmy a dispozice. Druhý model je více zaměřen na motivaci a emoční vybavení pracovníka. Ve specifikaci pracovního místa by dle Šikýře (2016, s. 55) měly být i předpoklady pro výkon požadované práce, které jsou stanovené zvláštním právním předpisem (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost atd.).

Získávání zaměstnanců

Cílem získávání pracovníků je dle Šikýře (2016, s. 95) oslovit a přilákat v určitém čase a se stanovenými náklady uchazeče, kteří splňují daná kritéria, jež si určuje organizace sama na základě vlastních potřeb, které se odvíjejí od vzdělání, praxe, znalostí a dovedností. Kritéria jsou zároveň stanovena dle zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost a bezúhonnost). Koubek (2012, s. 131) s Šikýřem (2016, s. 95) souhlasí a doplňuje o doporučení využívat metodologický postup. Díky dodržení tohoto metodologického postupu se optimalizuje získávání pracovníků z hlediska času i nákladů. Jak autor dále upozorňuje, aby byl proces získávání efektivní, je nutné mít pracovní místa zanalyzovaná spolu s vytvořenými popisy a specifikací. I Simons (2011, s. 114) souhlasí se složitostí a především velkou finanční zátěží při získávání pracovníků. Dvořáková (2012, s. 114) definuje získávání zaměstnanců jako činnost, jejímž cílem je najít (identifikovat), přilákat a zaměstnat (najmout) kvalifikovanou pracovní sílu. Autorka také doporučuje zaměřit se na kvalitativní výběr než na kvantitativní výběr. Podmínkou kvalitativního výběru je zveřejnění korektních, spolehlivých a jasných požadavků spolu s představením organizační kultury. Zároveň autorka upozorňuje na pracovníprávní vztah, u něhož je důležité dodržení antidiskriminačních požadavků a správného zacházení se zaměstnanci. Identifikace potřeby nových pracovníků musí dle Koubka (2012, s. 132) vycházet z plánů společnosti a momentální či operativní potřeby pracovníků. Při identifikaci je také nutné brát v úvahu plány a činnosti výroby, investice a technický rozvoj organizace. Linioví manažeři personalistům v procesu pomáhají, upozorňují je na změny a úzce s nimi při výběru spolupracují. Součástí identifikace potřeb je dle autora také provádění analýz, které personalistům poskytují informace o zaměstnancích, jež odcházejí

do důchodu, kterým končí smlouva aj. Armstrong (2015, s. 265) dělí identifikaci potřeb pracovníků do tří skupin – plánování z praktických důvodů, plánování z pragmatických důvodů a plánování z organizačních důvodů. K plánování z praktických důvodů se personalisté uchylují při optimalizaci využívání lidských zdrojů, případně během zvyšování jejich flexibility, školení a rozšiřování jejich potřebných schopností. Dále se k tomuto typu personalisté uchylují při identifikaci potenciálních rizik a problémů. Plánování z pragmatických důvodů Armstrong (2015, s. 265) vysvětluje jako pochopení aktuálního stavu pro zvládnutí budoucího stavu. Lze tedy říci, že se jedná o schopnost přijímat a dělat jasná rozhodnutí, a tím předcházet budoucímu zpochybnování. U této metody je velmi důležité, aby krátkodobé záměry neovlivňovaly dlouhodobou perspektivu a plánování. Třetí metodou je plánování z organizačních důvodů, jehož cílem je propojení plánů organizace s plány lidských zdrojů, umění navázat na potřeby organizace a celkového fungování tak, aby byla možná kontrola a koordinace jednotlivých organizačních jednotek.

V návaznosti na výše uvedené je také potřeba identifikovat potenciální zdroje. Jak uvádí Šikýř (2016, s. 97), potenciální zdroje se dělí na vnitřní a vnější.

Vnitřní zdroje se dle autora dělí na:

- pracovníci uspořeni – uspořeni pracovníci v důsledku ukončení určité práce;
- pracovníci uvolňovaní – uvolnění pracovníci z důvodu ukončení určité činnosti či uvolnění z důvodu organizační změny;
- dozrálí pracovníci – pracovníci dozrálí k výkonu náročnější práce;
- pracovníci, kteří mají vlastní zájem a motivaci k přechodu na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo.

Dvořáková (2012, s. 150) souhlasí, navíc výše zmíněné metody doplňuje o řízené následnictví, tedy řízený vývoj talentovaných pracovníků tak, aby v budoucnu mohli vykonávat manažerské či speciální funkce. Koubek (2012, s. 150) s tímto rozdělením taktéž souhlasí a zmiňuje výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, mezi které patří zejména znalost silných a slabých stránek pracovníků, znalost organizační struktury ze strany uchazeče, zvyšování motivace pracovníků, efektivnější návratnost investic do zaměstnanců. Mezi nevýhody autor zařazuje možnou negativní morálku a případné zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti, které je způsobeno soutěží o povýšení. Dalším negativní dopadem může být povýšení pracovníka na pozici, na kterou již nestačí.

Mezi vnější zdroj pracovníků pak Šikýř (2016, s. 97) řadí:

- volné pracovníky na trhu práce – nezaměstnaní a aktivně vyhledávající;
- čerstvé absolventy škol;
- pracovníky jiných organizací, kteří plánují změnit zaměstnání;
- doplňkové vnější zdroje (ženy v domácnosti, důchodci, studenti a pracovní síla v zahraničí).

Koubek (2012, s. 130) zmiňuje výhody vnějších zdrojů získávání pracovníků, mezi něž řadí nové pohledy, nápady, poznatky, zkušenosti nebo názory přinesené zvenku. Je třeba zmínit také ekonomický faktor, protože se často jedná o levnější metodu, než získávání z vnitřních zdrojů. Dle Dvořákové (2012, s. 146) je nutné před rozhodnutím o obsazení pozice z vnějších zdrojů zvážit několik bodů. Mezi tyto body řadíme termín zveřejnění nabídky, termín uzavření sběru žádostí, termín výběrového řízení, termín oznámení výsledků a ideální termín nástupu nového pracovníka včetně délky jeho zkušební doby.

V Tabulce 1 je uvedena četnost použití jednotlivých metod získávání pracovníků tak, jak je uvádí Armstrong (2015, s. 276) z výsledků výzkumu Chertered Institute of Personnel and Development (CIPS 2013b).

Tabulka 1 Nejpoužívanější metody získávání dle výzkumu Chertered Institute of Personnel and Development

Metody získávání	Četnost použití v %
Vlastní kariérní stránky	62
Personálně poradenské / zprostředkovatelské agentury	49
Doporučení od zaměstnanců	33
Profesní sociální síť	32
Pracovní portály	32
Inzerce v místním tisku	29
Inzerce v odborných časopisech	24
Úřady práce	19
Poradenské společnosti	17
Vzdělávací instituce	14
Inzerce v celostátních novinách	12
Sociální síť	9

Zdroj: vlastní zpracování.

Při volbě metody se dle Armstronga (2015, s. 296) uplatňují tři kritéria – pravděpodobnost zájmu vhodných uchazečů, rychlost jejich zpětné vazby na nabízenou pozici a náklady, které jsou spojené s využitím daného postupu. Při získávání pracovníků je možné využívat následující metody – obsazení pracovního místa současným pracovníkem organizace, osobní doporučení pracovníkem organizace, uchazeči se nabízejí sami, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky v organizaci a mimo ni, letáky, inzerce v médiích, spolupráce se vzdělávacími institucemi, veletrhy pracovních příležitostí, spolupráce s úřady práce, služby komerčního zprostředkování, internet, sociální síť (LinkedIn, Facebook a Youtube) a e-recruitment, či dokonce trainee program.

Výběr zaměstnanců

Jak uvádí Vinchur a Koppes (2012, s. 9–30), je výběr zaměstnanců v pracovní a organizační psychologii dominantní a společně s ním také diagnostika konkrétního jedince. Lisá (2019, s. 63) označuje výběrové řízení jako determinující faktor, jenž ovlivňuje efektivitu managementu lidských zdrojů (např. trénink, výkonnost, kulturu). Dle autorky je rozhodujícím ukazatelem při výběru potenciálního zaměstnance schopnost odhadnout jeho budoucí výkon.

Lisá (2019, s. 63) dále uvádí metody hodnocení pro identifikaci individuálních požadavků na pracovní výkon, kterými jsou mimo jiné:

- testy kognitivních schopností;
- osobnostní dotazníky;
- testy pracovních znalostí;
- rozhovory;
- testy situačního úsudku;
- pracovní zkušenosti;
- ukázky práce;
- assessment centra;
- anamnestické dotazníky;
- reference.

Lisá (2019, s. 64) dále uvádí, že díky kombinaci výše zmíněných prediktorů je ve výběru možné předpovědět i více než 60 % úrovně pracovního výkonu, který vyplývá z individuálních rozdílů.

Bartošová a Bartoš (2011, s. 55) popisují výběr pracovníků jako proces či ucelený projekt posuzování uchazečů o konkrétní pracovní pozici s cílem přijetí nejvhodnějšího uchazeče. Zároveň upozorňují, že nejvhodnější adept nemusí být nutně ten nejlepší. Při zamítnutí uchazečů a během výběru je nutné postupovat dle zákona o zaměstnanosti a také dle zákoníku práce o zákazu diskriminace fyzických osob při uplatňování práva na zaměstnání, tzv. antidiskriminační zákon. Jak uvádí Chládková a Bukovjan (2013, s. 67), diskriminace se dělí na přímou a nepřímou. Přímou diskriminací se rozumí jednání včetně opomenutí, během něhož se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo s jinou osobou ve stejné či srovnatelné situaci.

Důvody přímé diskriminace dle autorů jsou:

- rasa;
- etnický původ;
- národnost;
- pohlaví;
- těhotenství, mateřství, otcovství;
- sexuální orientace;
- věk;
- zdravotní postižení;
- náboženské vyznání;
- víra;
- světový názor.

Nepřímou diskriminací autoři označují jednání nebo opomenutí, kdy je na základě některého z výše uvedených důvodů osoba znevýhodněna oproti ostatním. Pokud je však ustanovení, kritérium nebo praxe objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné, nejedná se o nepřímou diskriminaci.

Chládková a Bukovjan (2013, s. 70) dále upozorňují, že zaměstnanosti nesmí zaměstnavatel vyžadovat při výběru zaměstnanců tyto informace:

- informace, které se týkají národnosti, rasového či etnického původu, politického postoje, členství v odborových organizacích, informace o náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace (výjimkou může být jejich vyžadování v souladu s antidiskriminačním zákonem);
- informace, které odporují dobrým mravům;
- osobní údaje, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele stanovených zvláštním právním předpisem (na žádost uchazeče je zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost požadovaných osobních údajů).

Proces výběru zaměstnanců

Bartoš a Bartošová (2011, s. 55) popisují praktické výběrové řízení jako proces o více fázích. Kandidáti procházejí několika koly výběrového řízení, během kterých se počet kandidátů redukuje, v nejlepším případě na výsledného nejvhodnějšího uchazeče. Pro komplexní posouzení adepta je nutné mít specifikaci pracovní pozice. Tato specifikace by měla dle autorů obsahovat znalosti, schopnosti, dovednosti, vlastnosti osobnosti a další podstatné informace, které jsou důležité pro výkon pozice. Na základě těchto specifikací jsou navrženy metody výběru, jimiž je možné jednotlivé dovednosti a kompetence ověřit (otázky během rozhovoru, testování, reference aj.).

Koubek (2011, s. 106) popisuje proces výběru zaměstnanců v následujících 8 krocích:

1. Zkoumání dotazníků a dalších dokumentů poskytnutých uchazečem (obvykle se jedná o životopis, motivační dopis atd.) – nutný krok.
2. Předběžný pohovor – doplnění údajů a skutečností, které jsou uvedeny v životopisu a dotazníku. Tento krok se nemusí uskutečnit, nicméně se doporučuje pro předvýběr uchazečů k dalším krokům výběrového řízení.
3. Testování uchazečů – probíhá prostřednictvím speciálních testů či assessment center. Tento krok se nemusí uskutečnit.
4. Výběrový pohovor – nutný krok.
5. Zkoumání referencí – tento krok se nemusí uskutečnit. Zde autor doporučuje dbát zvýšené pozornosti a vyvarovat se subjektivnímu posuzování.
6. Lékařské vyšetření – nutný krok, pokud je potřebné a postupuje se dle zákona.
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování ostatních uchazečů o rozhodnutí. U tohoto kroku je velmi důležité informovat všechny zúčastněné uchazeče v co nejkratší době.

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 90), pro finální výběr zaměstnance je důležité kladné zodpovězení dvou otázek. Může uchazeč vykonávat požadovanou práci? Touto otázkou je sledováno, zda má uchazeč potřebné kompetence, znalosti a schopnosti, které jsou pro výkon pozice nezbytné. Chce zaměstnanec vykonávat požadovanou práci? Tato druhá otázka má za úkol zjistit motivaci uchazeče. Uchazeč, který má pro danou pozici kompetentní předpoklady, ještě nemusí být vhodným kandidátem, když mu chybí potřebná motivace. Finální rozhodnutí o přijetí či nepřijetí by dle autora mělo být v pravomoci manažera – budoucího nadřízeného zaměstnance.

Chyby při výběru zaměstnanců

Urban (2010, s. 47) rozděluje chyby při výběru do tří skupin – subjektivní hodnocení, sklon záměrně se obklopotovat osobami, jejichž kvalifikace nesouvisí s jejich odbornými znalostmi či zkušenostmi a chaotické či nekoordinované řízení procesu přijímání. Chyby, jež spadají do první kategorie – subjektivní hodnocení osob, bývají zpravidla nevědomé. Důvodem je opírání výběru např. o osobní předpoklady, tedy kritéria, která nejsou pro úspěšný výkon pozice nezbytná. Dalším důvodem subjektivního hodnocení může být i opomenutí některých důležitých kritérií při posuzování kandidátů. Subjektivní hodnocení je možné dále rozdělit na **haló-efekt, stereotypy, efekt zrcadla** a tzv. **osobní chemii**. Nejčastějšími chybami jsou haló-efekt a používání stereotypů ve výběrovém řízení. Obecně lze říci, že pro posouzení kandidáta není vhodné posuzovat jej pouze na základě pocitu hodnotícího. Vždy je nutné zjistit tzv. „tvrdá“ data o kandidátovi a ujistit se o opravdových zkušenostech. I efekt zrcadla je při výběru kandidátů nežádoucí, a to především z toho důvodu, že hodnotitel má, pokud se tomu nevyvaruje, tendenci posuzovat jako nejlepší ty kandidáty, kteří se mu nejvíce podobají (pracovní zkušenosti, osobnost, místo studia atd.). Jinými slovy bychom tuto situaci mohli popsat jako sklon obklopotovat se osobami, u kterých kvalifikace nesouvisí s jejich odbornými znalostmi či zkušenostmi. Tento zdroj nedopatření je závažnější než předchozí uvedené příklady. Většiny těchto chyb se totiž manažeři dopouštějí vědomě za cílem snížení svých povinností nebo posílení jejich pozice v organizaci. V dalším případě pak mají nadřízení sklon obklopotovat se svými známými. Za pochybení lze rovněž považovat chaotické či nekoordinované řízení procesu přijímání. Důsledkem toho je ztráta kvalitních uchazečů již

v průběhu výběrového řízení. Kostečka (2020) nerozděluje jednotlivá nedopatření do skupin a uvádí zcela odlišné důvody. První chybou je podle autora skutečnost, že samotný výběr je závislý pouze na jednom hodnotiteli. Zde se shoduje s Urbanem (2010, s. 47), podle kterého tento důvod patří do subjektivního hodnocení, jemuž lze předejít účastí více hodnotitelů, kteří se na výběru podílejí. Dalším důvodem je také rozdílnost výběrového řízení pro různé kandidáty, protože je velmi těžké porovnat kandidáty, kteří neprošli stejným výběrovým řízením. Často k tomuto dochází, pokud se výběrového řízení účastní známá osoba či někdo na doporučení. Zde se autoři také shodují, jelikož se tímto projevuje sklon záměrně se obklopotvat osobami, jejichž kvalifikace nesouvisí s jejich odbornými znalostmi. Dalším pochybením je dle Kostečky (2020) neúčast budoucího přímého nadřízeného při výběru či to, že budoucí přímý nadřízený nemá rozhodující slovo. Tato chyba většinou předchází pozdějším možným konfliktům na pracovišti a případným odchodům ve zkušební době. Další chybou je testování uchazeče pouze prostřednictvím pohovoru. Jak dále Kostečka uvádí, diagnostické testy jsou jednoduchou a velmi účinnou metodou, jak porovnat kandidáty mezi sebou a vyhnout se subjektivnímu posuzování. Poslední chybou je podle něj to, že výběrové řízení vůbec neproběhne. Není tedy možné odhalit případné nedostatky uchazeče. Personalista (2016) s výše uvedeným souhlasí a doplňuje uvedené poznatky o problém dlouhotrvajícího výběrového procesu. Pokud výběrové řízení trvá příliš dlouho, kandidáti mohou přijmout jinou nabídku, protože čas, během něhož čekají na výsledek, který je často nejistý, nemají nijak zaplacený. Pokud navíc nedojde k dodržení termínu slíbené zpětné vazby, společnost začíná působit nevěrohodně a kandidát vůči ní ztrácí důvěru.

Špatný výběr pracovníka

Jak uvádí Armstrong (2015, s 85), chybný výběr pracovníka zvyšuje fluktuaci, zhoršuje atmosféru v kolektivu a snižuje spokojenost pracovníků. Fluktuace je jedním z kritérií hodnocení personálního útvaru. Jak autor dále uvádí, jako nejběžnější kritéria hodnocení efektivit personalistů se využívají: údaje o absenci pracovníků (79 %), údaje o fluktuaci pracovníků (75 %), zpětná vazba z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci (66 %), údaje o disciplinárních záležitostech a stížnostech pracovníků (60 %), výsledky průzkumů mezi pracovníky (60 %), neformální zpětná vazba (59 %), počet soudních případů (50 %), benchmarking (47 %), výdaje v porovnání s rozpočtem (46 %), doba potřebná k obsazení volného pracovního místa (34 %) a náklady na obsazení volného pracovního místa (30 %). Hodnocení personálního útvaru dle autora představuje zkoumání a posuzování efektivit i přínosu personálního útvaru v organizaci. Uvádí dále, že hlavním kritériem pro hodnocení personálního útvaru je jeho schopnost podporovat organizaci při dosahování strategických cílů a poskytovat požadované personální služby. Kocianová (2010, s. 17) dělí zodpovědnost za personální řízení mezi vrcholové vedení, liniové vedoucí a personální útvar s tím, že vrcholové vedení odpovídá za personální strategii a personální politiku. Za vedení lidí, realizaci personální práce a každodenní kontakt s podřízenými mají odpovědnost vedoucí pracovníci. Personální útvar dle autorky poskytuje personální služby celé organizaci a komunikuje s externími institucemi. Kmošek (2020) uvádí, že více než 80 % manažerů, kteří mají rozhodovací pravomoc, potvrdilo, že jejich společnost při náboru udělala chybu a vybrala nevhodného uchazeče. Celkem 40 % zaměstnavatelů také potvrdilo, že se jejich proces náboru musí ihned zlepšit. Špatný výběr kandidáta může dle Kmoška (2020) společnost připravit o statisícové až milionové sumy. Do těchto nákladů se mimo jiné započítávají finance v podobě školení, ušlých příležitostí, zcizených know-how, výloh spojených s nábořem, samotných odměn zaměstnance (mzda, bonusy a benefity), nákladů na propuštění (v případě, že je odchod realizován až po zkušební době), výdajů potřebných pro nahrazení zaměstnance. Dále autor

upozorňuje na možný rozpad firemní kultury a atmosféry, který je nevyčíslitelný. Rovněž zmiňuje náklady spojené se ztrátou dobrého jména, ztrátou důvěry, motivace, produktivity a zvýšené fluktuace. Armstrong (2015, s. 272) zmiňuje personální a rozvojový institut, který uskutečnil výzkum (CIPD, 2013b), při němž vyšlo najevo, že průměrné náklady na obsazení běžného pracovního místa jsou přibližně 89 000 Kč. Zatímco u manažerského pracovního místa se tato cena může vyšplhat až na 223 200 Kč.

Ukončení procesu výběru uchazečů

Jak uvádí Stýblo (2013, s. 138–139), po ukončení všech metod výběru pracovníků je na řadě finální výběr – rozhodnutí o volbě uchazeče. Jak autor uvádí, nejlepší adept nemusí být nejvhodnější. V závěrečné fázi výběru by měl personalista či hodnotitel mít tři skupiny, do nichž jsou uchazeči rozděleni. Uchazeči se dělí na nevyhovující, potenciální a vyhovující. Skupina nevyhovujících obdrží vyjádření o neúspěšnosti ve výběrovém řízení. Ve skupině potenciálních uchazečů jsou adepti tzv. v záloze pro případ, že by ani jeden z vyhovujících uchazečů nabídku nepřijal, a to z jakéhokoliv důvodu. Autor také připomíná, že je důležité, aby byla společnost s nabídkou dostatečně pružná a při jednání měla na paměti, že nejenom společnost si vybírá své zaměstnance, ale také zaměstnanci si vybírají svého zaměstnavatele. Autor doporučuje ke všem zúčastněným uchazečům výběrového řízení přistupovat jako k potenciálním zákazníkům a na takové úrovni s nimi také komunikovat (informovat je vždy neprodleně o všech skutečnostech). Každý uchazeč totiž může o podniku dále šířit informace a ty negativní nejsou pro společnost příliš dobrá reklama. Armstrong (2015, s. 285) s rozdělením uchazečů souhlasí a doplňuje, že čím více údajů o uchazečích je shromážděno, tím je výběr jednodušší a přesnější. Doporučuje skutečnost, že ideální počet vhodných uchazečů by měl být okolo čtyř až osmi kandidátů. Při menším počtu, než je minimální počet (čtyři vhodní uchazeči), je výběr omezený a může být chybný. Naopak větší počet, než osm vhodných uchazečů, může zapříčinit neefektivní průběh výběrového řízení a velkou časovou náročnost. Zde se neshoduje s Koubkem (2012, s. 154), který uvádí doporučený počet uchazečů 5–10.

Jak dále zmiňuje Koubek (2012, s. 153), zamítnutým uchazečům je vhodné poskytnout zpětnou vazbu z výběrového řízení a důvod rozhodnutí o nepřijetí. Pokud společnost tento krok udělá, stává se pro uchazeče rovným partnerem. Pokud chce společnost zapůsobit ještě více, může kandidátům kromě zpětné vazby poskytnout i doporučení do budoucna. Zamítnutí kandidáta by mělo ale vždy obsahovat poděkování za účast ve výběrovém řízení, za čas uchazeče a důvod zamítnutí, který by neměl být obecný, ale naopak co nejpřesnější.

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 294), závěrečnou fází procesu výběru zaměstnanců je potvrzení nabídky zaměstnání. Koubek (2011, s. 116) doporučuje kandidátovi sdělit rozhodnutí o výběru jak ústní formou (telefonicky či osobně), tak i písemnou formou s žádostí o písemné potvrzení i z kandidátovi strany. Autor dále doporučuje v písemné nabídce uvést tyto informace – název práce a pracovního místa; místo, kde se bude práce vykonávat; funkce a jméno nadřízeného; pracovní dobu a pracovní režim; mzdu nebo plat (výše, rozpětí, výplatní termín aj.); zaměstnanecké výhody; zkušební dobu; ideální den nástupu; podmínky, které je třeba před nástupem splnit (doložení výpisu z rejstříku trestů a dalších dokumentů, lékařská prohlídka apod.); termín, do kterého by měl uchazeč tuto nabídku potvrdit či zamítnout.

Hodnocení procesu výběru pracovníků – NPS - Míra loajality zákazníků/kandidátů

Jak zmiňuje Kmošek (2018), v roce 2003 publikoval Fred Reicheld pro časopis Business Harvard Review článek s názvem „One number you need to grow“ (Číslo, které potřebujete k růstu). Zde autor jako první představil NPS neboli Net Promoter Score, jehož výstupem je ochota (v případě HR) kandidáta doporučit společnost někomu dalšímu.

Respondenti se v NPS dělí na 3 skupiny: neloajální – kritici (Detractors), neutrální – nečinní (Passives) a loajální – příznivci (Promoters). NPS nabývá hodnot od -100 do +100.

$NPS = P - D$, tedy $NPS = \text{neloajální} - \text{loajální}$

Jak autor uvádí, NPS se měří se na škále od 0 do 10. Kritici jsou dle Kmoška (2018) respondenti (účastníci výběrového řízení), kteří na škále označí možnosti 0–6, pasivní účastníci jsou ti, jejich odpověď je 7–8 a příznivci jsou ti, kteří na škále označí 9–10. Stejně rozdělení uvádí NetQuest (2020) i Bajer (2020).

Kmošek dále (2018) definuje skupiny respondentů následovně:

- Promoters = příznivci, loajální nadšenci, kteří pozitivně ohodnotí celý proces náboru. U této skupiny se předpokládá, že nebudou mít problém vrátit se jako uchazeči, a dokonce v případě zamítnutí zareagovat v budoucnu na jinou pracovní pozici znovu.
- Passives = jsou neutrální, spokojení účastníci, kteří ale nejsou nadšenci. Očekává se, že svou spokojenost nepředají dále.
- Detractors = kritici, nespokojení a neloajální účastníci výběrového řízení, kteří mohou díky negativní prezentaci poškodit značku společnosti, v případě recruitmentu odradit uchazeče, a bránit tak růstu společnosti.

Jak uvádí Bajer (2020), samotný výsledek NPS není příliš vypovídající, je proto nutné ho uvést a nahlížet na něj v kontextu. Úspěšné skóre může být pro každou společnost jinak vysoké v návaznosti na to, na co je NPS zaměřeno a od koho se získává. Jak autor dále uvádí, některé společnosti získávají NPS pouze od kandidátů, kteří byli na osobním pohovoru (Kiwi.cz), některé společnosti získávají zpětnou vazbu od všech uchazečů výběrového řízení, tedy i od zamítnutých uchazečů (Alza.cz). Metody zjišťování NPS bývají dle autora nejčastěji v elektronické podobě, nejčastěji prostřednictvím emailové komunikace. Jak autor dále uvádí, základní metrikou pro měření NPS je otázka – „Jak je pravděpodobné, že byste doporučil/a hledat práci v společnosti příteli nebo kolegovi?“. Respondenti poté odpovídají na škále 0 (zcela nepravděpodobné) až 10 (zcela pravděpodobné). Obecně lze říct, že výsledek pod 0 znamená, že společnost má problém, který je nutné vyřešit. Pokud je výsledek NPS nad 30, svědčí to o tom, že se společnosti daří a spokojení kandidáti výrazně převyšují ty nespokojené. Autor dále uvádí, že by hodnocení mělo být v co nejjednodušší formě. Zároveň upozorňuje na možnost doptat se na určité otázky – rychlost výběrového řízení, spokojenost s personalistou, spokojenost s manažerem, případně nabídnout možnost pro další sdělení. Stále ale platí, že v jednoduchosti je síla a každý respondent uvítá stručnost a rychlost. Kmošek (2018) se s Bajerem (2020) neshoduje na hodnotě 30, kterou Bajer (2020) označuje jako dobrou. Kmošek (2018) uvádí, že za „dobré“ lze NPS interpretovat až od hodnoty 50 a výše. NetQuest (2020) uvádí další rozdílný typ hodnocení NPS a to:

- v rozmezí 0–50 je výsledek dobrý;
- v rozmezí 51–70 je výsledek skvělý;
- v rozmezí 71–100 je výsledek prvotřídní.

Obecně lze tedy na základě tvrzení autorů konstatovat, že hodnota od 0 do +100 se dá kvalifikovat jako pozitivní a hodnota v mínusových číslech jako negativní.

Adaptace zaměstnance

Po finálním výběru zaměstnance přichází jeho adaptace. Šikýř (2016, s. 109) uvádí adaptaci zaměstnanců jako poslední etapu v procesu obsazování volných pracovních míst. Tato činnost plynule navazuje na přijímání zaměstnanců, při němž byl uzavřen pracovněprávní vztah s vybraným uchazečem. Autor dále uvádí, že účelem adaptace zaměstnanců je formální

i neformální informování, odborné zapracování a sociální začlenění pracovníka do kolektivu v novém zaměstnání. Teprve až když je pracovník adaptovaný, je schopen vykonávat požadovanou práci. Autor dále adaptaci rozděluje na formální a neformální, přičemž formální adaptaci vysvětluje jako systematickou cestu pod vedením manažera nebo jiné pověřené osoby. Neformální adaptaci vysvětluje jako spontánní činnost pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků. Součástí adaptace je dle autora adaptační program. Adaptace začíná dnem nástupu uchazeče do zaměstnání a končí rozhodnutím manažera (často uplynutím zkušební doby). Urban (2013, s. 53) souhlasí a dodává důvody, proč je adaptace důležitá. Dle autora slouží adaptace k co nejrychlejšímu a nejsprávnějšímu začlenění pracovníka do podniku a týmu. Důležitost adaptace zmiňuje v souvislosti s předcházením případným nespokojenostem obou stran. Nespokojenosti mohou zapříčinit nedostatečný přísun informací, nezvládnutí role nebo nenaplněná očekávání. Nespokojenosti mohou při nedostatečné komunikaci vyústit v rozloučení se s pracovníkem ve zkušební době. Armstrong (2015, s. 294) důrazně doporučuje sledovat nového zaměstnance a zajistit, aby se do nové organizace začlenil, a to pro zabezpečení, že svou novou roli zvládá. Dvořáková (2012, s. 162) souhlasí a upozorňuje na důležitost existence zpětné vazby v celém adaptačním procesu. Zpětná vazba pracovníkovi je poskytována v návaznosti na úspěšnost jeho činnosti. Měla by probíhat prostřednictvím schůzek či formou dotazníků. Nadřízený pracovník by také měl průběžně kontrolovat postup adaptace a to, zda odpovídá skutečnosti. Na konci procesu je doporučeno zpracovat finální vyhodnocení o úspěšnosti adaptace.

2.2 Metody výběru zaměstnanců

Dle Vinchura a Koppese (2012, s. 9–30) se metody výběru zaměstnanců od 20. století změnily jen málo. Podle výše uvedených autorů potvrdily validační empirické studie během desetiletí důležitost a validitu známých prediktorů výkonu. Těmito prediktory jsou například kognitivní schopnosti nebo osobnostní rysy. Na základě toho autoři uvádí, že v současné době vzrůstá potřeba rozvoje validních teorií pracovního výkonu, kritérií a výběrového procesu. Lisá (2019, s. 64) uvádí nejčastější hodnocené psychologické prediktory pracovního výkonu, které jsou zároveň nejvíce validními. Jedním z prediktorů je trojice skládající se z obecné inteligence (g-faktor), pracovních zkušeností a osobnostního rysu svědomitosti. Vinchur a Koppes (2012, s. 9–30) na rozdíl od Lisé (2019, s. 64) neuvádějí pracovní zkušenosti jako validní prediktor. K obecné inteligenci a svědomitosti jako osobnostnímu rysu doplňují ukázky pracovního výkonu, hodnocení kolegů a bezúhonnost. Dle Vinchura a Koppese (2012, s. 9–30) se zkušenosti často ztotožňují s lety praxe a uvádějí, že jen prvních pět let pracovního života výkon stoupá a s dalšími odpracovanými lety již výkon neeskaluje. Proto je dle autorů nutné zjistit pracovní zkušenosti uchazeče za posledních pět let včetně kompetencí a odpovědností. Tyto dovednosti se zjišťují ukázkami pracovního výkonu nebo aplikovaným kompetenčním (behaviorálním) pohovorem. Furnham (in Lisá, 2019, s. 64) definuje šest psychologických prediktorů, které doporučuje diagnostikovat při výběrech a obzvlášť během výběru zaměstnanců na manažerské pozice. Jak autor uvádí, je třeba mít dostatek všech těchto vlastností. Pokud by měl uchazeč nedostatek v jakémkoliv z nich, očekávají se problémy při jeho adaptaci nebo následném fungování v organizaci. Jak autor uvádí, žádná z těchto vlastností se nedá dohnat žádným tréninkem.

Těmito vlastnostmi jsou:

- inteligence – prostřednictvím inteligence se dá předpovědět ochota učit se, schopnost rychlého a správného řešení problémů, schopnost reakce na změnu a sebejistota;

- emoční stabilita, odolnost vůči stresu – typ člověka, který si nedělá starosti; lidé, kteří špatně zvládají stres a dostávají se do depresí, přinášejí organizaci náklady navíc;
- svědomitost – předpovídá zvýšenou pracovní morálku nebo ochotu zůstat v zaměstnání déle pro dokončení úkolu; vysoká svědomitost ale může naznačovat workoholismus, který může být předchůdcem syndromu vyhoření;
- motivace – schopnost motivovat ostatní a zároveň motivovat sám sebe, lidé se motivují různými faktory, nejčastěji úspěchem, mocí, penězi, povýšením atd. Motivaci je však nutné hodnotit, a to třemi otázkami:
 - Je motivace zdravá?
 - Je realistická?
 - Je dočasná nebo dlouhodobá?
- vzdělání a schopnost vzdělávat se (učení, vzdělání, znalosti a postoje ke změně) – autor uvádí jako nežádoucí příliš málo, stejně jako příliš mnoho vzdělání, v současné době se celoživotní učení dotýká každého z nás a ukazuje ochotu ke změně;
- čestnost a upřímnost – nadřizení, podřízení i zaměstnavatel ocení, pokud zaměstnanec dodržuje nejen zákon, ale i nepsaná pravidla morálního a etického chování.

Salgado (2016, s. 1-31) s těmito vlastnostmi také pracuje, ale dodává, že je nutné rozlišovat tři kategorie výkonu – úkolový, kontextový a kontraproduktivní výkon. Úkolový výkon je dle autora odbornost, se kterou zaměstnanci provádějí základní technické činnosti specifické pro práci. Úkolový výkon může být individuální a týmový. Kontextový výkon představuje přispění pracovníka k organizačnímu, sociálnímu a psychologickému prostředí, což může podpořit splnění organizačních cílů. Kontextový výkon má dva rozměry, a to interpersonální výkon a oddanost k práci.

Bartošová a Bartoš (2011, s. 56) rozdělují kompetenční požadavky na kandidáty na 3 skupiny:

- vlastnosti (charakter osobnosti) – komplex jedinečných vlastností spolu s jedinečnými návyky, tento soubor a souhrn se nazývá charakterem osobnosti;
- postoje (názory a motivy) – jedinec si je spontánně osvojuje v průběhu celého života, postoje se dále dělí na názory a motivy – názory odrážejí to, co si lidé myslí a v co věří, motivy odrážejí to, co lidé chtějí;
- schopnosti (znalosti a dovednosti) – znalosti jsou to, co lidé znají a vědí, dovednosti jsou to, co lidé umějí. Autoři uvádějí, že dovednosti jsou tzv. vyšší kvalitou znalostí a jsou sjednocením a propojením znalostí, postojů i vlastností jedince.

Mezi metody výběru dle Bartošové a Bartoše (2011, s. 56) patří – výběrový pohovor, psychologické testy, assessment centrum, executive search – headhunting. Lisá (2019, s. 88) souhlasí a doplňuje o kompetenční interview, pozorování, reference, osobnost a její testování včetně testování temné stránky. Žufan (2012, s. 59) souhlasí s Bartošovou a Bartošem, a dokonce přidává metodu práce na zkoušku neboli tzv. pracovní vzorky. Měrtllová (2014, s. 55) dále doplňuje o metodu porovnání životopisů a výběru na základě lékařského vyšetření. Armstrong (2015, s. 292) přidává k výše zmíněným metodám také grafologii.

Porovnání CV

Jak uvádí Měrtllová (2014, s. 55), pro správné vyhodnocení kandidátů na základě jejich životopisu je nutné, aby životopis obsahoval následující informace: adresu a kontaktní údaje pro kontaktování uchazeče, datum narození, pracovní zkušenosti – na začátku by měla být uvedena poslední/aktuální vykonávaná činnost, k níž je nutné uvést dobu jejího vykonávání

a časové rozpětí. Dále je dle autorky nutné v životopise popsat pracovní činnosti, úspěchy a odpovědnosti, identifikovat minulé zaměstnavatele a oblast, ve které podnikají. Je také důležité do životopisu uvést vzdělání a absolvované kurzy, seřazené od nejaktuálnějších. S životopisem by měl kandidát zaslat také motivační dopis, a pokud je má k dispozici, může zaslat i reference. Jak uvádí Šikýř (2016, s. 85), porovnání CV probíhá při téměř každém výběrovém řízení a představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, jež je použitelná jak pro předběžný výběr, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.

Pohovor

Koubek (2011, s. 109) uvádí pohovor jako základní metodu výběru pracovníků. Zároveň zdůrazňuje, že je to nejpoužívanější a při dodržení základních pravidel i nejlepší metoda výběru zaměstnance. Autor uvádí cíle, pro které se pohovor využívá. Těmito cíli jsou:

- získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, poznat jeho očekávání a pracovní cíle;
- dát uchazeči informace o společnosti a práci v ní – je velmi důležité podat uchazeči realistický pohled a tím zamezit předčasnému odchodu z nenaplněných očekávání;
- zhodnotit a posoudit osobnost uchazeče a jeho povahové rysy a dále porovnat tyto vlastnosti s pozicí, která je obsazována;
- získat od uchazeče podněty ke zlepšení nejen v oblasti přijímacího řízení, ale i v celé společnosti (využití otázek typu: Co by bylo možné ve společnosti zlepšit?). Zjišťuje se tak aktivita uchazeče před výběrovým řízením i to, zda si o společnosti zjistil nějaké informace;
- prezentovat společnost a vytvářet její dobrou pověst mezi vybranými i zamítnutými uchazeči.

Armstrong (2015, s. 286) se s Koubkem (2011, s. 109) shoduje na tvrzení, že je pohovor nejběžnější, tedy nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců. Zároveň doplňuje, že účelem pohovoru je získat o uchazeči takové informace, díky kterým bude personalista či nadřízený pracovník schopen předpovědět uchazečův budoucí výkon. Díky pohovoru je potom hodnotitel schopen provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče. Autor dále uvádí výhody a nevýhody pohovorů. Mezi výhody dle autora patří:

- umožňují tazateli/hodnotiteli klást otázky zaměřené na zkušenosti;
- umožňují hodnotiteli podrobněji popsat pracovní pozici;
- umožňují uchazeči dozvědět se o pozici i organizaci;
- umožňují osobní setkání tváří v tvář;
- umožňují uchazeči, aby sám posoudil organizaci, pozici i hodnotitele, případné další kolegy a nadřízené.

Měrtlová (2014, s. 53) souhlasí a přidává rozdělení pohovoru na strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný – volně plynoucí. Strukturovaný pohovor autorka vysvětluje jako předem připravený pohovor s jasně danými otázkami, které se opakují u každého uchazeče. Jedná se o metodu, jež je jednotná a standardizovaná pro všechny, a zajišťuje tak během přijímacího řízení:

- redukci subjektivního přístupu;
- spravedlivější hodnocení;
- zlepšení procesu výběru;

- umožňuje zkoumat efektivitu rozhovoru;
- je časově náročný jak na přípravu, tak na samotný průběh a následné zpracování;
- horší posouzení osobnosti.

Nestrukturovaný pohovor naopak dle Měrtlové (2014, s. 54) umožňuje hodnotiteli, aby hledal vlastnosti, jež u uchazečů preferuje a podle toho vedl rozhovor. Obsah nestrukturovaného pohovoru se formuje právě v průběhu. Nevýhodou této metody je napadnutelné rozhodnutí, protože neexistují doklady o vývoji pohovoru. Tomuto lze předejít pomocí nahrávání na jakékoli médium. Polostrukturovaný pohovor je dle Měrtlové (2014, s. 54) charakterizován dvěma částmi. Část pohovoru je vedena jako strukturovaný rozhovor a část jako volný rozhovor. Obě části na sebe navazují a jsou limitovány časem. Cíl pohovoru je předem stanovený, hodnotitelé pokládají předem připravené otázky, nicméně se dotazují i na otázky, které připraveny nebyly a mohou vyplynout ze situace. Na rozdíl od Měrtlové (2014, s. 53), Koubek (2011, s. 111) pohovory rozděluje pouze na strukturované a nestrukturované. Lisá (2019, s. 77) naopak dělí pohovory na strukturovaný behaviorální, běžný strukturovaný a nestrukturovaný. Stejně jako Koubek (2011, s. 111) i Lisá (2019, s. 77) nezmiňuje pohovor polostrukturovaný. Lisá (2019, s. 77) doporučuje strukturovaný behaviorální pohovor před standardním pohovorem, kdy uvádí validitu behaviorální 0,62 oproti standardnímu pohovoru, který má validitu 0,35. Zároveň dodává, že z 90 % vychází rozhodnutí o přijetí uchazeče právě na základě informací z pohovoru.

V Tabulce 2 jsou uvedeny validity jednotlivých metod tak, jak je popsali Salgado (2016, s. 11) a Bailey (2017, s. 95). Autorka uvádí nejlepší kombinaci prediktorů pro zjištění pracovního výkonu. Touto kombinací je hodnocení obecné inteligence (IQ testy), pracovních zkušeností (strukturovaný behaviorální pohovor) a hodnocení svědomitosti (NEO dotazníky).

Tabulka 2 Hodnoty prediktivní validity vybraných psychodiagnostických metod

Metoda	Validita dle Salgada (2016, s. 11)	Validita dle Bailey (2017, s. 95)
Behaviorální strukturovaný pohovor	.62	.51
Tradiční strukturovaný pohovor	.37	-
Nestrukturovaný pohovor	.20	.18
Ukázka pracovního výkonu	.33	.54
Test vědomostí o práci	.45	.48
Test situačního úsudku	.26	-
Assessment centrum	.37	.37
Anamnestické údaje	.33	.35
Reference	.26	.26
Testy kognitivních schopností	-	.51
Osobnostní dotazníky	-	.40
Odpracované roky – zkušenosti	.25	.18

Zdroj: Lisá (2019, s. 77)

Žufanovy (2012, s. 60–61) hodnoty validity se od Salgada i Bailey liší. Maximálně 35% validitu přikládá informacím o předchozím vzdělání, praxi, znalostech, schopnostech a dovednostech potvrzených certifikáty a osvědčeními. To znamená, že jeden ze tří až čtyř uchazečů vybraných těmito metodami, je na nové pracovní pozici úspěšný. Strukturované pohovory mají dle autora 50% validitu bez ohledu na jejich formát. V tomto se Žufan neshoduje se Selgadem, ale částečně se shoduje s Bailey. Testy osobnosti, znalostí, inteligence a bezúhonnosti (psychologické testy zadávané a vyhodnocované psychologem) mají dle Žufana (2012, s. 60)

validitu 40–50 %. Lisá (2019, s. 78) dodává, že strukturovaný pohovor se hodí více pro predikci pracovního výkonu. Naopak nestrukturovaný pohovor lépe odhaluje kompatibilitu uchazeče s organizační kulturou společnosti a potenciální kontraproduktivní chování na pracovišti. Pracovní vzorky (práce na zkoušku), mají dle autora validitu mírně nad 50 %. Validita Assessment center dosahuje hodnoty kolem 40 %, přičemž velmi záleží na jejich délce, obsahu i zkušenostech pozorovatelů – hodnotitelů.

Dále Koubek (2011, s. 109) rozděluje pohovory dle několika parametrů. První dělení je dle počtu účastníků. S ním souhlasí i Lisá (2019, s. 78) která dále rozděluje pohovory na skupinové a panelové. Jako skupinový pohovor uvádí autorka situaci, kde je více uchazečů a jeden vedoucí rozhovoru. Panelový pohovor je dle autorky takový, při kterém je přítomno více hodnotících pohovoru a jeden uchazeč. Lisá (2019, s. 78) jako poslední variantu zmiňuje pohovor telefonický či pohovor v online prostředí. Blackmanová (2017, s. 189) s tímto rozdělením souhlasí a doplňuje využití jednotlivých druhů pohovorů. Jako strukturovaný pohovor vysvětluje autorka soubor standardizovaných otázek bez doplňujících otázek v ratingové formě. Prediktivním kritériem u strukturovaného pohovoru je soubor zručností a budoucí pracovní výkon. Využívá se pro spolehlivé porovnání uchazečů. Nestrukturovaný pohovor autorka vysvětluje jako soubor spontánních otázek, společenskou konverzaci, neformální podobu a doplňující otázky. Mezi prediktivní kritéria této metody řadí osobnostní charakteristiku, integritu, kontraproduktivní chování a začlenění do života organizace. Nestrukturovaný pohovor se využívá nejčastěji při zhodnocení potenciálu uchazečů, jejich kontraproduktivního chování a kompatibilitou s firemní kulturou a životem organizace. Panelový pohovor, jehož se účastní více vedoucích a jeden uchazeč, zjišťuje soubor zručností a využívá se pro redukci předsudků vedoucího pohovoru. Uchazeči je tato metoda vnímána pozitivně a jako férové interview. Při skupinovém pohovoru, kterého se účastní více uchazečů s jedním vedoucím, se dle autorky zjišťuje stejně jako u strukturovaného pohovoru soubor zručností a budoucí pracovní výkon. Tato metoda je charakterizována jako efektivní pre-screeningový nástroj k vyloučení většího počtu uchazečů v jenom časovém momentu. Posledním typem je telefonický/online pohovor, který má stejnou charakteristiku i využití jako skupinový pohovor. Měrtlová (2014, s. 54) souhlasí s Lisou (2019, s. 78) a Blackmanovou (2017, s. 189) a doplňuje poslední typ pohovoru – postupný pohovor. Autorka jej vysvětluje jako pohovor 1+1 s různými posuzovateli, který se opakuje. Dodává, že je časově náročný a uchazeči jsou z něj unavenější, nicméně dodává, že zachovává výhody a překonává nevýhody výše zmíněných metod. Tato metoda je nejčastěji využívána u manažerských pozic, u nichž je potřebné zjistit a otestovat nejenom odborné znalosti a dovednosti, ale také např. odolnost vůči stresu.

Hájský (2017), Hlušička (2017) i Matušincová (2018) uvádí jako jednu z metod behaviorálního/kompetenčního pohovoru metodu STAR. Tato metoda vychází z předpokladu, že nejlepším ukazatelem chování v budoucnu je chování v minulosti.

Název metody vychází ze čtyř kroků behaviorálního dotazování a to:

S – Situation (popsání situace/problému/výzvy, která vedoucího pohovoru zajímá)

T – Task (popis konkrétních úkolů, které bylo třeba řešit)

A – Action (jaké konkrétní kroky bylo třeba podniknout k řešení úkolů)

R – Result (jaké byly konkrétní výsledky jeho kroků a čeho dosáhl)

Tato metoda je dle autorů v poslední době velmi často využívána. Její výhodou je udržení konstruktivního postupu pohovoru, nezacházení do témat, jež jsou při pohovoru nedůležité a ověření informací uvedených v životopisu, v motivačním dopisu či sdělených přímo kandidátem. Autoři upozorňují na důležitost dotazování se otevřeným způsobem, případně se doptávání se na konkrétní otázky. Doporučuje se nedoplňovat kandidáta ani neovlivňovat jeho odpověď nevhodně položenou otázkou. Pohovor by dle Lisé (2019, s. 79) měl trvat od 30 do 120 minut, přičemž ideální je dle autorky pohovor ukončit do 90 minut od začátku. Celkem 80–90 % času by měl vedoucí pohovoru věnovat dotazování.

Vraniak, Mazánek a Konečná (2017, s. 134–137) se zabývají definicí kompetence. Kompetenci definují jako:

- to, co osoba do práce přináší;
- individuální kapacitu plnit pracovní povinnosti;
- kvalifikaci;
- specifický rozsah vědomostí, dovedností a schopností;
- odbornost – znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro vykonávání určité role;
- schopnost činit uspokojiv a efektivní rozhodnutí;
- kombinaci znalostí, dovedností a postojů.

Holá (2016) ve svém článku uvádí šest nejčastěji se objevujících kompetencí, jimiž jsou: schopnost týmové práce, schopnost řešit problémy, organizační dovednosti, odolnost vůči stresu, empatie a iniciativa.

Assessment centrum

Měrtlová (2014, s. 55) vysvětluje Assessment centrum jako diagnostický výcvikový program, u kterého se provádí komplexní zkoumání odborných či osobnostních předpokladů a schopností. Těmito schopnostmi jsou například rychlost rozhodování, správnost rozhodování, odolnost vůči stresu, schopnost argumentace, komunikativnost, schopnost vedení týmu apod. Autorka zároveň dodává finanční i časovou náročnost této metody, která je obtížná i pro uchazeče. Na základě validity je nevhodnější tuto metodu použít při povýšení manažerů nebo jako ukázkou práce pro případné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Tippins (2017, s. 346) vysvětluje Assessment centrum spolu s rozhovorem jako metodu, která posuzuje kognitivní schopnosti v různé míře, dle provedení AC. Lisá (2019, s. 95) doplňuje, že Assessment centrum se neobejde bez pozorování uchazečů při řešení jednotlivých úkolů. Toto objektivní pozorování zajišťuje zpravidla více pozorovatelů. Autorka dále doplňuje, že objektivita hodnocení je zabezpečena, pokud každý z pozorovatelů vyplňuje hodnotící protokol samostatně, a pokud je vyhodnocení provedeno automatizovaným systémem. Často v praxi dochází při vyhodnocování výsledků ke konsenzu. Rizikovým faktorem u této metody jsou osoby s největším vlivem, které se umí skupinově prosadit a ostatní účastníci Assessment centra se jejich názoru jednoduše podřídí. Bartošová a Bartoš (2011, s. 57) uvádějí tuto metodu jako diagnostickou, která se využívá při větším počtu uchazečů pro vybrané odborné a manažerské pozice. Autoři doporučují využití této metody, pokud pracovní pozice vyžaduje tzv. soft skills neboli měkké dovednosti. Jako příklad uvádějí pozice obchodníka, konzultanta, operátora call centra nebo právě již zmiňované manažerské pozice. Metoda Assessment centre obsahuje individuální a týmové úlohy, psychodiagnostické testy/dotazníky, sociometrické metody, strukturované i nestrukturované rozhovory, sebepoznávací dotazníky, případové studie a modelové situace. Účastníci jsou hodnoceni v modelových situacích, jež simulují reálné

situace, se kterými se kandidát může setkat. Jak zmiňuje Armstrong (2015, s. 291), tvoří tento diagnosticko-výcvikový program řada hodnotících postupů, které lze charakterizovat jako:

- největší pozornost se zaměřuje na chování při hraní určité role;
- plní se odlišné úkoly, které simulují klíčové aspekty práce na obsazovaném místě;
- pohovory a testy jsou využívány jako doplňková metody Assessment centra;
- celá skupina uchazečů je hodnocena v jeden čas (díky tomu je umožněna interakce mezi uchazeči, atmosféra plnění úkolů je více otevřená a mohou se při ní zapojit všichni);
- aby bylo zajištěno objektivní hodnocení, je vhodné, aby bylo zapojeno také několik hodnotitelů, kteří musí být odborně proškolení a kvalifikováni;
- je vhodné do celé akce zapojit i vedoucí pracovníky.

Výstupem Assessment centra by měla být komplexní individuální zpráva zpracovaná ideálně psychologem, který posuzuje jednotlivé účastníky. Hodnotí jejich silné i slabé stránky a případně zmiňuje doporučení pro další rozvoj a vzdělávání účastníka. Dle Žufana (2012, s. 60) dosahuje validita této metody hodnoty kolem 40 % a je závislá na obsahu Assessment centra, jeho délce a zkušenostech pozorovatelů, kteří provádějí posuzování. Armstrong (2015, s. 291) dále doplňuje, že výhodou této metody je skutečnost, že výběr uchazeče probíhá na základě hodnocení jeho chování. Doplňuje, že u této metody dochází k vyšší míře akceptace výsledků výběrového řízení, protože uchazeč si je vědom, že jeho kvality byly posouzeny komplexně. Jako možnou nevýhodu uvádí finanční náročnost této metody, nicméně doplňuje, že úspěšný výběr, byť drahou metodou, může ušetřit nemalé finance oproti neúspěšnému výběru. Obecně shrnuje, že pro vedoucí pozice se širokou škálou povinností a práv, by mělo být využito Assessment centra samozřejmostí.

Prověření kandidátů během výběru na sociálních sítích

Jak uvádí Davison (2011, s. 153–159), personalisté a ostatní hodnotitelé mohou využít sociální sítě ve fázi získávání zaměstnanců (vyhledávání např. na sociálních sítích LinkedIn, Xing atd.) nebo již ve fázi výběru jako tzv. screening, neboli prověření kandidáta bez jeho vědomí. Tato metoda neodpovídá vlastnostem Executive Search, tedy přímému vyhledávání specialistů na určitou pozici, nicméně slouží k prověření již předvybraných kandidátů. Dále autor doplňuje, že prověření kandidátů přes sociální sítě často probíhá bez jejich souhlasu. Autor také zmiňuje etický aspekt, a to zda je možné určit osobnostní charakteristiky uchazeče na základě jeho sociální sítě. Uvádí, že personalisté jsou přesvědčeni o tom, že na sociálních sítích uživatelé nemají důvod stylizovat se do role žádoucích uchazečů o zaměstnání a věří, že informace, které získají na jejich osobních sociálních sítích, jsou přesnější. Nicméně právě na sociálních sítích se lidé často stylizují, ale z jiného důvodu – zapůsobit na veřejnost. Jak autor dále uvádí, využití sociálních sítí, ač je prováděno za jasným účelem, tj. získat přesnější informace o kandidátovi, jeho životě, způsobu trávení volného času, vyjadřování a přístupu k různým tématům, může vést k zisku zcela opačných informací, což může směřovat k diskriminaci kandidáta a tvorbě předsudků ještě před zahájením výběrového řízení. S tím nesouhlasí Chauhan (2013, s. 131), jenž zmiňuje studii, která doložila, že na základě profilů kandidátů lze rozeznat výkonnost jedinců, takže se sociální sítě ukazují jako dobrý nástroj predikce pracovního výkonu. Pozitivně na využívání sociálních sítí při výběru uchazečů nahlíží i Brown (2011, s. 222), který dále zmiňuje, že lidé se obecně prezentují v běžném životě velkému publiku pravdivěji, než malým skupinám. Nejvěrohodnější sociální síť je dle Davisona (2011, s. 156) LinkedIn, jenž umožňuje potvrzení dovedností i ostatními uživateli, a má tedy přední postavení v otázce důvěryhodnosti.

Reference

Lisá (2019, s. 95) uvádí reference jako metodu hodnocení, která obsahuje popis uchazeče a občas i jeho podporu pro jeho případnou novou pozici. Reference mohou být nestrukturované a strukturované (standardizované s vícenásobnými možnostmi odpovědí, zaškrťovací protokol či škála). Autorka dále uvádí jeden z nejznámějších a nejpoužívanějších formátů doporučujících dopisů, a to americký doporučující dotazník do zaměstnání neboli ERQ, který je vyvinutý pro oblast služeb a je ověřen v mnoha výzkumných studiích. ERQ se zaměřuje na hodnocení několika oblastí – kompetence, schopnosti a nadání, reputace či charakter speciální kvalifikace, zaměstnatelnost i předchozí pracovní problémy. Nevýhodou této metody je nedostatečná hodnota reliability a validity referencí. Kvalita referencí od třetích osob a jejich validita je totiž přímo ovlivněna mnoha faktory, jež nejsou a ani nemohou být kontrolovány. Těmito faktory jsou dle autorky například nálada hodnotitele, vzájemně sympatie či antipatie a vlastnosti hodnotitele. Navíc autorka upozorňuje na neexistenci jakýchkoliv důkazů a studií o vzájemném vztahu mezi referencemi a pracovní výkonností. Salgado (2016, s. 11) i Bailey (2017, s. 95) udávají u referencí 26% validitu. Koubek nesouhlasí a validitu referencí udává pouze 13%. Reference mohou být zkresleny subjektivním pohledem osoby, která uchazeče doporučuje. Pro vyšší validitu této metody je doporučeno získání více než jedné reference z různých zdrojů. Šikýř (2016, s. 90) doporučuje zjišťovat reference od osob, které se s uchazeči znají ze zaměstnání či školy. Zdůrazňuje možné oslovení těchto osob pouze se souhlasem uchazeče o zaměstnání. Zároveň také doplňuje, že je nutné posuzovat pouze výsledky práce a chování uchazeče o zaměstnání, nikoli osobní život uchazeče.

Lékařská prohlídka

Nedílnou součástí výběrového řízení je také lékařská prohlídka. Jak uvádí Měrtlová (2014, s. 55), je vyžadována tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních obyvatel nebo tam, kde by mohlo dojít ke zhoršení zdravotního stavu samotného zaměstnance. Autorka dále zdůrazňuje, že postupem času se lékařské vyšetření bude označovat za diskriminační. Jak uvádí Chládková a Bukovjan (2013, s. 115), lékařská prohlídka je vyžadována v případech stanovených zvláštním právním předpisem dle §32 zákoníku práce. Pokud se jedná o zaměstnání, které jsou zařazena do první kategorie, nebo pokud zaměstnavatel písemně požádá registrujícího poskytovatele uchazeče, může lékařskou prohlídku vykonat ošetřující praktický lékař uchazeče. Dodržení zákona a vykonání vstupních lékařských prohlídek kontroluje krajská hygienická stanice a při jejím neprovedení může uložit sankci až do výše 2 000 000 Kč za neposkytnutí pracovnělékařské služby.

Pracovní posudek a potvrzení o zaměstnání

Pracovní posudek spolu s potvrzením o zaměstnání jsou jedinými metodami výběru zaměstnanců, které mají oporu v zákoně, a lze se na ně odvolávat. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 294), pracovní posudek je oficiální dokument společnosti zaměstnance, který shrnuje poznatky a názory organizace na schopnosti, osobnost, pracovní výsledky, pracovní chování a sociální chování daného člověka na základě dosavadních hodnocení a pracovního výkonu zaměstnance. Jak autor dále uvádí, nejčastěji se tato metoda používá v kombinaci s referencemi od nadřízených, případně od jiných osob, které jsou způsobilé podat relevantní informace o pracovních schopnostech uchazeče. Autor dále uvádí, že někdy bývají tyto dvě metody spojené v jednu, protože pracovní posudek se do jisté míry považuje za reference. Jak autor uvádí, zákonná úprava pracovního posudku je obsažena v § 314 a 315 Zákoníku práce. Zde je také uvedeno, že zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci pracovní posudek na jeho vlastní

žádost. Forma žádosti o posudek ale není zákonem určena. Zaměstnanec tak může o posudek požádat ústně, písemně, telefonicky či elektronicky. Žádost o pracovní posudek může být podána po dobu trvání pracovního poměru i po jeho skončení s tím, že možnost žádat o pracovní posudek není časově omezena. Z výše uvedeného zákona vyplývá povinnost zaměstnavatele pracovní posudek vypracovat a vydat do 15 dnů od žádosti zaměstnance (bývalého zaměstnance). Obsahem pracovního posudku jsou veškeré písemnosti, které se přímo týkají hodnocení práce, kvalifikace, schopností a dalších skutečností o zaměstnanci.

Potvrzení o zaměstnání (neboli zápočtový list) je metoda spíše doplňková, protože údaje v ní jsou pro proces výběru zaměstnanců relevantní jen částečně. Na rozdíl od pracovního posudku má zaměstnavatel povinnost vydat potvrzení o zaměstnání vždy při ukončení pracovního poměru či dohody o pracovní činnosti. Zaměstnanec tedy nemusí o potvrzení o zaměstnání žádat.

Psychologické testy (testování osobnosti a temné stránky osobnosti)

Seitl (2015, s. 8) shrnuje současný směr vývoje a poukazuje na významné posuny v oblasti psychodiagnostických metod, resp. psychologických testů. Prvním posunem je změna hodnocení výsledků z negativního (vylučujícího) způsobu ke způsobu pozitivnímu (potvrzujícímu). Doplnuje, že se psychodiagnostika dříve mnohem více zaměřovala na chybějící vlastnosti kandidáta. Nyní se psychologové v rámci psychodiagnostiky více zaměřují na přednosti a zdroje kandidátů, nikoliv na deficity. Autor zde zmiňuje odlišnost od hodnocení při diagnostice v klinické psychologii, kde tento posun neplatí. Druhým posunem je dle autora přesunutí pozornosti od orientace na práci k orientaci na člověka. To znamená, že mnohem více se hodnotitelé nyní zaměřují na schopnosti, motivaci a zdroje uchazeče, než na soulad uchazeče s požadavky pracovního místa. Třetí změnou, resp. posunem v psychodiagnostice je posun od interpretace k popisu. Autor vysvětluje rostoucí důraz na popis současného a budoucího chování oproti vysvětlení jeho příčin. Bartošová s Bartošem (2011, s. 56) uvádějí, že se psychologické testy využívají čím dál častěji pro úspěšný výběr zaměstnanců. Psychologické diagnostické testy dokážou podat zaměstnavateli podrobnou a relevantní informaci o předpokladech, potenciálu, schopnostech, osobních vlastnostech a povahových rysech. Testy umějí odhadnout, jak moc se uchazeč pro danou pozici hodí, či nikoli. Pomocí testů je možné odvodit i budoucí fungování týmu. Testy pomáhají odhalit silné a slabé stránky či potenciál růstu. S jejich pomocí lze měřitelně srovnat testované uchazeče na základě vybraných kritérií.

Autoři dále uvádějí nejčastěji využívané psychologické testy při výběrovém řízení:

- testy kognitivních schopností (inteligence, výkonnost);
- testy mechanických schopností (technické myšlení);
- testy osobnostní (zjištění osobnostních charakteristik a rysů – emocionalita, vztahy s lidmi, odolnost vůči stresu, posouzení profesních předpokladů).

Seitl (2015, s. 14) souhlasí a doplňuje rozdělení o testy pro měření fyzického výkonu. Dále uvádí další typ dělení metod pro výběr, jako jsou: osobnostní dotazníky, projektivní techniky, testy schopností, dotazníky zájmu, dotazníky motivace a testy integrity.

Šikýř (2016, s. 88) dané rozdělení rovněž akceptuje, jen má skupiny pojmenované jednodušeji – testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. Dále dodává, že osobnostní testy probíhají nejčastěji formou dotazníku, který je poté spravedlivě vyhodnocen pro všechny účastníky výběrového řízení. Jak autor doplňuje, všechny testy by měly být pouze doplňkovým

faktorem pro výběrový pohovor a měly by sloužit pro utvrzení hodnotitele v jeho zjištění. Zadání i vyhodnocení testů by měl dělat odborný pracovník, ideálně psycholog, u něhož lze předpokládat, že bude správně interpretovat zjištěné informace a žádný z uchazečů tak nebude poškozen. Lisá (2019, s. 73) využívá jiného rozdělení než přechází autoři. Rozděluje psychologické testy pouze na dvě skupiny, a to na hodnocení orientované na práci a hodnocení orientované na pracovníka. Hodnocení orientované na práci udává informace o pracovních zkušenostech. Z hlediska hodnocení orientovaného na pracovníka zjišťují hodnotitelé schopnosti (kognitivní i fyzické), osobnostní vlastnosti, zájmy, hodnoty, a také charakteristiky jádrového sebehodnocení. Autorka dále uvádí jiná možná rozdělení psychologických testů, a to na testy mentálních schopností a testy osobnosti. Dále autorka zmiňuje další podrobnější rozdělení na celkem pět skupin – testy obecných mentálních schopností (inteligence), testy specifických mentálních schopností (představivost a kreativita), testy percepčních a psychomotorických schopností (pozornost a vizuálně-motorická koordinace), testy osobnosti, motivace a zájmů. Jako poslední skupinu uvádí standardizované rozhovory a anamnestické dotazníky. Psychologické testy mohou být zaměřeny na silné stránky jedince, osobnostní profil atd.

Svoboda et al. (2013, s. 58) uvádí další možné rozdělení testů, a to na tři kategorie A, B a C podle toho, kdo s nimi může pracovat:

Kategorie A – na testy a metody, které spadají do této kategorie, nemusí mít uživatel psychologické vzdělání, nicméně je vyžadováno vysokoškolské vzdělání v příbuzných oborech (andragogika, pedagogika nebo personalistika). Následně je nutné, aby byl hodnotitel pro používání metody řádně zaškolen;

Kategorie B – používání těchto testů je podmíněno psychologickým vzděláním bakalářského či magisterského stupně a následně zaškolením hodnotitele na konkrétní metodu;

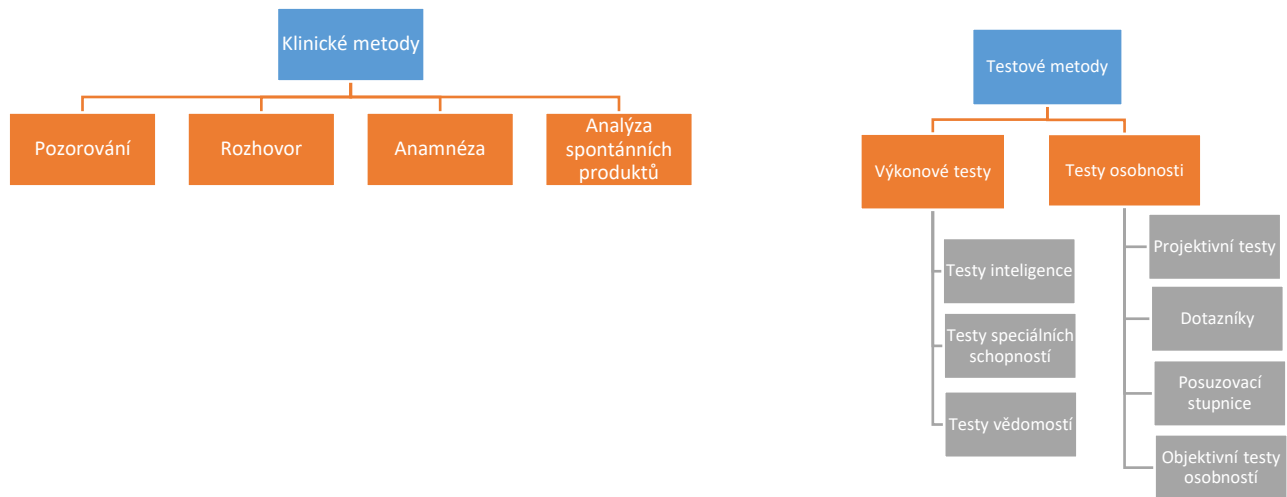
Kategorie C – na tyto metody je vyžadováno vzdělání na úrovni jednooborové psychologie a následně zaškolení pro používání této metody.

Pro správný výběr metody je dle Seitla (2015, s. 9) nutné zvolit vhodnou strategii výběru pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. V základu autor dělí výběrové strategie následovně:

- soulad uchazeče s pozicí nebo rolí;
- soulad uchazeče s leaderem;
- soulad uchazeče s organizací;
- soulad uchazeče s prostředím.

Svoboda (2013, s. 58) dále rozděluje psychodiagnostické metody následovně:

Graf 1: Rozdělení psychodiagnostických metod



Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je možné vidět na Grafu 1, metody se dle Svobody (2013, s. 58) dělí do dvou hlavních skupin – klinické a testové. Tyto skupiny poté podléhají dalšímu podrobnějšímu členění. Seitl (2015, s. 14) se Svobodou souhlasí a doplňuje skupinu osobnostních testů o zkoušku situačního úsudku a kompetencí. Seitl rovněž mezi výkonové testy řadí ty, které se týkají inteligence a specifických kognitivních funkcí. Svoboda přistupuje k dělení na testy inteligence, speciálních schopností a vědomostní testy.

Výkonové testy jsou zaměřené na diagnostiku obecných/specifických schopností jedince a jsou charakteristické správnou nebo špatnou odpovědí na podnět. Výsledky testování lze zkusit, ale pouze směrem k horšímu hodnocení, pro což obvykle chybí motivace ze strany kandidáta.

Testy inteligence jsou rozsáhlou metodou, která se dále rozděluje na dvě níže uvedené podkategorie:

- General Mental Ability (GMA) – rozsáhlé testy zaměřené na obecnou inteligenci;
- dílčí složky inteligence – metody, které zjišťuje dílčí složky (inteligenci prostorovou, verbální, numerickou, fluidní či krystalickou).

Jak autor dále uvádí, jsou metody, např. IST (Test struktury inteligence) nebo ISA (Analýza struktury inteligence), které umožňují měřit jak GMA, tak i dílčí složky inteligence.

Testy specifických kognitivních funkcí Seitl (2015, s. 15) popisuje jako skupinu metod, kterou lze opět rozdělit do několika podkategorií, a to podle kognitivních funkcí, na něž jsou testy zaměřeny. Obecně lze říct, že tyto testy zkoumají pozornost, reakční čas, paměť, psychomotorické tempo a odolnost vůči monotonii. Mimo jiné tyto testy dále zkoumají kreativitu.

Testy osobnosti Seitl (2015, s. 15) definuje jako skupinu metod, která je zaměřena na diagnostiku rysů, charakteristik a dispozic osobnosti. Doplňuje dále, že všechny tyto testy předpokládají existenci stabilního souboru charakteristik osobnosti a každý jedinec má ve své osobnosti jednotlivé charakteristiky na určité úrovni zastoupeny.

Dále zdůrazňuje, že u těchto testů obvykle neexistuje jednoznačně správná či špatná odpověď, protože interpretace odpovědi je závislá na situaci.

- a) Osobnostní dotazníky – tuto metodu Seitl (2015 s. 16) popisuje jako soustavu výroků a otázek, na které uchazeč odpovídá prostřednictvím škály (obvyklý rozsah je 3-7 bodů), hodnoty na škále jsou zakotveny v hodnotách „zcela vystihuje“ a „vůbec nevystihuje“, případně variantami *ano* nebo *ne*. Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 317) vysvětlují osobnostní dotazníky jako psychodiagnostické metody, jež jsou založené na subjektivní introspektivní výpovědi subjektu o jeho vlastnostech, pocitech, postojích, názorech a zájmech. Dotazníky jsou psanou a standardizovanou formou strukturovaného rozhovoru. Metody lze dále rozdělit na jednorozměrné a vícerozměrné. Nevýhodou této metody je náchylnost ke zkreslení výsledků ze strany uchazeče. Proto se v tomto případě využívá i tzv. škála lži, která má za úkol případná zkreslení objevit.
- b) Projektivní metody – Seitl (2015, s. 16) upozorňuje, že pro účel výběru zaměstnanců se používá jen několik jednotlivých metod, které jsou založeny na strukturovaných podnětech, jež umožňují široké spektrum odpovědí pozorovaného. Tato metoda spočívá v interpretaci obrazových podnětů či barev. Případnou obměnou může být zadání něco nakreslit a následně to interpretovat. Velikou výhodou projektivních metod je dle autora jejich schopnost zaznamenat údaje o značném množství osobnostních charakteristik, zejména v oblastech, které jiné kategorie metod zaznamenávají velmi obtížně. Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 217) zmiňují výhodu této metody, jíž je snaha o poznání celé osobnosti, a tak přináší možnost hlubších poznatků o osobnosti subjektu, například jeho motivaci, interpersonální vztahy, intrapsychické konflikty, adaptaci, zvládání stresu apod. Základem této metody je u subjektu vyvolávat různé reakce. Evangelu (2014, s. 43) zmiňuje nevýhody tohoto testování – potřeba odborného přístupu, nutné znalosti ze sociální psychologie, psychologie osobnosti a určitou míru subjektivity.
- c) Objektivní testy osobnosti – tuto skupinu Seitl (2015, s. 17) popisuje jako malou skupinu metod, které se v českém prostředí ve výběrovém řízení používají jen zřídka, ale v zahraničí jsou některé z nich velmi populární. Nejznámějším příkladem této metody je detektor lži.
- d) Testy integrity – ojedinělá metoda, u které lze konstatovat, že její popularita stoupá, a to zejména v USA. Vymezení těchto testů se dle Seitla (2015, s. 17) částečně shoduje s testy osobnosti a některé publikace je řadí do jejich podkategorie.

Psychodiagnostické testování by dle Armstronga (2015, s. 288) mělo:

- a) dobře rozlišovat mezi jedinci;
- b) být standardizované na populaci, vůči které je smysluplné srovnávat uchazeče;
- c) být spolehlivé (reliabilní);
- d) měřit vždy stejné ukazatele;
- e) validní.

Druhy psychologických testů

CliftonStrengths Gallup test – je dle Gallup Clifton Strengths Institutu (2021), jenž je zároveň jeho vydavatelem a distributorem, vhodný pro zjištění silných a slabých stránek jedince. Jak uvádí Švarná (2020), cílem testu, který propaguje i např. Jan Mühlfeit, není pouze zjištění

silných a slabých stránek jedince. Test umožňuje také předpovědět týmové role a to, zda se jedinec do týmu hodí. V průběhu testu vybírá testovaný tvrzení, která mu jsou nejbližší. Po zodpovězení těchto 177 otázek je testovanému k dispozici podrobné vyhodnocení. Základem tohoto vyhodnocení je 34 silných a slabých stránek (talentů), seřazených od nejsilnější po nejslabší. Každý talent je náležitě okomentován. Součástí testování by měly být alespoň tři konzultace s certifikovanou osobou. Jak autorka uvádí, 34 talentů se v interpretaci výsledků dále rozděluje do 4 skupin – exekutivní, ovlivňovací, strategické a vztahové. Jednotlivci, u kterých převažují exekutivní talenty, jsou zaměřeni na realizaci a dokončování jednotlivých úkolů, navíc jsou to lidé orientovaní na výsledek a jeho dosažení. Další charakteristikou těchto osob je schopnost implementovat nová/lepší řešení. Ovlivňovacími talenty disponují tzv. motivátoři. Tyto osoby umějí dobře motivovat, nadchnout své spolupracovníky, mají výborně zvládnutou komunikaci a nevdají jim být středem pozornosti. Jedinci, u nichž dominují vztahové talenty, se rovněž cítí komfortně ve společnosti ostatních lidí. Starají se celkově o vztahy, důvěru, harmonii a emoce mezi lidmi. Rádi mezi sebou lidi propojují a seskupují je. Lidé s převahou strategických talentů jsou typickými vizionáři, kteří vymýšlejí strategie, vize a provádějí k nim potřebné analýzy. Díky dominanci jednotlivých talentů a známým předpokladům jednotlivých pozic, lze s velkou přesností určit, zda se uchazeč na pozici hodí či nikoliv. Celkem 34 talentů, jak už bylo psáno výše, je rozděleno do 4 kategorií – Executive, Ovlivňovací, Vztahové a Strategické.

Jak tedy uvádějí oficiální stránky Gallup testování (www.gallup.com), 34 talentů se dále štěpí do čtyř níže uvedených kategorií. Do skupiny Executive patří těchto devět talentů: Restorative (povzbuzující), Responsibility (zodpovědný), Focus (soustředěný/zaměřený), Deliberative (rozhodovací), Consistency (důsledný), Belief (věřící), Arranger (zařizovací) a Achiever (zaměřený na výsledky). Silnou stránkou těchto lidí je všeobecně schopnost převést myšlenku na čin a skutečnost. Do skupiny Ovlivňovací patří těchto osm talentů: Woo (společenský), Self-Assurance (sebevědomý), Significance (důležitý), Activator (aktivátor), Command (velitel), Communication (komunikátor), Competition (soutěživý), Maximizer (maximalizující). Lidé, u kterých převažují ovlivňovací talenty, dokážou lehce ovlivnit své okolí. Umějí naslouchat, převzít vedení a být dobrými lídry. Do skupiny Vztahových patří těchto devět talentů: Relator (spojující), Positivity (pozitivní), Individualization (individuální), Includer (zapojující), Harmony (harmonický), Empathy (empatický), Connectedness (propojující), Developer (vyvíjející) a Adaptability (přizpůsobivý). Lidé, kteří mají své dominantní talenty v této skupině dokážou být výbornými týmovými hráči, umějí propojit jednotlivce a podpořit energii v týmu. Do skupiny Strategických talentů patří těchto osm talentů: Input (Přispívající do diskuze), Intellection (Rozumný), Learner (Učennivý), Strategic (Strategický), Analytical (analytický), Context (vidící v kontextu), Futuristic (zaměřený na budoucnost), Ideation (nápaditý). Lidé, kteří mají dominantní tyto talenty, posouvají tým kupředu a vzhledem k zaměření na budoucnost neustále vstřebávají nové informace, jež následně analyzují.

Mezi výhody diagnostické metody Gallup StrengthFinder patří v dnešní době velká obliba zaměřit se na silné stránky jedinců. Jak uvádějí autoři (gallup.com), tento nástroj šetří zaměstnavatelům práci. Nevýhodou je ale to, že autoři nedoporučují test využívat jako nástroj výběrového řízení. Navrhují jeho využití pouze jako doplňující prvek výběrového řízení, pomůcku pro rozvoj a podklad pro případný koučink. Jako hlavní nástroj výběrového řízení se tato metoda nedoporučuje, protože prostor pro chybný výklad a stylizaci je u této metody příliš velký na to, aby metoda přinesla užitek. Výběr ze dvou tvrzení, která jsou protilehlá, vyžaduje určitou zralost respondenta a schopnost sebereflexe. Dále se při vyplňování testu spoléhá na to, že respondent chce pracovat na svých silných stránkách. Autoři na webu nicméně

dodávají, že jako podpůrný a doplňující nástroj lze test Gallup StrengthFinder využít. Upozorňují také ale, že nevhodnější je využití testů pro již získané zaměstnance, a to ihned po náboru.

Abstraktní myšlení Basic je screeningová metoda a jejím autorem je společnost T&CC online, s. r. o. Jak uvádí T&CC (2021), jedná se výkonový test neverbální inteligence, u kterého je hlavním cílem orientační zjišťování úrovně obecné inteligence u testovaného. Tento test probíhá online formou na počítači a může probíhat nejen individuálně, ale i skupinově. Jeho princip spočívá v představení uchazečům různých typů úloh, jež kladou nároky na schopnost orientace v nové situaci. Zároveň jsou úlohy zaměřené na nové okolnosti, analytické a logické myšlení a na předpoklady pro koncepční uvažování, jenž spočívá v řešení úloh, se kterými nemá testovaný praktickou zkušenosti. Celkem se test skládá ze čtyřiceti takto koncipovaných úloh a testovaný má na jejich vyřešení 25 minut. Na začátku každého textu jsou představeny cvičné úlohy, časový limit je rozložen na všechny úkoly a testovaný se může mezi nimi libovolně pohybovat až do uplynutí časového limitu. Výstupem této metody je uzavřená výstupní zpráva, která je tvořena především grafickým zpracováním celkového výsledku a jeho pořadí v jednotlivých škálách.

Scalescls je screeningová metoda a test, zaměřený na induktivně-logické myšlení, které je považováno za součást obecné inteligence. Jak uvádí Cut-e (2021), autor, vydavatel a zároveň distributor této metody, jedná se o online formu testování, jež probíhá výhradně individuálně. Metoda je vhodná pro pozice, u kterých je pro jejich výkon potřebné umět přesně analyzovat informace a data. Hlavní úlohou tohoto testu je najít prvek, jenž je společný se dvěma odlišnými kategoriemi tabulek s čísly nebo písmeny. Toto pravidlo je poté nutné používat při přiřazení tabulek do adekvátních kategorií.

Hogrefe Testcentrum - jak uvádí Hogrefe (2021), autory této metody jsou: D. Liepmann, A. Beauducel, B. Brocke, R. Amthauer a A. Plháková. Tato metoda je součástí celku Vienna Test System, což je v podstatě její základní program. Zdroj informací o následujících metodách je zcela relevantní, jelikož se jedná o vydavatele a distributora těchto testů.

- a) **Test struktury inteligence** - tzv. výkonový test, který je věnovaný struktuře inteligence a souvisejícím schopnostem a kompetencím, týkajících se paměti a znalostí. Ve všech situacích, kde je inteligence posuzována nejen jako celková schopnost, ale také modulárně dle jednotlivých typů inteligence, je tato metoda vhodná. Testování probíhá ve třech podobách – tužka-papír, PC a online. Následná administrace může probíhat buď individuálně, nebo skupinově. Celé testování je složeno z jedenácti kombinovaných subtestů, probíhá v českém jazyce a jednotlivé dílčí zkoušky jsou v případě potřeby administrovány jednotlivě. V rámci testování se hodnotí – úroveň fluidní inteligence, krátkodobá i dlouhodobá paměť, prostorová představivost, rychlost řešení, rozhodovací schopnosti a kvantitativní myšlení. Do této metody byl rovněž přidán systém adaptivního testování. Každá skupina úloh obsahuje instrukce a cvičné úlohy, aby bylo zaručeno, že testovaný rozumí zadání. Respondent následně při řešení vybírá vždy jednu z uvedených možností nebo vkládá svou individuální odpověď na podnět. Časový limit lze nastavit vždy pro všechny úlohy zvlášť, nebo pro celou sadu úloh dohromady. Normy pro tyto metody byly získány prostřednictvím vzorku 904 dospělých respondentů ve věku 16–73 let. Tento vzorek je dále členěn podle věku, rodu a vzdělání. Je třeba zmínit, že všichni účastníci vzorku byli rakouští respondenti. Reliabilita jednotlivých úloh se pohybuje mezi 0,7–0,95. Kriteriaální validita jednotlivých dílčích zkoušek byla úspěšně ověřena v letecké psychologii při testování pilotů.

- b) **Vídeňský maticový test** – výkonový test, jehož autory jsou A. K. Formann, J. Klose, D. Černochová a P. Král. Hlavním cílem tohoto testu je zjištění úrovně obecné inteligence. Testování může proběhnout ve třech podobách – tužka-papír, PC forma nebo online. Lze jej rovněž realizovat jednak individuálně, jednak skupinově. V tomto testu nalezne testovaný úlohy, které jsou seřazeny dle vzrůstající obtížnosti. Každá úloha obsahuje matici obrázků 3x3 s chybějícím obrázkem ve třetí řadě. Tato metoda je blízká Ravenovu testu inteligence a do značné míry jej může nahradit. Na začátku testu jsou cvičné úlohy, aby bylo jisté, že testovaný rozumí zadání a test byl tak proveden úspěšně. Časový limit je 27 minut a platí dohromady pro všechny úlohy. Testovaný se zároveň může libovolně pohybovat mezi zadanými úlohami a upravovat je do uplynutí času. Výstupem této metody je grafické zpracování s inteligenčním kvocientem.

Adaptivní maticový test je výkonový test neverbální inteligence. Jedná se o screeningovou metodu a jejím hlavním účelem je orientační zjišťování úrovně obecné inteligence neboli GMA. Jak uvádí hlavní vydavatel a distributor Assessment Systems International (2021), autory této metody jsou L. F. Hornke, S. Etzel a K. Rettig. Test je prováděn PC formou a může být realizován individuálně nebo skupinově. Tato metoda je založena na principu adaptivního testování. Výběr konkrétních testových úloh se vyvíjí v průběhu testu, a to na základě odpovědi testovaného. Kromě proměnlivosti jednotlivých úloh se mění i jejich počet, který testovaný řeší. Test se skládá ze dvou fází – instrukce a testování. Instrukce obsahují zobrazení pokynů k administraci na obrazovce PC a cvičné úlohy. Během testování se nelze mezi úlohami libovolně pohybovat. Délka testu se liší a trvá od deseti minut do třiceti minut. Výstupem tohoto testu je výsledná hodnota vyjádřena v percentilu a protokol se záznamem všech řešených úkolů, doby jejich řešení a špatných/správných řešení. Tato metoda je součástí Vienna Test System, jenž tvoří základní program, a tato metoda slouží jako doplňující modul tohoto základního programu.

Test struktury inteligence – baterie – je vydáván a distribuován rovněž pod záštitou společnosti Assessment Systems International. Dle informací Assessment Systems International (2021) jsou autory tohoto testu M. Arendasy, L. F. Hornke, M. Sommer, M. Wagner-Men-ghin, G. Gittler, J. Hausler, B. Bognar a M. Wenzl. Jedná se o plnohodnotnou metodu, tj. výkonový test, jenž je zaměřen na strukturu inteligence a další schopnosti (např. vizuální paměť). Tato metoda je přímo určena pro posuzování uchazečů o zaměstnání, probíhá pouze počítačovou formou a může být provedena individuálně nebo skupinově. Metoda se skládá z jedenácti kombinovatelných subtestů. Tyto dílčí zkoušky mohou být hodnoceny dohromady/jednotlivě a mají za úkol sledovat úroveň fluidní inteligence, krátkodobou i dlouhodobou paměť, prostorovou představivost, rychlost řešení, rozhodovací schopnosti a kvantitativní myšlení. Délka testu závisí na počtu jednotlivých dílčích zkoušek, přičemž absolvování jedné trvá od pěti do třiceti minut. Závěrečné hodnocení je v podobě obsáhlé výstupní zprávy, která obsahuje konkrétní grafy včetně inteligenčního kvocientu nejen pro celý test, ale také pro jednotlivé dílčí zkoušky. Výstupní zpráva je zároveň určena k dodatečné revizi psychologem.

Analýza struktury inteligence – Psychodiagnostika Brno (2021), jež je hlavním vydavatelem a distributorem této metody, uvádí autory podílející se na jejím vzniku – E. Fay, G. Trost, G. Gittler a I. Poledňová. Jedná se o plnohodnotnou metodu testování, která je prováděna výkonovým testem zaměřeným na strukturu inteligence s ohledem na numerickou, verbální a figurální složku. Součástí je také subtest, který se zabývá vizuální pamětí. Testování může

být provedeno pouze formou tužka-papír nebo na PC a lze jej realizovat jednak skupinově, jednak individuálně. Tato metoda se skládá z devíti dílčích zkoušek, které lze absolvovat dohromady. Cílem této metody je zjistit strukturu inteligence a celkový intelekt testovaného. Je možné také pracovat pouze s částí zaměřenou na dílčí typy inteligence. Délka testování je 90–120 minut a závisí na zvolených subtestech. Výstupem této metody je grafické a další zpracování pomocí sloupcového diagramu, T-skorů, percentilů a tabulkou těchto hodnot včetně HS v jednotlivých dílčích zkouškách.

2.3 Metodika práce

V metodické části jsou popsány kroky, jakými byla celá diplomová práce vypracována. Popisuje metodiku, dle které autorka v práci postupovala, a podle níž byla práce vypracována. Dále je v této kapitole popsán postup sběru dat pomocí polostrukturovaných rozhovorů, doplněných krátkým dotazníkovým šetřením. Cílem práce je formulovat doporučení na zlepšení procesu výběru zaměstnanců ve společnosti XY. K tomuto záměru byly stanoveny dva dílčí cíle. Jedním z dílčích cílů práce je na základě rozhovoru popsat dosavadní situaci ve společnosti včetně procesu získávání a výběru zaměstnanců. Druhý cíl má za úkol zjistit nedostatky nynějšího procesu.

Teoreticko-metodologická část byla vypracována pomocí literární rešerše. Literatura byla vybrána na základě klíčových slov. Nedostupné tituly byly citovány z aplikace Google Books. Ostatní publikace byly zapůjčeny z Krajské vědecké knihovny v Liberci, Technické univerzity v Liberci a univerzitní knihovny VŠEM. Poznatky z teoretické praxe byly využity pro zhodnocení sedmi rozhovorů, které byly ve společnosti XY provedeny. Společnost, v níž probíhal výzkum, si nepřála být v této diplomové práci jmenována, a proto bude v práci dále vystupovat jako společnost XY. V úvodu praktické části této diplomové práce byla společnost XY představena, je zde popsáno její působení na trhu, oblast a předmět jejího podnikání včetně výrobních činností, jež zastupuje. Dále je zde zdokumentován postup výběru uchazečů, který společnost aktuálně aplikuje. Výběr uchazečů probíhá ve společnosti na základě konkrétní pozice, která je obsazována, a podle toho se ho následně účastní adekvátní hodnotitelé. Od uchazečů je vždy vyžadován jediný dokument – životopis. Společnost má pro uchazeče o dělnické pozice připravený osobnostní dotazník, který slouží jako náhrada životopisu, jenž uchazeči často nemají. Výběrové řízení ve společnosti probíhá pomocí pohovorů, na nichž je zpravidla vždy přítomna HR manažerka zastupující personální část. Poté se během výběrového pohovoru střídají Generální ředitelka s Korporátním ředitelem z Belgie. Podstatnou informací je také to, že společnost ukončila spolupráci se všemi externími společnostmi na základě rozhodnutí HR manažerky. V podniku je také dobře nastaven systém doporučování, který je vysvětlen v praktické části práce. Výzkumnou metodou pro tuto práci byly rozhovory se zaměstnanci společnosti. Autorka se zaměřila na pozice vykazující vysokou fluktuaci ve zkušební době, tj. *Vedoucí logistiky* a *Vedoucí výroby*. Dále proběhl pohovor se dvěma dělnicemi – *Baličkou* a *Šičkou*, zároveň i s *Mistrem výroby*. *Mistr výroby*, *Vedoucí výroby* a *Vedoucí logistiky* jsou zaměstnanci, kteří jsou aktuálně ve zkušební době, a jsou tak schopni proces výběru aktuálně zhodnotit. Další osobou byla HR manažerka, s níž byl veden podrobný rozhovor za účelem zjištění jednak nedostatků procesu výběru zaměstnanců, jednak pro zjištění případných pochybení již během získávání zaměstnanců či v jejich následné adaptaci. Po uskutečnění těchto pohovorů se autorka rozhodla navíc realizovat pohovor s Asistentkou HR, pro potvrzení či vyvrácení některých skutečností, které byly během rozhovorů zjištěny. Informace od této asistentky jsou velmi důležité, neboť je na této pozici pracovně nejdéle a může tak zhodnotit změny, ke kterým došlo výměnou HR manažerky. Rozhovory probíhaly

ústní formou v průběhu pěti dnů. První den proběhl rozhovor s HR manažerkou, *Vedoucím výroby* a *Vedoucí logistiky*. Další den proběhl rozhovor s *Mistrem výroby*, *Baličkou* a *Šičkou*. Po zhodnocení těchto rozhovorů se autorka rozhodla uskutečnit poslední rozhovor s Asistentkou HR, který proběhl mimo pracovní dobu přes Skype.

Charakteristika účastníků pohovoru je následující:

HR manažerka společnosti je žena středního věku se zkušenostmi v Personalistice z menší rodinné společnosti zabývající se výrobou skleněných předmětů. Největší společnost, kterou spravovala po personální stránce, měla třicet zaměstnanců. Ve společnosti působí aktuálně devět měsíců a pozici získala na základě oslovení Generální ředitelkou společnosti XY, se kterou se již několik let zná.

Vedoucí výroby je muž středního věku se zkušenostmi z automotive sféry, která je v kraji, kde společnost působí, nejvíce zastoupena. Jako důvod hledání nové práce uvedl obtížnost předchozí pozice, která vyžadovala maximální nasazení s minimální možností odpočinku. Aktuálně je ve společnosti 3 měsíce a jeho podřízení jsou mistři, plánovač a jeho asistentka, asistent výroby a výrobní dělníci.

Vedoucí logistiky je žena mladšího věku, pracovní zkušenosti získala právě v této společnosti, když nastoupila na pozici *Asistentky logistiky*. K pozici *Vedoucí logistiky* se dostala po složitém procesu a neúspěšném obsazení pozice předchozím pracovníkem, se kterým se společnost rozloučila. Již nebyl čas hledat nového pracovníka, a tak byla oslovena Generální ředitelkou. Pozici přijala, protože cítila tíhu fungování oddělení bez vedoucího.

Asistentka HR manažerky je mladá žena, jež započala své pracovní zkušenosti právě ve společnosti XY. Pracuje zde již 2,5 roku, a má tak možnost porovnat stávající situaci se situací minulou (za dřívější HR manažerky).

Mistr výroby je žena středního věku se zkušenostmi z automotive společnosti. Povaha její práce je především směnnost, koordinace a kontrola jejich podřízených. S tímto má zkušenosti a práce v této společnosti jí vyhovuje.

Balička a Šička – obě ženy jsou bez zkušenosti s výrobním prostředím. Mají již po zkušební době a zmiňují namáhavou práci ve společnosti XY, nicméně si chválí kolektiv.

Poslední výzkumnou metodou v této diplomové práci je krátký dotazník, který zjišťuje NPS výběrového řízení. Dotazník zjišťuje ochotu účastníků výběrového řízení doporučit hledání práce ve společnosti XY svým známým. Zároveň zde mají účastníci otevřenou otázku, kde mohou sdělit jakékoliv další informace. Tento krátký dotazník byl za pomoci Google Docs odeslán všem uchazečům o jakoukoliv pozici za poslední 4 měsíce.

3 Praktická část

V praktické části je představena společnost XY. Dále je zde popsán systém výběru pracovníků ve společnosti XY včetně metod, které společnost využívá. Následně je v praktické části systém zhodnocen pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti. Na základě výsledků z dotazníkového šetření a informací z polostrukturovaného rozhovoru je vypracováno doporučení na zlepšení procesu výběru zaměstnanců.

3.1 Představení společnosti XY

Společnost si během výzkumu přála, aby byla zachována její anonymita. Proto v této práci vystupuje jako společnost XY. Jak uvádí internetové stránky společnosti (XY, 2021), hlavní úlohou této společnosti je výroba a prodej kusových koberců. Společnost XY vyrábí a prodává dětské koberce s licencovanými i nelicencovanými motivy, kusové koberce jednobarevné, koberce běhounového typu a metrážové koberce. Mateřská společnost sídlí v Belgii a je členem nadnárodní korporace. Dceřiné společnosti se nacházejí ve Velké Británii, Německu, Francii a České republice. Výzkum probíhal na pobočce v ČR. Společnost odkoupila část bývalé výrobní koberců, jež byla součástí odkoupeného areálu. Společnost XY sídlí v Liberci a její výrobu představuje rozřezání již vyrobených rolí na hotové koberce, následné obšívání koberců a příprava k expedici. Společnost dále slouží jako centrální sklad, tzn. expedují se z ní veškeré hotové výrobky mimo metrážových koberců, které se expedují z mateřské společnosti.

Z výstupu interního docházkového systému (interní software, 2021) je aktuálně ve společnosti XY 113 zaměstnanců. Tento počet je již cca tři roky ustálený a neproběhl zde žádný razantní nárůst, či pokles v počtu zaměstnanců. V úseku výroby pracuje 82 pracovníků včetně mistrů a manažera výroby, v úseku údržby je zaměstnáno deset pracovníků včetně manažera údržby, v úseku logistiky je nyní zaměstnáno jedenáct zaměstnanců včetně skladníků, disponentů a manažera logistiky a v oddělení vzorků je nyní deset zaměstnanců včetně vedoucí vzorků a obchodního zástupce. Všichni pracovníci mimo THP pozice pracují na dvě směny. Dle rozhovoru s personalistkou společnost plánuje během roku 2021 začít pracovat i na třetí směnu v čase 22:00–06:00, a to standardně v pracovních dnech mimo víkendy.

Personální oddělení se aktuálně skládá z jedné personalistky a dvou asistentek, z toho jedna pracuje na ½ úvazek. Dle interních dokumentů je úlohou pracovníků personálního oddělení nábor zaměstnanců do výrobní části, expedice, vzorkovny a údržby. Mezi úkoly personálního oddělení patří zpracování a třídění životopisů, nábor, zpracování docházek (zadávání dat s papírových formulářů do PC) a komunikace s účetní. Jak vyšlo najevo z polostrukturovaného rozhovoru, společnost využívá inzerci pracovních pozic ve veřejné dopravě, na portálech Indeed.com, jooble.cz a technickohospodářské pozice na LinkedIn.com. Zároveň společnost pravidelně aktualizuje vyvěšené letáky v areálu, kde sídlí. Jak vyplynulo z rozhovorů, nábor do společnosti dělá výhradně HR manažerka. Náplní práce asistentky, která pracuje na ½ úvazek, je zadávání informací do systému. Má zodpovědnost za přepisování papírových výkazů práce do tabulek aplikace Excel, které se následně předávají externí účetní společnosti, která podniku XY zpracovává účetnictví a mzdy. Další náplní asistentky na ½ úvazek je zakládání dokumentů do šanonu a odpovědnost za objednávky kancelářského materiálu. Aktuálně je ve společnosti sedm měsíců a svou pracovní dobu si může maximálně přizpůsobit svým potřebám. Jediné pravidlo je, že musí zpracovat všechny výkazy práce do 5. pracovního dne v měsíci. Druhá asistentka pracuje na plný úvazek a je ve společnosti nejdéle z celého

personální oddělení. Jak sděluje, personální oddělení zde bylo zřízeno cca před 3,5 lety a měla tedy možnost zažít i předchozí personalistku. Náplň práce této asistentky je správa inzerce na webech, které využívají, zajištění lékařských prohlídek zaměstnanců či komunikace s příslušnými úřady. Jak dále vyplynulo z rozhovoru, tato asistentka zajišťuje nákup veškerých věcí, které požadují ostatní oddělení. Lze tedy říci, že její pozice se dělí na HR + administrativu a nákup. Má pravomoc schvalovat objednávky do 5 000 Kč a zajišťuje nákup již schválených objednávek vedením (generální ředitelkou, nebo korporátním ředitelem v BE).

3.2 Systém výběru zaměstnanců ve společnosti XY

Jak již bylo řečeno, personální oddělení má tři členy: HR manažerku a dvě asistentky. Práci mají rozdělenou následovně:

- HR manažerka – zajišťuje pohovory s uchazeči, jedná za celé oddělení s mateřskou společností, jsou na ni delegovány některé úkoly generální ředitelkou, účastní se pravidelných porad, reportuje mateřské společnosti, stará se o BOZP;
- Asistentka (na plný úvazek) – zajišťuje inzerci, grafickou úpravu inzerátů včetně komunikace s partnery, drobnou administrativu, zastupuje HR manažerku v případě potřeby a zajišťuje nákup pro společnost, účastní se pravidelných porad jako zapisovatelka, kontroluje obsah lékárníček a má pod sebou i správu pošty;
- Asistentka (1/2 úvazek) – zpracování výkazů práce, zakládání dokumentů a objednávky kancelářských potřeb.

Ve společnosti nejsou vypracovány popisy pracovních míst, resp. v minulosti byl zpracován popis pracovního místa pozice Personalista, který se ale značně odlišuje od aktuálního stavu a neobsahuje všechny náležitosti, které by měl obsahovat správný popis pracovního místa. Rozdíly jsou především v oblasti zodpovědností a náplň práce se také velmi liší. Tento popis byl vypracován ještě v době, kdy měla společnost výkonného ředitele v ČR, avšak nyní je výkonný ředitel v Belgii.

Dle rozhovoru společnost využívá inzerci na portálech LinkedIn, Indeed a Jooble. Portály pro inzerci se vybírají dle povahy pozic. Technickohospodářské pozice se inzerují na portálech Indeed a LinkedIn, dělnické na portálech Indeed a Jooble. Z rozhovoru také vyplynulo, že společnost využívá letákovou inzerci. Letáky jsou vyvěšené jak v areálu firmy, kudy prochází i jiní lidé než zaměstnanci, tak i v blízkém okolí firmy a v celé městské části. Platí si také inzerci v linkách MHD a nyní zkoušejí aplikaci „Práce za rohem“, která je ale dle personalistky zatím nevyhovující. Dále je ve společnosti velmi dobře rozvinutý systém doporučení zaměstnanců. Lze předpokládat, že je to díky finanční motivaci zaměstnanců a z geografického hlediska.

K 1. 3. 2021 dalo „To se mi líbí“ na facebookové stránce společnosti XY 231 uživatelů. Z interních zdrojů (XY, 2019) je zřejmé, že počet „To se mi líbí“ vzrostl od 2. 1. 2019 o 215 uživatelů, nicméně tento nárůst je velmi nízký a pomalý.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že společnost přestala využívat spolupráce s externími personálními agenturami a spoléhá se tak pouze na svou inzerci a kandidáty, kteří skrz tuto inzerci přicházejí. Jak uvedla asistentka, společnost dříve spolupracovala se společností Hoffman a Wizzard, Práce Liberec a Grafton Recruitment. Internetové stránky společnost využívá pouze na prezentaci svých produktů, nikoli na inzerci zaměstnání. Jak asistentka také uvedla, dříve společnost využívala Assessment centra, to už nyní ale neplatí. Proces výběru zaměstnanců probíhá dle povahy práce, na kterou se uchazeč hlásí. Pokud se uchazeč hlásí na

dělnickou pozici, proběhne krátká diskuze, vyplnění osobního dotazníku a následně nástup. Pokud je to nižší THP pozice, probíhá panelový pohovor s personální manažerkou a generální ředitelkou. Pokud se obsazuje pozice vedoucí, uskuteční se nejdříve první kolo s generální ředitelkou a personální manažerkou a poté druhé kolo, jehož se také účastní generální ředitelka. Navíc je ve druhém kole přítomen také korporátní ředitel z Belgie, který má na starosti celou zkoumanou pobočku. Zpravidla to bývá tak, že s kým by měl korporátní ředitel komunikovat, u toho se účastní výběrového řízení.

3.3 Zhodnocení aktuální situace

Pro zhodnocení aktuální situace bylo realizováno sedm rozhovorů, dále je v této kapitole vypočítáno skóre NPS, prostřednictvím kterého byla zkoumána spokojenost uchazečů s výběrovým řízením, resp. zabývalo se ochotou uchazečů doporučit výběrové řízení svému známému.

Shrnutí rozhovoru s HR manažerkou

Z rozhovoru s HR manažerkou vyplynulo, že je ve společnosti zaměstnaná devět měsíců a její předchozí zkušenosti vycházejí z menších společností. Dosavadní praxe HR manažerky je tak z pozice HR specialisty ve společnosti působící ve sklářském odvětví o velikosti přibližně třicet zaměstnanců. Tuto pozici vykonávala tři roky. Práci ve společnosti XY ji nabídla sama generální ředitelka, s níž se dlouhodobě zná. HR manažerka dále potvrzuje, že se nezúčastnila standardního výběrového řízení s ostatními uchazeči.

Jak HR manažerka popisuje, společnost využívá různé metody získávání pracovníků. Jak sama uvádí, mají vyvěšené letáky v areálu společnosti XY, kterým procházejí i další lidé ne pouze pracovníci společnosti XY. Dále inzerují v místním tisku a na inzertních portálech. Dle povahy pozic také inzerují na portálech Indeed.com, LinkedIn.com a Jooble.cz. Dělnické pozice propagují na portálech Indeed a Jooble, THP pozice prezentují na portálech Indeed a LinkedIn. Jak dále manažerka uvádí, aktuálně zkoušejí aplikaci „Práce za rohem“, která je na jeden měsíc zdarma, nicméně odezvou z této aplikace byli pouze tři uchazeči a žádný nebyl vhodný. Dále manažerka zmiňuje, že aktivní zaměstnance podporují v doporučování uchazečů. Jejich systém doporučování je mezi zaměstnanci oblíbený. Pokud zaměstnanec doporučí nového uchazeče, který nastoupí, dostane zaměstnanec, který jej doporučil po uplynutí jeho zkušební doby 5 000 Kč. Pokud doporučený zaměstnanec vydrží ve společnosti rok, dostanou poté oba 5 000 Kč. Jak manažerka dále uvádí, nijak nesleduje podněty, na základě kterých uchazeči reagují na nabízenou pozici, ale ucházející se kandidáty o práci eviduje. Jak HR manažerka dále uvádí, týdně zpracuje cca šest zájemců na dělnické pozice. Co se týče THP pozic, tak v tomto případě zpracuje každý den cca jednoho až dva uchazeče, ale upozorňuje, že THP pozice neobsazují tak často, protože jsou reakce uchazečů velmi nárazové. Dělnické pracovníky přijímají v intervalu cca jeden za dva týdny. Jak HR manažerka dále popisuje, uchazeče si evidují v jednoduché tabulce aplikace Excel, kde zaznamenávají datum přihlášky na pozici, jméno a příjmení. K otázce doby zpracování uchazečů z rozhovoru vyplynulo, že HR manažerka trvá zpracování kandidátů různou dobu, opět dle povahy jednotlivých pozic. Popisuje zde, že dělnické pozice jsou zpracovány rychle, a to z důvodu často již prvního osobního kontaktu s uchazeči, protože se přicházejí ptát na nabídku zaměstnání osobně. Během tohoto rozhovoru si již řeknou, zda je pro uchazeče práce vhodná a zda i on vyhovuje požadavkům na danou pozici. Doplnuje ale, že i u dělnických pozic jí to někdy trvá déle, stejně tak jako u ostatních pozic. HR manažerka zmiňuje, že se zpravidla snaží, aby každý uchazeč obdržel pozitivní či negativní stanovisko do deseti dnů. Z rozhovoru také vyplynulo, že HR manažerka zamítá uchazeče pomocí jedné

vytvořené šablony, kterou zasílá všem zamítnutým uchazečům. Obsah této šablony je sdělení, že společnost dala přednost jiným uchazečům, kteří lépe vyhovovali požadavkům na danou pracovní pozici. Šablona není nijak konkrétní a není ani personalizovaná. Konkrétní důvod zamítnutí sděluje HR manažerka pouze, pokud se na to uchazeč přímo zeptá. V rozhovoru bylo dále řečeno, že o průběhu výběrového řízení HR manažerka informuje účastníky pouze v případě, dojde-li k závažnému zpoždění ze strany společnosti XY. V této době se jedná především o zaměstnance v karanténě a jiné důvody.

Dále z rozhovoru vychází, že společnost nemá stránky odkazující na kariérní možnosti. Jejich web funguje pouze na bázi prezentace výrobku společnost XY a je zaměřený výhradně na klienty – sekce *Kariéra* tam tak zcela chybí. Na otázku, zda společnost XY využívá sociální sítě pro komunikaci s uchazeči, odpovídá manažerka, že s uchazeči komunikují pouze osobně, telefonicky nebo prostřednictvím emailu, a tak sociální sítě ke komunikaci nevyužívají. Na otázku, zda aktivně oslovují uchazeče prostřednictvím sociálních sítí, odpověděla HR manažerka, že ne. Zmiňuje, že je zaregistrovaná na sociální síti Facebook, ale využívá ji pouze pro soukromé účely. Dále uvádí registraci na síti LinkedIn, kde ale profil příliš nevyužívá. Doplnuje, že nevidí výhody této sítě, protože se jí nedaří vyhledávat odpovídající kandidáty, které potřebuje. Během autorčina výzkumu bylo zjištěno, že má HR manažerka na svém profilu síti LinkedIn pouze 56 spojení (k datu 19. 4. 2021), což je příčinou menšího počtu zobrazených profilů během vyhledávání. Jak manažerka dále uvádí, aktivně si spojení nepřidává a potvrzuje je pouze lidem, jež osobně zná.

Na otázku, zda mají vypracované analýzy pracovních míst včetně jejich popisů a specifikací, odpovídá manažerka, že tyto analýzy ve společnosti XY nemají zpracovány. Z toho plyne, že nemají jednak popisy pracovních míst, jednak jejich specifikace. Jak manažerka dále uvádí, doposud se nesešla se situací, kdy by tyto dokumenty potřebovala. Na otázku, podle čeho sestavuje inzerci, manažerka zmiňuje její dosavadní podobu, ze které vychází, a pokud něco potřebuje doplnit, komunikuje s nadřízeným pracovníkem, jež pozici potřebuje obsadit. Manažerka poté doplňuje, že tyto informace ukládá pouze k sobě do počítače a nikdo jiný k nim nemá přístup. Proces rozhodnutí o potřebě nového zaměstnance probíhá dle manažerky tak, že se požadavek na nového zaměstnance vznesl na společné týdenní poradě ústně, a poté se doladují případně detaily s vedoucím pracovníkem, což probíhá také ústní formou nebo prostřednictvím emailové komunikace.

Jak vyplynulo z rozhovoru, personální oddělení od uchazečů v rámci výběrového řízení vyžaduje pouze životopis. Manažerka také zmiňuje, že někteří uchazeči, zejména na dělnických pozicích, životopis nemají, a tak jim dávají vyplnit osobní dotazník, který životopis nahrazuje. Já dále uvádí, motivační dopis, ani výpis z rejstříku trestů od uchazečů nevyžadují.

Při otázce, jak HR oddělení hodnotí zpětnou vazbu od uchazečů a zda měří NPS odpovídá HR manažerka, že tyto informace nijak nezjišťují. Informuje také, že tyto údaje nesledovala ani předchozí HR manažerka. Také dodává, že doposud neměli s žádným uchazečem problémy, nevedli žádné soudní ani jiné spory ohledně rozhodnutí výběrového řízení atd.

Jako metodu výběru, kterou v tomto procesu využívají, uvádí HR manažerka výběrový pohovor. Autorka dále doplňuje komparaci CV, jež vyplynula z předchozích otázek. Dále bylo HR manažerkou řečeno, že se účastníci pohovoru obměňují dle obsazované pozice. Pokud se jedná o dělnickou pozici, uchazeč projde krátkým rozhovorem s HR manažerkou a odevzdá CV, případně vyplní osobní dotazník. Jedná-li se o nižší THP pozici, účastní se výběrového pohovoru HR manažerka a generální ředitelka společnosti XY s tím, že proběhne pouze jedno kolo výběrového řízení. Pokud se jedná o vedoucí pozici, první kolo probíhá stejně jako u nižších THP pozic. Navazuje na něj druhé kolo, které se realizuje za účasti generální ředitelky

společnosti XY a korporátního ředitele mateřské společnosti z Belgie. Aktuálně se korporátní ředitel připojuje online pomocí platformy Skype.

Na otázku, zda někteří zaměstnanci mají zhotovené osobní rozvojové plány, odpovídá HR manažerka negativně. Zmiňuje, že rozvoj zaměstnanců neplánují, a pokud má někdo ambice kariérně růst, má možnost to sdělit svému nadřízenému při osobním hodnotícím pohovoru, který probíhá jednou ročně s každým zaměstnancem.

Na otázku, zda má HR manažerka pocit, že má na svou práci dostatek času odpovídá kladně. Vysvětluje, že se jí daří chodit domů včas, a tak usuzuje, že dostatek času na svou práci má. HR manažerka dále vysvětluje, že generální ředitelka je z osobních důvodů a zdravotních komplikací často mimo společnost XY a na HR manažerku jsou některé její povinnosti delegovány. V otázce na testování uchazečů HR manažerka odpovídá, že žádné testy nevyužívají. Zmiňuje, že dříve (před jejím nástupem) společnost nějaký typ testů využívala, ale neví, jaké testy to byly a nezná ani výsledky.

Poslední otázka autorky se týkala zisku informací o problémových pozicích. Jak uvádí HR manažerka, aktuálně mají za posledních devět měsíců druhého *Vedoucího výroby*, což hodnotí jako velký problém, který již zasahuje do spokojenosti ostatních zaměstnanců napříč celou společností XY. Jako další problémovou pozici zmiňuje HR manažerka pozici *Vedoucí logistiky*, kde proběhlo standardní výběrové řízení, na němž byl vybrán zdánlivě vhodný uchazeč, u kterého se ale ukázalo, že vhodný není, jelikož si nesedl s týmem a v návaznosti na jeho chování nebyl přijat do kolektivu. Společnost XY se s ním tedy na konci jeho zkušební doby rozloučila. Obsazení pozice bylo třeba rychle vyřešit, a zajistit tak bezproblémové fungování expedice. Nabídli tedy povýšení jedné z expedientek, která má v logistice dvouletou zkušenost. HR manažerka zmiňuje, že zatím vše funguje tak jak má a doufá, že vše bude fungovat i nadále.

Shrnutí rozhovoru s Vedoucím výroby

Jak vyplývá z pohovoru, *Vedoucí výroby* je ve společnosti aktuálně třetí měsíc. Jeho podřízení jsou tři mistři (každý na jedné směně), plánovač výroby, asistent plánovače, asistent výroby a sedmdesát zaměstnanců na dělnických pozicích.

Praxe *Vedoucího výroby* je především z automotive společností a pozice *Vedoucího výroby* je pro něj v rámci kariérního posunu postup výše. S vedením lidí začal na pozici mistra a poté se vypracoval na vedoucího výrobního úseku.

Na otázku, kde se dozvěděl o této pracovní pozici, sděluje *Vedoucí výroby*, že pozici viděl na portálu Indeed.com. Z rozhovoru dále vyplynulo, že v předchozím zaměstnání nezůstal, a to vzhledem k jeho náročnosti. Jeho pozice vedoucího výrobního úseku vyžadovala maximální nasazení, být non stop na telefonu a s minimem času na odpočinek. Proces výběru v této společnosti označuje *Vedoucí výroby* za dlouhotrvající. Z rozhovoru vyplynulo, že se proces prodloužil díky koronavirovým opatřením, protože se chtěl korporátní ředitel s *Vedoucím výroby* v rámci výběrového řízení setkat osobně. Nakonec to ale nebylo umožněno, nicméně se setkali přes platformu Skype. HR manažerka se mu ozvala cca po deseti dnech od jeho reakce. Není si jistý, s kým komunikoval za společnost XY poprvé, zda to bylo s Asistentkou HR nebo HR manažerkou. Průběh pohovoru *Vedoucí výroby* popisuje jako 1-2 hodinové setkání a společnost XY od něj vyžadovala pouze životopis. První kolo proběhlo s HR manažerkou a generální ředitelkou. Poté následovalo další kolo výběrového řízení, které se realizovalo za účasti generální ředitelky a korporátního ředitele z Belgie (online) a bylo vedeno kompletně v anglickém jazyce. V průběhu výběrového řízení však nebyl *Vedoucí*

výroby nikým kontaktován při čekání na druhé kolo. Zkontaktoval tedy sám HR manažerku, která se pak následně dohodla s dalšími členy, že druhé kolo provedou online formou. Celkově ale hodnotí proces jako bezproblémový, sice trochu delší, ale jinak mu nic nevadilo. V rámci výběrového řízení, jak *Vedoucí výroby* uvádí, nebyl nijak testován pomocí psychodiagnostických testů.

Na otázku, zda mu na výběrovém řízení něco chybělo či přebývalo, uvádí *Vedoucí výroby* nedostatečné seznámení s budoucími podřízenými (mistři). Cítí, že jsou vztahy ve společnosti lehce nevyrovnané, což by věděl rád již od začátku procesu nástupu. Dále mu na výběrovém řízení chybělo seznámení se s celým procesem výroby, což se nemohlo uskutečnit právě díky koronavirovým opatřením.

Dle rozhovoru je *Vedoucí výroby* na pozici maximálně spokojen. Její povaha je pro něj klidnější než na předchozích pozicích u bývalých zaměstnavatelů. Zmiňuje však, že mu nevyhovuje nestálost. Popisuje to jako nedodržování pravidel, která buď nejsou nastavená vůbec, nebo nedokonale, a tím pádem se jimi nikdo neřídí. Dále uvádí nedostatečnou komunikaci s belgickou stranou a neustálé změny v zadávání práce. Nicméně v závěru opět dodává, že to jsou jen mírné nedostatky. Uvědomuje si, že je stále v procesu zaučování a poznávání výroby, která je zde naprosto odlišná od jeho předchozích zkušeností. *Vedoucí výroby* je zvyklý na směrnice, ISO normy a sériovou výrobu. Zde je zakázková výroba bez jakýchkoliv auditů a ISO norem. Náplň práce se dle něj shoduje s jejím popisem během výběrového řízení. Jak vyplývá z rozhovoru, *Vedoucí výroby* se pozastavuje u otázky týkající se jeho zaučení. *Vedoucí výroby* má pocit, že jeho zaučení neproběhlo dostatečně. Je to způsobené odchodem předchozího vedoucího výroby ve zkušební době, takže jej zaučovala generální ředitelka, která na to ale neměla dostatek času. Chválí si ale kolegy, především mistry, kteří mu velmi pomohli zorientovat se, a stát se tak co nejdříve plnohodnotným členem týmu.

Na otázku, zda mu byly představeny mise, vize a cíle společnosti, sděluje *Vedoucí výroby*, že mu nic takového představeno nebylo.

Shrnutí rozhovoru s Vedoucí logistiky

Jak vyplynulo z rozhovoru, *Vedoucí logistiky* byla na pozici povýšena z pozice expedienta. Aktuálně má na starost celý sklad a expedice. Pracuje v programu SAP a je centrálně vedena z Belgie. Jak sděluje v rozhovoru, jejími podřízenými jsou dvě expedientky a osm skladníků na třech směnách v rozvržení dva skladníci na ranní směně, tři na odpolední směně a tři na noční směně. Jak uvádí, její praxe započala právě ve společnosti XY, do níž nastoupila na pozici expedienta před více než dvěma lety. K pozici se dostala na základě odchodu předchozího *Vedoucího logistiky* ve zkušební době, se kterým společnost nebyla spokojena. V rozhovoru to vysvětluje jako postupný proces, kdy se rozhodla odejít původní *Vedoucí logistiky* po necelých deseti letech práce ve společnosti XY, za kterou se následně hledala adekvátní náhrada. V rámci výběrového řízení si vybrali kandidáta s již předchozími zkušenostmi na manažerské pozici v logistice. Tento kandidát, jak se později ukázalo, nebyl ideální volbou. Především si nesedl s celým týmem a nezapadl do firemní kultury. Nebyl přijat ani svými podřízenými a na pracovišti se objevily konflikty. Jak *Vedoucí logistiky* dále uvádí, jeho odchod byl na poslední chvíli a společnost na to nebyla adekvátně připravena. Bylo potřeba rychle sehnat nového vedoucího a generální ředitelka oslovila právě ji. Jak dále *Vedoucí logistiky* v rozhovoru uvádí, tuto pozici přijala, protože cítila nátlak ze strany vedení, kolegů i skladníků. Výběr kandidátky na její předchozí pozici expedienta probíhal pomocí Assessment centra, při němž bylo vybíráno mezi čtyřmi uchazeči. To potvrzuje tvrzení Asistentky HR, která zmiňuje, že za minulé HR manažerky společnost spolupracovala s externími firmami v rámci

výběrových řízení a dalších procesů. Jak *Vedoucí logistiky* dále uvádí, Assessment centra a celého výběrového řízení se účastnila HR manažerka, generální ředitelka a čtyři uchazeči (včetně jí samotné). Dále sděluje, že se jí nikdo na spokojenost s výběrovým řízením neptal, ale je přesvědčena, že pokud by někomu svůj názor chtěla sdělit, vyslechnou ji. Během výběrového řízení předkládala pouze životopis, žádný jiný dokument po ní vyžadován nebyl. *Vedoucí logistiky* také v rozhovoru potvrzuje, že náplň práce se shoduje s jejím popisem, který jí byl představen (na obou pozicích). Jak *Vedoucí logistiky* dále uvádí, proces výběru nového *Vedoucího logistiky* (ne jí samotné, ale zaměstnance, se kterým se společnost XY rozloučila ve zkušební době) po odchodu její bývalé nadřízené trval zhruba 4–5 měsíců, není si jista přesnou délkou. Dále sděluje, že celý průběh byl časově velmi specifický, stejně tak i kandidáti, a proto nebylo moc variant k výběru.

Velmi zajímavá je informace, kterou *Vedoucí logistiky* sděluje jako odpověď na otázku, zda je na dosavadní pozici spokojena. Razantně sdělila, že spokojená není a že má v plánu informovat HR oddělení o jejím odchodu z této pozice. Chce se vrátit zpět na pozici expedienta. Sama uznává, že nedokáže unést nápor a tíhu celé pozice včetně zodpovědností, náročné komunikace s mateřskou společností a nátlaku ze strany podřízených. Jak dodává, dospěla k názoru, že tuto pozici ráda přenechá někomu s většími zkušenostmi s logistickými procesy, a bude se tím pádem moci více soustředit na zavádění nových IT procesů a následného nastavení SAPu.

Na otázku, jak probíhalo její zaučení, *Vedoucí logistiky* odpovídá, že na pozici expedienta ji zaučovala bývalá kolegyně, která se rozhodla změnit obor působení, na zaučení však měla dostatek času, protože kolegyně slíbila, že odejde, až se najde adekvátní náhrada, již bude moci zaučit. Tato „domluva“ byla dodržena a *Vedoucí logistiky* prošla dvouměsíčním zaučením. Na současnou pozici se ale *Vedoucí logistiky* se nijak nezaučovala. Práci dělá stejně jako z pozice expedienta, jen se sama naučila nové zodpovědnosti.

Na otázku, kdy jí byly představeny mise, vize a cíle, odpovídá *Vedoucí logistiky*, že si není jistá, zda jí vůbec někdy představeny byly.

Shrnutí rozhovoru s Mistrem výroby

Mistři jsou ve společnosti celkem tři. Konkrétní respondentka byla vybrána na základě toho, že je ve společnosti nejkratší dobu, a může tak proces výběru zhodnotit vzhledem ke krátkému časovému horizontu, který uplynul od jejího nástupu. Aktuálně je *Mistrová* na své pozici druhým měsícem. Jak vyplynulo z rozhovoru, mezi její podřízené patří dva paletizéři, sedm šiček, čtyři baličky, dva zaměstnanci pro obsluhu řezacího stroje, čtyři lidé na běhounových linkách, dva výrobní skladníci a tři manipulanti. Jak *Mistrová* v rozhovoru dále uvedla, v minulosti pracovala jako Mistr i Teamleader v automotive společnostech Fehrer a Fischer Galvanoplast. Dále *Mistrová* v rozhovoru vzpomíná na to, jak se dozvěděla o této pozici. V jejím případě zafungoval systém doporučení a dostala nabídku od své bývalé kolegyně, která zde nastoupila již dříve. Jak uvádí v rozhovoru, doba od její reakce až po nástup, byla velmi krátká. Konkrétně situaci popisuje tak, že v pátek na pozici zareagovala a následující týden v pondělí ráno jí volala HR manažerka. Na pohovor do společnosti XY se dostavila ještě ve stejném týdnu, a protože jí končila smlouva u předchozího zaměstnavatele, za měsíc nastoupila do společnosti XY. Jak dále vyplynulo z rozhovoru, výběrový pohovor trval 45 minut a proběhl pouze v jednom kole. Respondentka dále uvádí, že pohovor probíhal s generální ředitelkou společnosti a HR manažerkou. Respondentka dále vysvětluje, že v průběhu výběrového řízení nebyla nikým kontaktována ani informována o jeho průběhu. Nicméně dodává, že celý proces byl velmi rychlý, a proto to nebylo nutné, protože k domluvě o nástupu došlo prakticky na konci

výběrového pohovoru. Respondentka uvádí, že přibližně týden před nástupem ale volala na HR oddělení, aby se ujistila, že nástup opravdu platí a má se další týden do práce dostavit. Z toho lze usoudit, že alespoň nějakou informaci o průběhu výběrového řízení respondentka očekávala. Při celkovém zhodnocení výběrového řízení respondentka uvádí, že byla s jeho průběhem spokojená a že vše proběhlo rychle, bez menších či větších problémů. Dále respondentka zmiňuje, že v rámci přijímacího pohovoru nebyla nijak testována, což znamená, že neprošla psychologickými testy pro zjištění její osobnosti. Během výběrového řízení respondentka společnosti předkládala pouze svůj životopis. V závěru respondentka dodává, že v průběhu a ani na konci výběrového řízení nedostala možnost tento proces ohodnotit a předat tak dále svou pozitivní zpětnou vazbu. Velmi důležitou informaci sděluje respondentka v další otázce, zda jí na výběrovém řízení něco přebývalo nebo chybělo. Jak odpovídá, na výběrovém řízení jí nic nepřebývalo, ale chyběla jí velmi zásadní věc, a to možnost seznámení se s přímým nadřízeným – tedy *Vedoucím výroby*. Toho poznala až po jejím nástupu do společnosti. Zmiňuje, že *Vedoucí výroby* se pohovoru nezúčastnil ani na chvíli, například na krátké pozdravení či představení. V otázce, co se ve společnosti respondentce líbí nejvíce, zmiňuje respondentka celkovou atmosféru pracoviště. Dále dodává, že lidé jsou ve společnosti přátelší a poměry se celkově liší od těch ve výrobních automotive společnostech. Co jí dále vyhovuje, je lidský přístup k lidem, čímž poukazuje na manažery a nadřízené pracovníky. Respondentka rovněž udává negativní faktor, resp. věc, která jí nevyhovuje, a to občasné chaotické jednání ve společnosti, což popisuje na příkladu zadávání práce z Belgie. Na tuto skutečnost odkazoval i *Vedoucí výroby* během rozhovoru s autorkou. Na otázku, zda náplň práce splňuje její očekávání a zda se shoduje s popisem, který jí byl představen, odpovídá, že se obojí shodují. Následnou adaptaci taktéž popisuje pozitivně. Doplnuje, že nastoupila pro třetí směnu, jejíž provoz společnost plánovala v té době zahájit. Zmiňuje, že velkou výhodou jejího nástupu bylo to, že třetí směna v té době ještě nefungovala, a tak měla celé tři týdny na to, aby se perfektně zaučila. Tyto tři týdny strávila ve společnosti druhé *Mistrové*. Celý proces zaučení popisuje velmi pozitivně. Na otázku, zda je na této pozici spokojená, potvrzuje, že spokojená je a že se jí ve společnosti moc líbí. Jak dále vyplynulo z rozhovoru, respondentce během výběrového řízení a ani poté nebyly představeny mise, vize ani cíle společnosti.

Shrnutí rozhovoru s Baličkou

Dle rozhovoru s *Baličkou* je náplní práce na této pozici zabalení kusových koberců do igelitu. Koberce se následně olepí štítky a pod igelit se vloží produktová informace. To vše se děje dle přání zákazníka, což znamená, že každou zakázku balička balí jiným způsobem a na produkt vkládá či lepí jiné informace. Úkoly jí jsou zadávány *Mistrem výroby*, všechny podklady včetně natištěných nálepek a štítků jí dodává manipulants, který se stará o to, aby měla vše k dispozici.

Balička pracuje ve společnosti XY aktuálně pět měsíců. Předtím pracovala patnáct let ve společnosti Česká pošta, kde vykonávala práci za přepážkou, která byla převážně sedavého charakteru. *Balička* během rozhovoru také upozornila na rozdíly mezi pozicemi, protože nyní je celá její pracovní směna vykonávána ve stoje.

O nabídce práce do této společnosti se *Balička*, jak vyplývá z rozhovoru, dozvěděla z letáků, jež jsou vyvěšené v areálu a okolí společnosti. V rozhovoru dále zmiňuje, že bydlí v blízkosti společnosti XY, což jí přišlo atraktivní. Proces výběru popisuje *Balička* jako velmi rychlý. Do kanceláře personálního oddělení přišla osobně s veškerými potřebnými dokumenty. S HR manažerkou se ihned domluvily na nástupu a dalších náležitostech včetně lékařské prohlídky. Jak dále vyplývá z výpovědi, *Balička* neabsolvovala klasický výběrový pohovor. Nazvala to spíše rozhovorem, kdy osobně přišla do kanceláře, předala svůj životopis a HR manažerka

jí dala k vyplnění osobní dotazník. Jak rozhovor také ukázal, proces proběhl neformálně, *Balička* seděla pouze u HR manažerky u stolu, kde se na všem domluvily. Rozhovor dále ukázal, že celý proces výběru *Baličky* trval přibližně osm dní, než *Balička* nastoupila do zaměstnání – resp. za osm dní od osobní návštěvy *Baličky* došlo k jejímu nástupu do práce. Jak z rozhovoru dále vyplynulo, *Balička* nebyla před nástupem nijak testována pomocí psychologických testů. Při otázce, jak byla spokojena s průběhem výběrového řízení, sdělila, že byla spokojená a uvedla, že výběrové řízení bylo rychlé a příjemné. Zároveň ale v rozhovoru dodává, že neměla možnost výběrové řízení ohodnotit a při otázce, zda ji něco na výběrovém řízení chybělo či přebývalo, sděluje, že ne.

Cílem další otázky rozhovoru bylo zjistit, jak je aktuálně na pozici spokojena. *Balička* popisuje náročnost práce, protože celou směnu je nutné odpracovat ve stoje a trpí i ruce. V rukavicích se práce špatně vykonává a chloupky z kobereců, jak *Balička* uvádí, dráždí pokožku a vysušují ji. Stání je nutné kvůli užívání kladek ovládaných nohou při výkonu práce.

Balička dále při rozhovoru potvrdila, že se její náplň práce shoduje s popisem, který jí byl představený během setkání s HR manažerkou. *Balička* dále popisuje průběh zaučení, jež probíhalo tak, že ji zaučovala nejstarší balička, která měla také nejvíce zkušeností, které jí mohla předat, a měla za ni zároveň zodpovědnost. Uvádí, že první den pouze pozorovala baličku a pomáhala jí například s podáváním igelitů či štítků. Další dny, jak *Balička* uvádí, již pracovala samostatně na svém balícím stole, který byl umístěný hned vedle kolegyně, která *Baličku* zaučovala.

Jak z rozhovoru dále vyplývá, *Baličce* nebyly sděleny mise, vize ani cíle společnosti během výběrového řízení, nástupu a ani v průběhu doby, během níž ve společnosti pracuje.

Shrnutí rozhovoru s Šičkou

Jak vyplynulo z rozhovoru, *Šička* je ve společnosti XY sedm měsíců. Uvádí, že náplní její práce je obšívát stuhou kusové koberce na průmyslovém šicím stroji. Jedná se o juniorní kandidátku, která před rokem ukončila střední školu v oboru Cukrář, kterému se ale dále nevěnuje.

Tato kandidátka přišla do společnosti XY na základě systému doporučení. Práci jí doporučila tchýně, která ve společnosti XY pracuje v oddělení vzorků. Jak dále vychází z rozhovoru, proces výběru této kandidátky proběhl taktéž rychle. *Šička* uvádí, že životopis předala své tchýni, jež ho poté odevzdala na personální oddělení. Není si jistá, zda to byla Asistentka HR nebo HR manažerka, ale ještě ten den se jí ze společnosti XY ozvali s pozvánkou k pohovoru. *Šička* poté uvádí, že se dostavila k pohovoru, během něhož vyplnila osobní dotazník a proběhla i domluva ohledně nástupu do společnosti a absolvování lékařské prohlídky. Proces od předání životopisu až po její nástup tedy trval přibližně týden. Průběh pohovoru popisuje *Šička* jako krátký rozhovor, který trval přibližně patnáct minut. *Šička* řešila s HR manažerkou spíše organizační věci, směnnost atd. Jak během rozhovoru uvádí, nebyla nijak informována o průběhu výběrového řízení. S ohledem na to, že se s HR manažerkou již během pohovoru domluvily na nástupu, není nutné na tuto skutečnost pohlížet jakkoli negativně. Na otázku, zda byla kandidátka nějakým způsobem testována, odpovídá, že žádné testy nevyplňovala a dodává, že se jí pouze HR manažerka ptala, zda má zkušenosti se šitím. Dále v rozhovoru doplňuje, že i přes to, že nemá žádné zkušenosti, ji ve společnosti XY zaměstnali. Jak vyplývá z rozhovoru, celý průběh výběrového řízení byl pro *Šičku* rychlý a byla s ním spokojená. Na otázku, zda měla možnost ohodnotit výběrové řízení, odpovídá stejně, jako ostatní dotazovaní respondenti, tedy že možnost neměla. Záporně také odpovídá na otázku, zda ji něco na výběrovém řízení chybělo nebo přebývalo. Jak dále uvádí v rozhovoru, na pozici je

spokojená. Jediné, co považuje za náročné, je nutnost stát celou směnu celou váhou pouze na jedné noze a být opřená o šicí stůl. Vybavení bohužel nedovoluje, aby byla možnost se otočit a nohy vystřídat, tzn. že každý den zatěžuje pouze levou nohu a levou kyčel. Zároveň ale dodává, že jí manipulaci s koberci usnadňuje speciální vzduchový stůl. Díky otvorům v desce celého stolu, jimiž proudí vzduch, se koberec nad stolem prakticky nadnáší a manipulace s ním je tak velmi jednoduchá. Dále doplňuje, že je na pozici spokojená i díky své nadřízené – mistrové, o které uvádí, že je skvělá. Jak vyplývá z rozhovoru dále, *Šička* během výběrového řízení předkládala pouze životopis, stejně jako předchozí dotazovaní zaměstnanci.

Náplň práce se dle *Šičky* shoduje s popisem činností, které jí byly popsány a představeny. Jak dále uvádí v rozhovoru, její zaučení probíhalo ve dvojici se zkušenou šičkou, která jí vše vysvětlila. Následně dostala koberce II. jakosti, aby se na nich obšívání naučila. Toto trvalo přibližně tři dny a poté už pracovala s klasickými koberci I. jakosti. Stejně jako předchozím uchazečům, ani této zaměstnankyni nebyly představeny mise, vize ani cíle společnosti.

Shrnutí rozhovoru s Asistentkou HR

Tento rozhovor byl proveden za účelem komparace systému, který ve společnosti aktuálně funguje spolu, se systémem, jenž plnil svou úlohu za předchozí manažerky. Jak vyplynulo z rozhovoru, *Asistentka* ve společnosti pracuje 2,5 roku a je tedy na celém HR nejdéle ze všech členů.

Jak sama uvádí, o pozici se dozvěděla v personální agentuře Hoffmann Wizzard, když hledala zaměstnání. V té době se do agentury zapsala jako uchazeč o zaměstnání. V dohledné době začala společnost XY hledat Asistentku HR a personální agentura oslovila právě tuto ženu a doporučila ji k pohovoru. Jak *Asistentka* dále uvádí, během jejího výběrového řízení zde pracovala ještě předchozí HR manažerka a společnost v té době kooperovala s personálními agenturami.

Své zkušenosti s personalistikou, jak vyplývá z rozhovoru, započala právě v této společnosti. Na další otázku, která zněla – *Jaké metody při získávání pracovníků využíváte?*, odpověděla, že ona sama žádné, protože celý nábor budoucích pracovníků zajišťuje její nadřízená. Dále doplňuje, že většina kandidátů kromě dělnických pozic projde klasickým pohovorem. Dodává, že dříve připravovali i Assessment centra, a to u klíčových pozic, resp. vedoucích pracovníků. Dále *Asistentka* popisuje proces získávání pracovníků ve společnosti, jenž se liší dle druhů jednotlivých pozic.

První skupinou kandidátů jsou dělníci. S uchazeči z této skupiny proběhne jen krátký rozhovor, spíše jsou jen seznámeni s popisem jejich činnosti a chodem celé společnosti, dále předají svůj životopis, pokud ho mají. Poté vyplní osobní dotazník, který částečně nahrazuje životopis. *Asistentka HR* dále zmiňuje, že kandidáti vyplňují krátký test, aby se prokázalo, že mají alespoň základní znalosti potřebné pro jejich práci, tzn. schopnost vyplnění formuláře, násobení, dělení apod. Pokud zvládnou test vyplnit, je jim zajištěna vstupní lékařská prohlídka u závodního lékaře a v případě, že jim lékař umožní práci ve společnosti XY, mohou nastoupit.

Další skupinou jsou asistentské pozice, do kterých *Asistentka HR* zařazuje také mistry. U těchto pozic se realizuje klasický pohovor, jehož se účastní HR manažerka většinou s generální ředitelkou.

Poslední skupinou jsou vedoucí pracovníci, u nichž proces výběru probíhá ve dvou kolech. Prvního kola se účastní HR manažerka s generální ředitelkou, a pokud se kandidát oběma líbí, postupuje do dalšího kola výběrového řízení. V tomto kole proběhne pohovor opět s generální

ředitelkou a také s korporátním ředitelem z Belgie, jenž má na starosti pobočku v České republice. Další otázka se týká portálů, na nichž společnost XY inzeruje volné pozice. Jak v rozhovoru *Asistentka HR* uvádí, inzerují na portálech Indeed, LinkedIn a Jooble. Z rozhovoru dále vyplynulo, že společnost využívá inzerci prostřednictvím vyvěšených letáků v areálu společnosti XY, přes který procházejí lidé ze stejné městské části. Dle *Asistentky HR* má společnost XY vyvěšené letáky i mimo areál v celé městské části tak, aby oslovila co nejvíce potenciálních uchazečů z okolí. *Asistentka* dále doplňuje, že většina zaměstnanců společnosti XY je právě z okolí společnosti XY a krátká vzdálenost je pro ně určitý motivační faktor. Dodává, že tato informace se týká pouze dělnických pozic.

Dále se *Asistentka HR* v rozhovoru vyjadřuje ke komunikaci na sociálních sítích, kde vysvětluje, že tuto činnost měla na starosti bývalá kolegyně z oddělení Expedice, která odešla na mateřskou a později rodičovskou dovolenou. Nicméně při mateřské dovolené měla dostatek času na to, aby se nabídla společnosti XY, že pro ně bude spravovat v rámci přivýdělku sociální síť, konkrétně síť Facebook. Nicméně poté otěhotněla podruhé a neměla již na práci tolik času, proto tuto činnost ukončila a od té doby se této práci nikdo další neujal. *Asistentka HR* v rozhovoru dále doplňuje, že na správu sociálních sítí nemá čas a ani ji tato činnost nebaví. Doplnuje, že by pro tuto práci mohla mít prostor její kolegyně, druhá *Asistentka HR*, která ve společnosti pracuje na ½ úvazek. Dodává, že její práce je nárazová, jelikož zahrnuje především zpracování výkazů práce před výplatami atd. Popisuje ji jako kreativnější osobnost, než je ona sama. Jak z rozhovoru dále vyplývá, společnost XY nevyužívá síť LinkedIn k aktivnímu oslovování uchazečů, ale pouze k inzerci. *Asistentka HR* dále v rozhovoru zmiňuje motivační systém, kterým inspirují zaměstnance k doporučení dalších zaměstnanců. Jak *Asistentka HR* uvádí, pracovníky motivují finanční odměnou 5 000 Kč, kterou vyplácejí po uplynutí zkušební doby nastupujícího zaměstnance, a také po odpracování jednoho roku jimi doporučeného zaměstnance.

Jak dále vyplývá z rozhovoru s *Asistentkou HR* oddělení, nikdy se nesešla s popisy pracovních míst a domnívá se, že nic takového ve společnosti nemají. Potvrzuje, že s nimi nemá žádnou zkušenost. Dále dodává, že požadavek na obsazení pracovního místa je případně zmíněn na pravidelné týdenní poradě.

Potvrzuje, že společnosti XY stačí životopis pro volbu budoucích pracovníků a jiné dokumenty od nich nevyžadují. Z rozhovoru dále vyplynulo, že si uchazeče eviduje v jednoduché tabulce aplikace Excel, která je uložena na síti. Jak *Asistentka* uvádí, do této tabulky zapisuje informace jak ona samotná, tak i HR manažerka. Informace, jež zapisují do tabulky, se týkají pouze data, kdy se konkrétní uchazeč přihlásil.

Provedení NPS se všemi uchazeči, kteří reagovali v posledním měsíci

Další metodou, která byla k výzkumu ve společnosti XY použita, bylo měření skóre NPS.

Vzhledem k tomu, že si personální oddělení s ohledem na GDPR nezapisuje kontaktní informace uchazečů, byla prohledána pouze emailová databáze s reakcemi uchazečů prostřednictvím inzerce na webech. Všem těmto uchazečům, kteří byli dohledáni, byl formou emailu zaslán krátký formulář s otázkou – „*Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a hledat práci ve společnosti příteli nebo kolegovi?*“ Respondenti poté měli za úkol odpovědět na stupnici 0–10, kdy 0 znamená zcela nepravděpodobné a 10 zcela pravděpodobné. Ve druhé části dotazníku měli respondenti možnost k výběrovému řízení sdělit jakékoliv další doplňující informace.

Dotazníky byly shromažďovány v období od 12. 4. 2021 do 24. 4. 2021. Dotazníkové šetření bylo rozesláno celkem 34 účastníkům výběrového řízení. Dotazník vyplnilo celkem 18 účastníků, návratnost dotazníku byla tedy 53%.

Dva účastníci označili na stupnici 0–10 číslo 10, jeden účastník možnost 9, dva účastníci označili číslo 8, dva účastníci možnost 6, šest účastníků možnost 5, jeden účastník možnost 4, jeden účastník možnost 3, dva účastníci možnost 1 a jeden účastník označil číslo 0. Vzhledem k účastníkům, kteří odpověděli na škále 0–5 a zároveň připojili komentář, je zřejmé, že s nimi personální oddělení nekomunikovalo podle jejich představ. Tři účastníci dokonce uvádějí, že se jim dodnes nikdo neozval. Jeden z respondentů dále uvedl, že musel z výběrového řízení odstoupit kvůli dlouhé časové prodlevě ve druhém kole výběrového řízení.

Výpočet NPS je tedy:

$$\text{NPS} = (3-13)/18 = -0,55 * 100 = \underline{-55 \%}$$

Z tohoto výsledku je zřejmé, že je mezi uchazeči, resp. účastníky výběrových řízení, více nespokojených uchazečů než spokojených.

Zjištěné shody a neshody v rozhovorech se zaměstnanci

Na základě zjištěných informací jsou v této diplomové práci zformulována doporučení na zlepšení procesu výběru zaměstnanců a s ním spojených dalších činností. Díky rozhovorům a realizaci dotazníkového šetření pro zjištění skóre NPS byly zjištěny následující shody a neshody.

Zjištěné shody

Jak uvádí Manažerka HR spolu s Asistentkou HR, společnost neoslovuje kandidáty prostřednictvím sítě LinkedIn. Dále bylo také všemi zúčastněnými potvrzeno, že společnost při přijímacím řízení od uchazečů požaduje pouze profesní životopis. HR manažerka i Asistentka se shodují, že ve společnosti nejsou vytvořené popisy pracovních míst. Ze strany HR manažerky i ostatních zaměstnanců bylo potvrzeno, že společnost nezjišťuje spokojenost zaměstnanců s výběrovým řízením, což znamená, že neměli možnost jakkoli ohodnotit průběh výběrového řízení. Jak dále potvrzují všichni zúčastnění, metody výběru jsou ve společnosti následující – porovnání CV, vyplnění osobního dotazníku včetně testu a výběrový pohovor se dvěma hodnotiteli. HR manažerka se dále s *Vedoucím logistiky* a *Vedoucí výroby* shoduje na problémových pozicích, přičemž právě tyto dvě pozice hodnotí z hlediska obsazování za dlouhodobě problémové. Výběr na tyto pozice proběhl standardně jako na jiné pozice, tedy prostřednictvím dvou kol výběrového pohovoru. Po odchodu jednoho zaměstnance z pozice *Vedoucí logistiky* poté interně povýšili jednoho člena expedice. Dále se všichni zaměstnanci shodli na skutečnosti, že jim nebyly představeny mise, vize ani cíle. Asistentka HR toto potvrzuje s tím, že informace o misích, vizích ani cílech nevisí nikde na nástěnkách v areálu společnosti. Dále se *Vedoucí logistiky* shoduje s Asistentkou HR v tom, že společnost dříve využívala spolupráci s personálními agenturami a pro kandidáty připravovala Assessment centra. Všichni zaměstnanci dále uvádí shodu pracovní náplně s tím, jak jim byla pozice u přijímacího pohovoru prezentována.

Zjištěné neshody

Neshod v procesech bylo zjištěno málo, HR manažerka jednotlivé postupy popisuje tak, jak ve skutečnosti jsou. Jedinou, avšak zásadní neshodou, jež byla během rozhovorů zjištěna, bylo

presvědčení HR manažerky, že již (konečně) vybrali vhodného pracovníka na pozici *Vedoucí logistiky*. Ta ale během rozhovoru sdělila, že plánuje pozici přenechat někomu zkušenějšímu, protože nedokáže unést nátlak, jenž daná pozice přináší.

Dalším problémem jsou pracovní vztahy, přičemž *Balička* a *Šička* kolektiv hodnotí kladně, avšak z pohledu *Vedoucího výroby* jsou vztahy ve společnosti nevyrovnané a uvítal by seznámení s touto informací již při svém nástupu. Vzhledem k tomu, že na pozici v podstatě nebyl zaučen, je práce na vztazích ve společnosti velmi náročná. Na závěr je důležité uvést, že předmětem výzkumu této diplomové práce nejsou vztahy v této společnosti, a proto se jimi diplomová práce nebude podrobněji zabývat.

3.4 Doporučení pro společnost XY

Na základě zjištěných skutečností, informací z rozhovorů a poznatků z Teoretické části práce, jsou formulována následná doporučení pro zlepšení aktuálního systému ve společnosti XY.

Provést analýzy pracovních míst

Jak uvedla HR manažerka i Asistentka HR, společnost nemá vypracované analýzy pracovních míst včetně jejich popisů a specifikací. Na základě teoretických poznatků od Armstronga (2015, s. 275) autorka doporučuje výše uvedené provést u všech druhů pozic s tím, že navrhuje začít u tzv. problémových pozic – *Vedoucího výroby* a *Vedoucího logistiky*. Dále považuje za vhodné zpracovat totéž u dalších vedoucích pozic a mistrů. Poté navrhuje pokračovat se zpracováním u asistentských a dělnických pozic. Vzor provedení popisu pracovního místa je uveden v příloze této diplomové práce (Příloha 11). Popis pracovního místa by měl vytvořit nadřízený pracovník ve spolupráci s personálním oddělením, přičemž jeho základem je snímek pracovního dne, který si utváří sám zaměstnanec, jenž danou pozici vykonává (pokud je pozice obsazená). Výsledný postup by tedy měl být takový, že si každý zaměstnanec bude vést snímek pracovního dne, zmapuje své činnosti a zodpovědnosti. Následně tento dokument předává nadřízenému, s nímž tyto informace zkontroluje a případně doplní chybějící údaje či si vyjasní některé vztahy. V poslední fázi putuje tento dokument HR oddělení, kde by HR manažerka měla dát informace do sjednocené podoby a zkontrolovat je z pohledu nezávislé osoby. V momentě, kdy budou všechny popisy pracovních míst utvořené, může HR manažerka přenechat správu a případné aktualizace Asistentce HR, která se zdá být kompetentní pro tuto činnost. Autorka doporučuje psát popisy pracovních míst stručně, jednoduše, výstižně a dodržet jejich přehlednost. Důležité je také zachovat jejich stejnou podobu pro snadnou orientaci. Popis pracovního místa by měl být přesný, tj. například u asistentských pozic neuvádět pouze *Pomáhat nadřízenému*, ale zmínit konkrétní činnosti, jak asistent nadřízenému pomáhá.

Při tvorbě popisů pracovních míst je důležité promyslet a definovat zastupitelnost. Zároveň je doporučeno do popisu pracovního místa uvést také dovednosti známé pod pojmy – hard skills a soft skills. Do POPM mohou být dále vložena kritéria hodnocení či práce, která má po zaměstnanci na dané pozici zůstat. Tento faktor autorka doporučuje zavést u dělnických pozic typu šiček, baliček a paletizérů, u nichž počet hotových výrobků přímo souvisí s jejich výkonem.

Zároveň práce doporučuje pravidelnou kontrolu a aktualizaci popisů pracovních míst, již mimo jiné doporučuje i Měrtlová (2014, s. 37). Vzhledem k tomu, že společnost roste, vyvíjí se a tím se formují jednotlivé pracovní pozice, je doporučeno kontrolovat, opravovat a především aktualizovat popisy pracovních míst. Aktualizace popisu pracovního místa by měla proběhnout vždy při nástupu nového zaměstnance na dané pracovní místo. Pokud se zaměstnanec na pozici

nemění, je doporučeno aktualizovat popis pracovního místa jednou ročně. Toto pravidlo neplatí u dělnických pozic, kde jsou nástupy nárazové a mnohem častější, přitom povaha a náplň pozice zůstává stejná. Autorka práce dále navrhuje připojit při každé revizi k názvu dokumentu i číslo, jenž udává, o kolikátou verzi daného dokumentu se jedná. Všechny předchozí verze autorka doporučuje nemazat a mít je uložené v archivní složce daných dokumentů.

Dalším doporučením v rámci analýzy pracovních míst je vyhotovení specifikací pracovního místa, tedy kompetence, které je nutné pro výkon dané pozice mít. V návaznosti na teoretické poznatky autorka doporučuje společnosti XY vytvořit jasné specifikace pracovních míst. Do nich autorka navrhuje zahrnout potřebné znalosti a dovednosti, osobnostní předpoklady, stupeň (úroveň) a obor vzdělávání, sociální a komunikační kompetence, kompetence pro týmovou práci, manažerské kompetence, požadavky na další vzdělávání, požadovanou délku praxe a v neposlední řadě i jazykové předpoklady. Autorka navrhuje tvořit specifikace souběžně s popisy pracovních míst, a to u každé z pozic.

V návaznosti na výše uvedené dále doporučuje provést revizi inzerátů, zda obsahují opravdové požadavky na kandidáty apod. Vzhledem k tématu této diplomové práce se ale tímto krokem nebude autorka dále zabývat.

Behaviorální pohovor

Jak HR manažerka uvedla v rozhovoru, během výběrových pohovorů nevyužívá behaviorální typy otázek. Autorka společnosti XY doporučuje začít používat metodu STAR a prostřednictvím této metody zjišťovat informace o uchazečích více do hloubky, což doporučují i Hájský (2017), Hlušička (2017) a Matušincová (2018). Je doporučeno více se zaměřit na způsob pokládání otázek během pohovoru a nespokojit se s jednou odpovědí kandidáta. Na základě tohoto, autorka doporučuje, zaměřit se na styl pokládání otázek a během pohovoru pokládat následující otázky na ověření minulosti:

- otázky na společnost – velikost, vykonávané činnosti, zodpovědnosti
- *Jak se vám dařilo? Co jste se naučil? Jakých úspěchů jste dosáhl? S kým jste spolupracoval?*
- *Co bylo důvodem ukončení spolupráce?*

Otázky na ověření kompetencí:

- *Stalo se vám někdy, že ... Můžete mi popsat situaci, kdy ... (Uveďte reálné situace.)*
- *Co bylo vaším cílem? Čeho jste chtěl dosáhnout?*
- *Jaké kroky jste podnikl? Co jste udělal? Co jste se rozhodl udělat? (Pozor, aby kandidát odpovídal, co ON udělal, nikoliv my, ono se apod.)*
- *Jaký byl výsledek? Udělal byste dnes něco jinak?*

Pokud si HR manažerka nebude při vedení takového pohovoru jistá, je doporučeno školení, které je blíže popsáno v následujícím doporučení.

Školení

Vzhledem k rozhovoru, který proběhl s Asistentkou HR oddělení, je jedno z doporučení této diplomové práce proškolení Asistentku HR. Práce navrhuje směřovat ji cestou zpracování kandidátů včetně vedení osobních pohovorů s nimi. Cílem tohoto nasměrování je možnost HR manažerky delegovat tyto činnosti právě na Asistentku HR. Autorka doporučuje společnosti XY umožnit Asistentce HR absolvovat školení za účelem získání kompetencí a dovedností pro

řízení a vedení rozhovorů s uchazeči. Autorka doporučuje společnosti XY Asistentku HR proškolit v rámci jednoho z následujících školení:

Akademie HR, program M3 – metody a nástroje výběru zaměstnanců (toto školení je zaměřené na personální marketing, výběr zaměstnanců, kompetenční pohovor, behaviorální interview, Assessment a Development centrum, psychodiagnostiku – komplexní typy testů a využití různých typologií pro práci personalisty. Tento program je rozdělen do pěti dvoudenních workshopů a celkem trvá pět měsíců. Cena celého programu je 25.000 Kč bez DPH (30.250 Kč s DPH) za osobu.

Recruitment Academy, kurz Efektivní pohovorovací techniky (toto školení je zaměřené na dovednost a psychologii při pohovoru s kandidáty, kurz je zaměřený na poznání jednotlivých typů osobností; návod, jak zorganizovat úspěšný výběrový rozhovor; různé metody výběrových rozhovorů a na problematické typy osobností. Cena celodenního kurzu, který trvá 7,5 hodiny vč. 30 minutové pauzy je 8.400 Kč bez DPH (10.164 vč. DPH) za osobu.

ICT Pro, program PERS2 – Personalistika a psychologie, personální výběr a recruiting. Tento kurz je podobně jako předchozí zaměřen na práci s kandidátem a jednotlivé metody rozhovorů. Okrajově je zde probráno i testování kandidátů pomocí dotazníků, testů a psychodiagnostiky. Tento kurz je dvoudenní a probíhá vždy od 9:00 do 17:00. Jeho cena je 7.200 Kč bez DPH (8 712 Kč vč. DPH) za osobu.

V návaznosti na rozhovor, v němž HR manažerka sděluje, že nemá zkušenosti s behaviorálním typem pohovorů, doporučuje autorka proškolit i HR manažerku. Vzhledem k tomu, že všechna výše uvedená školení tuto část také obsahují a jsou zaměřena především na kompetenční a behaviorální techniky pohovoru, doporučuje autorka přítomnost HR manažerky spolu s Asistentkou HR na jednom z vybraných kurzů/školení.

Z výše vypsanych školení autorka doporučuje školení v Recruitment Academy, které je intenzivní a probíhá celý den, což je výhodou oproti školení v Akademii HR, kde kurz probíhá po dobu pěti měsíců. Celkový náklad za HR manažerku i Asistentku HR je 16.800 Kč bez DPH. HR manažerka i Asistentka HR by vzhledem k vypsáním termínům jednotlivých kurzů měly být proškoleny co nejdříve, nejpozději však do konce června roku 2021.

Jako doplnění proškolení Asistentky HR práce doporučuje návštěvu mateřské společnosti spolu s HR manažerkou, aby měla možnost vidět proces výroby od jejího samotného začátku a měla možnost setkat se i s HR oddělením v mateřské společnosti. Autorka doporučuje krátkou návštěvu v termínu 6. – 8. 7. 2021 v hotelu Hoevehotel, jenž je v blízké vzdálenosti od mateřské společnosti a zároveň má velmi dobré hodnocení na portálu booking.com. Cena za celý pobyt v tomto hotelu činí 4.486 Kč na osobu. Zpáteční letenka s přepravcem Czech Airlines stojí 4.090 Kč, při použití pouze příručního kabinového zavazadla. Z Bruselského letiště se poté přesunou do města, ve kterém mateřská společnost sídlí, vlakem, jenž stojí 12 € za jednu cestu, tedy 24 € za zpáteční jízdenku. Celkové náklady spojené s ubytováním a přepravou jednoho zaměstnance jsou při aktuálním kurzu 1 EUR = 25,82 CZK je 9.195,68 Kč.

Vytvoření struktury průběhu výběrového pohovoru

Dalším doporučením pro zpracování na základě teoretických poznatků od Měrtlové (2014, s 53) za účelem zefektivnění procesu výběrového řízení, je vytvoření struktury rozhovoru při procesu výběru zaměstnanců (zejména u THP a dělnických pozic se toto doporučení netýká). Tato struktura je doporučena pro zjištění všech informací o kandidátovi, a zajištění tak úplnosti informací pro správné rozhodnutí o výběru. Autorka společnosti XY sestavila vzorový formulář, jenž společnost může používat během každého pohovoru a který bude navádět každého, kdo povede rozhovor ke zjištění všech informací. Tento formulář

je uveden v příloze této diplomové práce (Příloha 12) – Profil kandidáta. Profil je vytvořen za účelem zjištění všech důležitých informací a následné možnosti porovnání těchto informací se všemi dalšími uchazeči. Proto je u profilu nadepsáno jméno a pod ním je uvedena pozice, na kterou se uchazeč přihlásil a kvůli níž se zúčastnil pohovoru. Dále je v tomto profilu prostor pro zapsání předpokladů k výkonu dané pozice. Do této části autorka doporučuje psát všechny důležité informace o výkonu předchozích pozic za posledních cca deset let. Zároveň autorka doporučuje zapisovat i důvody odchodu z daných pozic, protože to může velmi dobře předpovědět i možný odchod ze společnosti XY. Dále je v profilu prostor pro zapsání jazykových dovedností, případně s poznámkami k nim. Pod jazykovými dovednostmi je místo pro zapsání IT dovedností – s jakými programy má kandidát zkušenosti a na jaké úrovni daný uchazeč s programy pracuje. Následuje prostor pro zjištění možného termínu nástupu, které by mělo být následováno informací o finančních představách kandidáta. Důležité jsou i dvě oblasti – zjištění případné vize a motivace kandidáta či prostor pro zapsání důležitých poznámek a pocitů z pohovoru.

Tento profil autorka doporučuje společnosti vždy ukládat ve formátu Profil_Příjmení_Jméno a evidovat tak všechny tyto profily i pro budoucí využití. V rámci toho je nutné každému uchazeči předkládat formulář GDPR, tedy *Souhlas se zpracováním osobních údajů*, jenž je pro společnost XY samozřejmostí a uchazeči ho udávají na dobu pěti let. Autorka doporučuje dodržovat systematické třídění uchazečů do složky *Uchazeči*, kde je vždy s novým kandidátem založena podsložka s jeho jménem. Do této podsložky se personálnímu oddělení doporučuje vkládat veškeré dokumenty, které se týkají uchazeče v rámci výběrového řízení, tj. životopis, profil a pokud možno i GDPR. Samozřejmostí je souhlas se zpracováním osobních údajů, který se taktéž doporučuje uchovávat v elektronické podobě.

Přítomnost budoucího nadřízeného u pohovoru

Jak vyplynulo z rozhovorů, během pohovorů s uchazeči je vždy přítomna HR manažerka a generální ředitelka. Na základě toho autorka doporučuje účast přímého nadřízeného během výběrového rozhovoru s uchazeči/potenciálními zaměstnanci. V návaznosti na to je formulováno další doporučení, a to přítomnost přímého nadřízeného během výběrového pohovoru. Autorka doporučuje jeho účast jak během výběrového rozhovoru, tak i při osobnějším kontaktu v rámci krátké prohlídky. Ta proběhne po ukončení pohovoru, kdy si nadřízený pracovník vezme uchazeče na své oddělení a ukáže mu (v rámci bezpečnostních pravidel) část výroby či jiného oddělení, kde by případně uchazeč působil. Prohlídka by měla být krátká a neměla by přesáhnout 15 minut. Tento čas je vhodný pro bližší seznámení se s uchazečem a také pro krátké otestování znalostí přímo na místě. Nadřízený má za úkol během této prohlídky kandidáta pozorovat, sledovat a naposledy ověřit jeho znalosti. Je samozřejmostí, že během prohlídky nesmějí být ukázány výrobní procesy, které by mohly ukázat výrobní tajemství společnosti XY.

Využívání psychologických testů při výběru zaměstnanců

Jak uvedli všichni zaměstnanci, v průběhu přijímacího řízení (a ani po něm) nebyli nijak testováni pomocí psychologických testů. V návaznosti na tuto skutečnost je společnosti XY doporučeno zařadit do procesu výběru zaměstnanců jeden z následujících typů psychologických testů s cílem zjištění předpokladů budoucího zaměstnance, možného směru jeho rozvoje nebo případného odhalení neslučitelných rysů osobnosti s danou pozicí. Podle charakteristiky pozice je snadno odvoditelné, jaké povahové rysy by měl mít vhodný kandidát. Tím je myšlena skutečnost, že například člověk, který potřebuje mít svou práci jasně

naplánovanou a jakákoliv změna narušení jeho plánu jej rozhodí, nebude ideálním kandidátem na pozici *Vedoucího logistiky*, i když tak na pohovoru působil.

Vzhledem k tomu, že každý test je různě finančně nákladný, je doporučeno jejich zařazení vždy až po osobním seznámení se s potenciálním zaměstnancem a po prvním kole pohovoru. Psychologické testování je doporučeno u všech asistentských pozic (čtyři zaměstnanci), THP pozic a vedoucích pozic. Proces výběru by měl tedy proběhnout v následující krocích:

- 1) selekce životopisů;
- 2) osobní pohovor (1. kolo);
- 3) psychologický test;
- 4) vyhodnocení psychologického testu;
- 5) pracovní nabídka nebo 2. kolo (osobní pohovor s Korporátním ředitelem nebo AC);
- 6) volba z úzkého výběru kandidátů;
- 7) nabídka.

Jednotlivé druhy testů umějí odhalit různé skupiny vlastností, dovedností a povahových rysů. Záleží tedy na společnosti, který z testů upřednostní a vybere pro své potřeby.

K výběru se nabízejí tyto varianty testů:

Gallup CliftonStrengths – tento typ testu je tím jednodušším, jeho výhodou je, že s ním pracuje velké množství koučů a psychologů. Velmi často ho zmiňuje i známý kouč Jan Mühlfeit. Respondent zde odpovídá na 177 otázek u kterých vybírá, zda ho dané tvrzení vystihuje či nevystihuje, žádná odpověď tedy není špatně. Průběh testu není nijak náročný ani psychicky, ani časově. Jeho velkou výhodou je, že je možné jej absolvovat z domova, protože probíhá online formou a vyhodnocení testu přijde testovanému v řádu minut do emailu. K interpretaci tohoto testu je zapotřebí certifikovaný konzultant. Certifikaci lze získat u společnosti Talentwork, jež celý Gallup CliftonStrengths zastřešuje v rámci celé České republiky. Je možné vybrat mezi dvěma variantami – malým balíčkem, který stojí dle ceníků uváděného na webu společnosti Talentwork (2021) 5.900 Kč bez DPH (7.139 Kč s DPH) a velkým balíčkem, který stojí 11.650 Kč bez DPH (14.024 Kč s DPH). Malý balíček zahrnuje vysvětlení pouze pěti nejsilnějších talentů z 34 a jednu konzultaci. Velký balíček zahrnuje všech 34 talentů seřazených od nejsilnějšího po nejslabší + dvě konzultace. Pokud si společnost bude volit Gallup test pro své zaměstnance, je doporučeno zvolit dražší variantu, tedy velký balíček, pro možnou následnou práci na týmových rolích a dalším případném osobním rozvoji zaměstnanců. Cena pro jednoho testovaného je tedy 11.650 Kč bez DPH. Tento test má pouze jednu variantu testování, není nijak variabilní a společnost nemá možnost si test namodelovat dle vlastních potřeb. Vzhledem k vyšší finanční náročnosti tohoto testu je doporučeno testovat uchazeče, jimiž si je HR manažerka téměř jistá. Dále je doporučeno otestovat i další zaměstnance. Celkový náklad při 15 lidech, jež by měli být otestováni, je tedy 174.750 Kč

Hogrefe – tento typ testu je náročnější pro testovaného kandidáta. Je doporučeno sestavit si test na míru a při sestavení využít konzultace, jíž společnost nabízí zdarma. Administraci testu poté musí provést proškolený specialista, který dokáže správně interpretovat výsledky. Společnost Testcentrum umožňuje zakoupení HTS 5 modulu ve třech variantách – Základní varianta pro jednorázové testování, HR varianta pro potřeby HR oddělení a Plná varianta. Společnosti XY se doporučuje zakoupení HR varianty, která oproti jednorázovému testování obsahuje kromě lokálního a internetového testování také možnost rychlého zadávání dat i jejich exportu, možnost komparace jednotlivých profilů, ranking (pořadí osob) a umožňuje i skupinovou analýzu. Tato varianta je oproti Gallup testu výrazně levnější. Je nutné, aby HR oddělení zakoupilo licenci pro HTS 5 modul, která stojí ve verzi HR 2.600 Kč na 1 rok. Výhodou tohoto typu testování je kromě online formy také možnost individuální úpravy tak, že jsou

testovanému předloženy klidně tři a více testů v jedné aplikaci. Je doporučeno celý testovací proces sestavit z Bochumského osobnostního dotazníku, NEO osobnostního inventáře a Vídeňského maticového testu. Výstup z těchto tří testů by měl zajistit informace o povahových a osobnostních rysech kandidáta, jeho předpoklady pro budoucí práci a v neposlední řadě také úroveň intelektu.

Pro možnost testování je nutné zakoupit kredity, kdy 1 kredit = 1 zaplacený test. Kredity se prodávají v různém množství (jednorázové testování BIP, 1–9 kreditů, 10–49 kreditů, 50–199 kreditů a 200 a více kreditů). Tento systém platí u všech nabízených testů s tím, že se pouze mění cena za jednotlivé kredity u jednotlivých druhů testů. Společnosti je doporučeno zakoupit u každého testu balíček 10–49 kreditů při ceně 220 Kč za kredit u Bochumského osobnostního dotazníku, 220 Kč za kredit u NEO osobnostního inventáře a 110 Kč u Vídeňského maticového testu. Celkový náklad na jednoho testovaného při takto složeném testu je 530 Kč s DPH. K této částce je nutné připočítat 2.600 Kč za licenci na rok a následné vyhodnocení specialistou, které se pohybuje cca 500 Kč za jeden test.

Je doporučeno uchazeče testovat pouze online formou a vyhnout se tak formě tužka-papír. Je doporučeno, aby touto činností byla pověřena Asistentka HR, která každému uchazeči zašle email s jasnými instrukcemi, jak test vyplnit a do kdy. Tyto instrukce jí poskytne testovací centrum, pro které se společnost XY rozhodne. Dále bude v tomto emailu i odkaz, kde proběhne testování. Do přílohy tohoto emailu je vhodné vložit 3-4 obrázky, jak test vypadá, aby testovaný nebyl nejistý a zbytečně nervózní. V závěru emailu bude popsán průběh, který bude následovat po automatickém odeslání vyplněného testu. Doporučuje se uchazečům poskytnout na vyplnění testu 48 hodin, po domluvě a v případě osobní žádosti déle, ale vždy tak, aby se proces výběru zbytečně neprodlužoval.

Pokud se společnost XY rozhodne pro využití této metody testování, je doporučeno nejdříve provést testem členy již stávajícího týmu. V případě *Výroby* to jsou mistři a asistent výroby. Díky tomu budou zřejmé jejich hodnoty a bude možné lehce odvodit, jaké hodnoty může doplnit svou prací jejich nadřízený. Kromě nově nastupujících zaměstnanců je doporučeno provést testování na odděleních v následujícím pořadí – *Výroba, Logistika, Plánování, Vzorky a ostatní THP*.

Assessment Centre

Jak uvedla Asistentka HR, dříve společnost využívala při výběru zaměstnanců Assessment centra. Nicméně s výměnou HR manažerky nastala změna a společnost XY přestala spolupracovat s externími společnostmi v oblasti náboru, a tak přestala vybírat potenciální zaměstnance pomocí Assessment Centra. Na základě teoretických znalostí Bartošové a Bartoše (2011, s. 57), kteří tuto diagnostickou metodu doporučují u odborných a manažerských pozic, autorka navrhuje společnosti XY tuto metodu znovu zavést. Je doporučeno ji využívat u strategických a stěžejních pozic – *Vedoucí výroby, Vedoucí expedice* a další podobné pozice. Vzhledem k tomu, že HR manažerka s Assessment centry nemá dostatek zkušeností, je doporučeno obrátit se na externí společnost, která AC sestaví na základě požadavku společnosti XY.

Ceny za jednotlivá Assessment centra se pohybují u jednotlivých společností následovně:

Grafton Recruitment – AC pořádané v prostorách pobočky personální agentury bez ohledu na počet účastníků, celková cena za jedno AC včetně občerstvení, u kterého je přítomen za stranu personální agentury i Recruiter a Projektový specialista (specialista na AC) je 44.000 Kč bez DPH.

KM Career – AC pořádané v sídle společnosti v Mladé Boleslavi za účasti psychologa a kouče, cena 40.000 Kč bez DPH.

NTI Consulting – AC pořádané rovněž v sídle společnosti, účast dvou specialistů ze strany NTI Consulting, psychodiagnostický test (barevná typologie) + občerstvení, cena 43 000 Kč bez DPH.

V případě, že společnost hledá uchazeče na pozici, kde je AC doporučeno, je nutné informovat jednu ze společností výše s žádostí o vytvoření AC. Tuto žádost zasílá HR manažerka, kde specifikuje pozici, důvod hledání, předpokládanou délku sběru životopisů a kdo se bude AC účastnit za společnost XY. Tento krok urychlí proces výběru, protože agentura již bude na AC připravena. V momentě, kdy bude mít společnost XY úzký výběr kandidátů, kteří postupují do AC, zasílá HR manažerka další informativní email s žádostí o termín a v tomto emailu dále specifikuje uchazeče, kteří se AC budou účastnit vč. jejich profilů.

Komunikace s uchazeči v průběhu celého výběrového řízení

Na základě informací z rozhovorů a krátkého dotazníku za účelem zjištění NPS se ukázalo, že komunikace s uchazeči v průběhu celého výběrového řízení je nedostatečná. V této době se přijímací řízení protahují i díky opatřením týkajících se nemoci Covid-19, karanténám a dalším nepředpokládaným událostem. Udržování kontaktu s uchazeči během výběrového řízení (i po něm), v době, kdy už je kandidát vybrán a čeká se pouze jeho nástup např. kvůli výpovědní lhůtě, je velmi důležité. I tato komunikace vytváří budoucímu zaměstnanci pocit důvěry a jistoty v celou společnost. Na základě zjištěné nespokojenosti s nekomunikací v rámci výběrového řízení se HR manažerka a případně celému personálnímu oddělení doporučuje s kandidáty komunikovat pravidelně v jednotkách dnů. Touto komunikací autorka navrhuje pověřit Asistentku HR, která má sofistikovaný projev a vhodné komunikační dovednosti. Autorka doporučuje pravidelně (každý týden) s těmito uchazeči udržovat kontakt pomocí krátkého rozhovoru. Telefonát nemusí být nijak dlouhý, ale měly by při něm zaznít všechny důležité informace. Ujistění budoucího zaměstnance, že s ním společnost počítá a že se na něj těší, je skutečně velmi důležité. Je vhodné mu ve stručnosti sdělit i novinky, jež by pro potenciálního uchazeče či budoucího zaměstnance mohly být zajímavé, protože jejich prostřednictvím může získat určité povědomí o chodu zaměstnanců. Těmito informacemi může být například zajímavá zakázka pro zajímavého zákazníka apod.

Jak vyplynulo z rozhovorů HR manažerky i dalších respondentů, u některých uchazečů trvá HR oddělení i deset dní, než kandidáta zkontaktují. Je to poměrně dlouhá doba a některé společnosti dokážou za tuto dobu uchazeče nejen zkontaktovat, ale i zpohovоротovat, a dokonce mu předložit pracovní nabídku. V návaznosti na to se také doporučuje reagovat na novou odezvu od kandidátů z inzertních portálů, a to ideálně do 3–5 dnů.

Evidence informací o průběhu výběrového řízení

Jak vyplynulo z rozhovoru, HR oddělení si vede jednoduchou evidenci v tabulce aplikace Excel o přihlášených uchazečích. Konkrétně pracuje pouze s těmito daty – jméno, příjmení a datum, kdy se daný uchazeč přihlásil na pozici. V návaznosti na tuto skutečnost je doporučeno rozšířit tabulku o několik dalších sloupců a kromě data, kdy se uchazeč přihlásil a jeho jména a příjmení, sledovat i další ukazatele. Je vhodné zapisovat i pozici, o kterou se možný budoucí zaměstnanec uchází. Vzhledem k dalším doporučením této práce (možná účast Asistentky HR na pohovorech) je navrženo i zapisovat, kdo kandidáta zpracoval, tedy kdo jej kontaktoval a domluvil s ním termín pohovoru. Dále je vhodné doplňovat i inzertní portál, ze kterého přišla odezva na danou pozici. To může společnosti pomoci sledovat efektivitu jednotlivých

pracovních portálů, a případně zkusit některý zdroj vyměnit. Také se doporučuje zapisovat a sledovat, co se s kandidátem stalo, jestli byl zamítnut, či odmítl účast ve výběrovém řízení, protože například dostal jinou pracovní nabídku, zda byl pozván na pohovor nebo pouze zaregistrován do databáze na základě GDPR, či se choval nevhodně. Všechny tyto akce autorka doporučuje zapisovat jednoduše ve zkratkách: z = zamítnut, x = odmítl účast ve výběru, p = pohovor, BL = Black list a + = registrace do databáze. Níže je uvedena jednoduchá Tabulka 3 tak, jak je navržena společností XY pro její používání.

Tabulka 3 Evidence uchazečů

Datum reakce	Jméno	Příjmení	Pozice	Zdroj	Akce	Zpracoval	GDPR
3.1.2021	Jméno	Příjmení	Mistr výroby	Indeed	P	Jméno	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Po ukončení, tj. pokud je uchazeč zamítnut, pozván na pohovor, či je umístěn na Black list, navrhuje autorka označit zeleně políčko akce. To znamená, že uchazeč je již vyřešen. Cílem společnosti XY by měla být vždy všechna políčka zelená v co nejkratší možné době. Je rovněž důležité se všemi osobními údaji nakládat v souladu s GDPR. Je doporučeno společnosti XY do automatického emailu, který chodí jako reakce na uchazečův zájem, uvést i znění souhlasu se zpracováním osobních údajů na dobu pěti let. V případě, že uchazeč souhlas potvrdí, může zůstat v tabulce po celou dobu těchto pěti let. U uchazečů, kteří souhlas nepotvrdí, je nutné smazat jméno a příjmení. Pro přehlednost a následnou filtraci v Excel tabulce, poslední sloupec slouží právě pro zapsání souhlasu s GDPR. Pro přehlednost je opět doporučeno označit všechna ANO zeleně a NE červeně. Asistentka HR pak bude mít každý měsíc za úkol zrevidovat tabulku a průběžně mazat veškeré osobní údaje při vypršení jejich platnosti.

Sledování NPS skóre výběrového řízení

Všichni uchazeči se shodli na tom, že neměli možnost vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost s výběrovým řízením. V návaznosti na tuto skutečnost je zkoumané společnosti XY navrženo zaslat každému uchazeči krátký email s poděkováním za zájem o pozici, případně poděkovat za jeho účast ve výběrovém řízení, pokud kandidát již prošel také osobním pohovorem. Tento email má za úkol vyjádřit podporu i zamítnutým uchazečům, aby se případně při vypsání jiné pozice vrátili a měli chuť se účastnit jiného výběrového řízení. Dva dny po odeslání tohoto emailu se poté doporučuje zaslat druhý email s žádostí o hodnocení průběhu výběrového řízení. Tento krátký dotazník autorka navrhuje vyplnit v aplikaci Google Docs a jeho podobu doporučuje zachovat tak, jak byl sestaven a rozeslán již zpracovaným uchazečům v rámci výběrových řízení v této společnosti za poslední čtyři měsíce. Autorka také doporučuje zařadit NPS skóre mezi sledované ukazatele v rámci pravidelného měsíčního reportu včetně KPI, jenž HR manažerka zasílá generální ředitelce.

Vyhodnocování NPS bude probíhat jednou měsíčně současně s ostatními ukazateli, které jsou zasílány Generální ředitelce na měsíční bázi.

Využívání sociálních sítí

Tato diplomová práce dále doporučuje společnosti XY více se zaměřit na působení na sociálních sítích a zvyšovat tak okruh působnosti a povědomí o práci ve společnosti. Vlastním

šetřením bylo zjištěno nedostatečné využívání sociálních sítí, což poté potvrdily i rozhovory s *Asistentkou HR* i HR manažerkou. Dalším doporučením, jež tato práce navrhuje, je efektivní využívání sociálních sítí Facebook a LinkedIn. Společnost již má založený profil na Facebooku, ale nevyužívá jej v maximálním rozsahu. Jedním z nástrojů této sociální sítě je například i možnost hledat zaměstnance. Sociální sítě jsou velmi dobrým prostředkem, který může pomoci i se získáváním pracovníků. Vzhledem k tomu, že jsou všechny sociální sítě dostupné z telefonu, je okruh uživatelů velmi rozsáhlý, a díky tomu je možné oslovit široké spektrum lidí. Sociální sítě ale umožňují oslovovat jenom konkrétní skupinu uživatelů dle toho, jak si společnost nastaví nabídku. Facebook nabízí uživatelům nástroj, který se jmenuje „Pracovní nabídky“ a je jedním z odkazů hlavní nabídky této sociální sítě. Výhodou této inzerce je nepochybně to, že je zdarma a také skutečnost, že se na sociálních sítích objevuje velké množství lidí, jež by nabídka mohla oslovit. Autorka doporučuje veškerou inzerci, kterou má společnost XY nyní zveřejněnou, připojit k pracovním nabídkám na sociální síti Facebook. Na Facebooku je dále možnost sdílení pracovních pozic tak, aby se dostaly mezi širší spektrum uživatelů. V návaznosti na to autorka doporučuje společnosti vstoupit do tří největších regionálních skupin, u nichž tvoří obsah nabídky či poptávky po práci. Tyto skupiny se jmenují *Práce Liberecko, Brigády a práce Liberec, Práce Liberec*. Do těchto skupin je doporučeno sdílet všechny pracovní nabídky a pravidelně je každý týden nebo i častěji aktualizovat. Je důležité říct, že Facebook je vhodný pro hledání spíše dělnických pozic. Dále se doporučuje s touto sociální sítí pracovat komplexněji a sdílet alespoň jednou týdně různé články, které přiblíží potenciálním kandidátům práci ve společnosti a produkty v ní vyráběné. Je doporučeno (s ohledem na GDPR) představovat dlouholeté zaměstnance či stěžejní zaměstnance v krátkém příspěvku s jejich přiloženou fotografií, pokud s tím budou souhlasit. Příspěvek by neměl být dlouhý, ale měl by obsahovat portrét zaměstnance, kolik let již ve společnosti pracuje a poděkování za jeho práci. Tímto gestem dává společnost najevo, že si svých zaměstnanců váží a umí je ocenit. Správou příspěvků na této síti doporučuje pověřit Asistentku HR, která pracuje na ½ úvazek.

Dalším doporučením pro využívání sociálních sítí je propagace v rámci sítě LinkedIn. Jak vyplynulo z rozhovorů, HR manažerka tuto síť nevyužívá a Asistentka HR, která pracuje na plný úvazek, nemá na správu sítě čas. Vlastním šetřením bylo zjištěno, že ani jedna z Asistentek HR nemá profil na této síti založený a HR manažerka ho sice založený má, ale počet lidí, jež má ve spojení, je velmi malý – k datu 11. 4. 2021 má HR manažerka pouze 56 spojení. V návaznosti na tyto skutečnosti práce doporučuje oběma asistentkám založení LinkedIn profilů a jejich vyplnění tak, aby byly kompletní. Následně práce navrhuje všem členům personálního oddělení jednou týdně pracovat na počtu spojení. Síť LinkedIn sama nabízí vhodné uživatele, kteří mají s profilem něco společného. Díky zvyšování počtu spojení mohou uživatelé LinkedIn díky jeho nastavení vidět více uživatelů. Pokud tedy HR manažerka měla pouze 56 spojení, neměla tak příliš velkou možnost vidět a vyhledat širší spektrum uživatelů. Na tuto sociální síť je doporučeno také vkládat příspěvky, jež ale budou mít odlišný obsah od těch uveřejněných na Facebooku. Příspěvky vkládané na LinkedIn mohou být zveřejněny 1x měsíčně a měly by informovat o dění ve společnosti. Tématem tedy může být cokoliv, co se společnosti povedlo nebo novinka, jejíž uvedení na trh se momentálně připravuje apod. Správou této sítě autorka doporučuje opět pověřit Asistentku HR, která je zaměstnaná na ½ úvazek. Této asistentce se doporučuje přenechání celkové správy sociálních sítí.

V souvislosti s tímto je doporučeno tuto asistentku proškolení na práci s LinkedIn sítí. Na výběr jsou tato školení:

Recruitment Academy, jednodenní kurz LinkedIn, kompletní průvodce – tento kurz je rozdělen do čtyř modulů: Úvod, Social Selling, Social Media Recruitment a Branding. Tento kurz je pro jeho komplexnost velmi vhodný právě pro potřeby společnosti XY. Cena tohoto kurzu je 4.800 Kč bez DPH (5.808 Kč s DPH) za osobu.

H1, kurz LinkedIn pro firmy – obsahem tohoto jednodenního odpoledního kurzu jsou témata typu: Proč být na síti LinkedIn? Jak oslovovat potenciální zaměstnance? Jak založit a spravovat stránku na LinkedIn a jak a jaký obsah vytvářet? Cena tohoto kurzu je 2.950 Kč bez DPH (3.570 Kč s DPH) za osobu.

Seduo, kurz LinkedIn v ČR – výhodou tohoto kurzu je jeho relativně nízká cena a online forma, nicméně trvá pouze dvě hodiny a je v něm sdělen jen nezbytně nutný základ. Cena tohoto kurzu je 789 Kč bez DPH (999 Kč s DPH) a je jej možné kdykoliv libovolně přehrát znovu.

Za předpokladu toho, že společnost nebude mít zájem o to, aby sociální síť spravovali zaměstnanci, je možné využít služeb marketingové agentury, jež zavede fungování sociálních sítí a poté proškolí zaměstnance pro pokračování v této práci. Tyto marketingové agentury často pracují na základě konzultací, které jsou účtovány zvláštní hodinovou sazbou. Tyto agentury se značně podílejí na obsahu stránek společnosti na sociálních sítích, za což mají nižší hodinovou sazbu. Práce doporučuje v případě zájmu oslovit marketingové společnosti pro získání více informací a případné přesné navržení i s cenovou nabídkou přímo na míru společnosti. Mezi marketingové agentury, které mají výbornou pověst, patří společnost **Parliamo**, **Socials** či **ForMedia**. Všechny tyto společnosti však nebyly schopné/ochotné poskytnout cenovou nabídku (vzhledem k náročnosti tématu) autorce této práce, a proto autorka doporučuje společnosti XY jejich oslovení napřímo.

Pravidelné schůzky s novými zaměstnanci

Jak ukázal rozhovor, důležité strategické pozice nyní procházejí velkými změnami – na pozici *Výrobní ředitel* je již třetí kandidát a pozici *Vedoucí logistiky* se chystá opustit druhá kandidátka. Pokud by společnost se svými zaměstnanci ve zkušební době komunikovala, byla by schopna alespoň částečně předvídat možné důvody odchodu a pružně na tyto skutečnosti reagovat. V návaznosti na to je společnosti doporučeno nastavit systém pravidelné komunikace s novými zaměstnanci ve zkušební době, a to v týdenním intervalu v průběhu prvního měsíce a poté jej postupně prodlužovat s tím, že v případě potřeby bude společnost ochotna i nadále naslouchat svým zaměstnancům a hovořit s nimi. Cílem tohoto doporučení je usnadnit novým zaměstnancům adaptační proces, dát jim najevo pocit zájmu ze strany společnosti XY, být jim partnerem a tím rozvíjet i dobré vztahy na pracovišti.

Se zaměstnanci tzv. z kanceláří a mistry by měla komunikovat HR manažerka a s dělníky Asistentka HR. Otázky, na které se mají ptát by měly znít následovně:

- *Líbí se Vám ve společnosti?*
- *Je nějaký proces, který byste už teď změnil?*
- *Je něco co, Vám zde vadí?*
- *Uvažujete o odchodu?*

Tyto 4 otázky je doporučeno položit každému novému zaměstnanci a dále vést rozhovor dle toho, jak se vyvíjí. Poznatky z rozhovoru poté HR manažerka i Asistentka HR doplní do Profilu zaměstnance do sekce *Doplňující informace*.

Spolupráce s personálními agenturami a revize zdrojů získávání pracovníků

Jak se ukázalo při rozhovorech se zaměstnanci, společnost dříve spolupracovala s personálními agenturami, Totéž potvrdila i *Vedoucí logistiky* a Asistentka HR, které do společnosti prostřednictvím personální agentury přišly. Jak se ale ukázalo, HR manažerka tuto spolupráci pozastavila, a společnost XY se tedy spoléhá pouze na inzertní portály, kde inseruje volné pozice. Je možné, že HR manažerka spolupráci odmítá, protože s personálními agenturami má špatné, nebo žádné zkušenosti a nezná princip spolupráce.

Prvním návrhem je tedy obnovit spolupráci s personálně-poradenskými společnostmi. Je doporučeno nastavit smluvní spolupráci s poradenskými společnostmi na principu platby za přijatého uchazeče. Znamená to, že společnost bude dostávat relevantní kandidáty již v procesu získávání pracovníků, za něž ale nezaplatí až do doby, dokud se nerozhodne kandidáta zaměstnat. Společnosti XY se doporučuje akceptovat odměnu za doporučení ze strany personálně-poradenské agentury v maximální výši 2,5 násobku nástupní mzdy kandidáta. Tato spolupráce ušetří HR manažerce a později i Asistentce HR mnoho času, protože již budou moci posuzovat kandidáty, kteří byli personálně-poradenskou společností vyhodnoceni jako potenciálně vhodní uchazeči. Nevýhodou takové spolupráce může být zdlouhavá komunikace, ale i to se dá s partnery domluvit tak, aby HR manažerka či Asistentka HR mohly komunikovat s uchazečem napřímo a personální agenturu pouze emailem informovat. Je ale kladen velký důraz na poskytování úplných informací personálně-poradenské společnosti tak, aby nedošlo k narušení důvěry mezi oběma stranami.

Jak vyplývá z rozhovorů s HR manažerkou a její asistentkou, společnost využívá pouze tři portály pro inzerci – LinkedIn, Indeed a Jooble. V návaznosti na předchozí doporučení je společnosti XY rovněž navrženo sledovat zdroje a ty následně upravit dle potřeby, případně zkusit nové.

Seznámení s misemi, vizemi a cíli

Jak dále vyplynulo z rozhovorů, žádnému z respondentů nebyly představeny mise, vize ani cíle společnosti. Dle autorky je zapotřebí výše uvedené prvky graficky zpracovat a vyvěsit je na dobře viditelná místa. Ideální by bylo umístit je například vedle nástěnky, kterou zaměstnanci pravidelně sledují kvůli aktualizovaným informacím. Dále je doporučeno mise, vize i cíle vyvěsit v šatnách zaměstnanců vedle vstupních dveří a nenásilnou formou jim tak tyto hodnoty připomínat. Vzhledem k tématu práce se autorka dalším doporučením v této problematice blíže nezabývá.

4 Závěr

Jak bylo již zmíněno v úvodu této diplomové práce, proces výběru zaměstnanců a jeho metody jsou velmi důležitou a jednou z klíčových součástí práce personalisty. Pro společnost to jsou zásadní procesy, které však mohou být velmi nákladné. Lze říci, že tato problematika nepřímo ovlivňuje vývoj celé společnosti.

Výzkum probíhal prostřednictvím rozhovorů se sedmi zaměstnanci – dva zaměstnanci jsou z řad HR oddělení a zbylých pět respondentů jsou pracovníci, kteří do společnosti nastoupili v průběhu uplynulého půl roku. Další metodou výzkumu byl krátký dotazník pro zjištění NPS procesu výběru. Dotazník obsahoval jednu otázku, kde se odpověď vyznačovala na hodnotící škále, a druhou otázkou s otevřenou odpovědí, u níž měli respondenti možnost sdělit případné poznámky. Tento dotazník byl jménem společnosti XY rozeslán všem uchazečům o zaměstnání, kteří se o pozici ucházeli v uplynulých čtyřech měsících. Autorka se v práci zaměřila na komplexní proces výběru s přesahem do zisku vhodných kandidátů, neboť se předpokládá, že špatný výběr navazuje na nesprávné metody získávání, jimž se ale autorka v této diplomové práci věnuje jen okrajově, a to vzhledem k povaze zvoleného tématu. Rozhovory poukázaly na budoucí odchod zaměstnankyně z pozice *Vedoucí logistiky*, jež byla na pozici interně povýšena po neúspěšném obsazení pozice kandidátem z externích zdrojů.

Prvním doporučením, které tato práce navrhuje společnosti XY je provést kompletní analýzy pracovních míst včetně jejich popisů a specifikací. Příloha této práce obsahuje jednoduchý formulář, který si následně může HR manažerka upravit. Práce doporučuje zpracovat popisy pracovních míst na všech pozicích s jejich pravidelnou aktualizací vždy při obsazení pracovního místa novým pracovníkem, nejdéle však jednou ročně. Totéž platí i u THP pozic a pozic vedoucích pracovníků, u těch dělnických je aktualizace doporučena v intervalu 1x ročně nebo dle potřeby. V návaznosti na vytvoření popisů pracovních míst a jejich specifikací je následně společnosti doporučeno provést revizi inzerce.

Rozhovor dále poukázal na nevyužívání behaviorálních otázek v průběhu pohovoru. Díky tomu není možné zjistit konkrétní kompetence uchazečů pro danou pozici. Proto je dalším návrhem této práce zaměřit se na behaviorální otázky v průběhu pohovorů a ptát se jejich prostřednictvím na zkušenosti a postupy uchazeče. Z hlediska poznatků, které přinesl rozhovor, doposud HR manažerka tento typ otázek nevyužívala, je ale pravděpodobné, že využije školení, které je doporučeno i pro Asistentku HR z důvodu delegování některých činností HR manažerky. Vzhledem k tomu, že práce doporučuje HR manažerce převést část pohovorů na Asistentku HR, je doporučeno i její proškolení pro tuto činnost. Společnost si může vybrat mezi třemi druhy školení dle cenové úrovně, délky studia a obsahu. Součástí všech navržených školení je i používání behaviorálních otázek při výběrovém pohovoru, a tak je zároveň i HR manažerce doporučeno se těchto školení zúčastnit.

Dále autorka ve své práci sestavila pomocnou strukturu pohovoru, kterou si může HR manažerka i Asistentka HR buď vytisknout a vpisovat do ní ručně, nebo do ní mohou zapisovat během výběrového pohovoru. Tento formulář je doporučeno používat pro dodržení struktury pohovorů a zjištění všech potřebných informací, na základě kterých jsou poté uchazeči dále selektováni a případně zváni do dalších kol výběrových řízení, či naopak zamítni.

Rozhovory poukázaly na dobře fungující proces doporučování zaměstnanců ve společnosti XY, což potvrdili jednak zaměstnanci, jednak členové HR oddělení. Autorka doporučuje v tomto systému pokračovat a zachovat jej beze změny.

Jak uvedli členové HR oddělení i *Mistr výroby*, u pohovorů není přítomen nadřízený pracovník, a co se týče budoucích THP pracovníků, výběrového řízení se účastní vždy HR manažerka s generální ředitelkou. I na toto zjištění reaguje doporučení autorky vyplývající z teoretických poznatků Šikýře (2012, s. 90), a to zajištěním přítomnosti budoucího nadřízeného u výběrového pohovoru.

Součástí výběrového řízení v mnoha společnostech je využívání psychologických testů jako jeden z nástrojů výběru. Těchto testů existuje velmi mnoho. Autorka tedy sestavila doporučení na dva druhy testů, které společnost XY v práci doporučuje s ohledem na jejich následné využití při případném mentoringu a koučinku jednotlivých zaměstnanců. Autorka nabízí společnosti XY testy od společnosti Talentwork, které mohou testovat kandidáty a následně jejich výsledky konzultovat pomocí Gallup CliftonStrengths testů. Rovněž navrhuje společnost Hogrefe Testcentrum, u níž doporučila sestavení testovací sady ze tří modulů – Bochumského osobnostního dotazníku, NEO osobnostního inventáře a Vídeňského maticového testu. Testy od obou společností tak, jak jsou nastaveny a sestaveny, se také hodí i pro další spolupráci se zaměstnancem, pro jeho osobní rozvojový plán, kariérní růst nebo také při sestavování projektových týmu. Jejich výhodou je i to, že dokážou předpovědět funkčnost týmu s ohledem na jeho členy.

Rozhovor s Asistentkou, který byl uskutečněn mimo jiné za účelem přiblížení procesů výběru i za předchozí HR manažerky, odhalil, že společnost dříve spolupracovala s personálními agenturami jak při procesu získávání zaměstnanců, tak i při jejich výběru. Dokládá to skutečnost, že *Vedoucí logistiky* i *Asistentka HR* byly společnosti nabídnuty prostřednictvím externí personálně-poradenské společnosti. Zkoumaná společnost XY tedy využívala spolupráce s těmito firmami v souvislosti s organizací Assessment center. Na uvedená fakta proto navazuje doporučení obnovit spolupráci s personálními agenturami s jasně nastavenými smluvními podmínkami (odměna za nástup, ne za zaslané profily). Dále je společnosti navrženo využívat i Assessment centra, přičemž se jako potenciální možnost jeví volba jedné konkrétní společnosti, jež Assessment centrum realizuje. Všechny firmy mají výborné ohlasy v kraji, kde působí, a jsou kompetentní Assessment centrum nejen zorganizovat, ale i vést s příslušnými odborníky. Na to navazuje i další krátké doporučení, a to zrevidovat zdroje získávání pracovníků. Úzce to souvisí i s dalším doporučením, a tím je evidence uchazečů o zaměstnání v přehledné tabulce. Pokud si společnost bude vést evidenci uchazečů (v souladu s GDPR), bude poté moci vytvářet statistické údaje (na kterou pozici se hlásí nejvíce uchazečů, jaké zdroje poskytují nejvíce uchazečů, efektivita jednotlivých pracovníků HR atd.), jež mohou následně optimalizovat jednotlivé procesy a případně je zefektivnit.

Součástí výzkumu v této práci bylo i změření NPS procesu výběru s účastníky výběrového řízení, které ukázalo hodnotu -55. Výsledný údaj sice není pozitivní, ale poskytuje společnosti mnoho prostoru pro zlepšení. Pro to, aby společnost mohla nadále NPS sledovat, a tím si i ověřovat správnost a úspěšnost jejich kroků při procesu výběru zaměstnanců, je doporučeno toto skóre dále měřit a každému uchazeči kromě poděkování za účast a za zájem o společnost XY zaslat také žádost o sdělení zpětné vazby a jeho ochoty navrhnout společnost v oblasti nábory dále.

Jedním z dalších doporučení, jak zlepšit proces výběru z pohledu uchazeče, je neustále s ním udržovat kontakt v procesu výběru jednak při nástupu, jednak i v průběhu zkušební doby. Při procesu výběru autorka doporučuje s kandidátem na týdenní bázi udržovat telefonický či emailový kontakt s informacemi o vývoji výběrového řízení, případně sdělit malou informaci i z výroby (zajímavý zákazník, zakázka atd.), aby neměl uchazeč pocit nejistoty. V případě nových zaměstnanců ve zkušební době je doporučen v prvním měsíci kontakt na týdenní bázi

a následně dle potřeby. Tato rada je formulována za cílem spokojenosti a stability nových zaměstnanců a případné predikce odchodů zaměstnanců ve zkušební době v průběhu jejich adaptace.

Doporučení ke zlepšení procesu výběru zaměstnanců budou předána managementu společnosti k jejich posouzení a případnému zavedení.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAILEY, C. *Strategic Human Resource Management*. 2. vydání. Oxford: OUP Oxford, 2018. 416 s. ISBN 978-01-987-0540-6.

BARTOŠOVÁ, H. BARTOŠ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: VŠRR, 2011. 158 s. ISBN 978-800-87174-08-1.

BLACKMAN, D. EGAN, R. TURNER, M. *Leadership and Employee Work Passion: Propositions for Future Empirical Investigations*. Canberra: UNSW, 2017. 424 s. ISBN 978-19-320-2216-2

BRŮHA, D. BUKOVJAN, P. ČORNEJOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty 2018*. Olomouc : ANAG, 2018. 575 s. ISBN 978-80-7554-120-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, J., E., JUŘIČKA, O. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava : Key Publishing, 2013. 78 s. ISBN 978-80-7418-164-1.

EVANGELU, J. E. NEUBAUER J. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 2014. 145 s. ISBN 978-80-247-5056-9.

FARR, L., J., TIPPINS, T., N. *Handbook of Employee Selection*. London and New York: Routledge, 2017. 1005 s. ISBN 978-1-138-91549-7.

HUMPOLÍČEK, P. ŠNOREK, V. SVOBODA, M. *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2013. 488 s. ISBN 978-80-262-0363-6.

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistika*. 4. vydání. Praha : Woltes Kluwer ČR, 2013, 520 s. ISBN 978-80-7357-858-9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha : Management Press, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha : Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LISÁ, E. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál, 2019. 16 s. ISBN 978-80-262-1472-4.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. 133 s. ISBN 978-80-244-5030-8.

SIMONS, R. *Human resource management: Issues, challenges and opportunities*. Oakville : Apple Academic Press. 2011. 324 s. ISBN 978-1-926692-89-0.

STÝBLO, J. URBAN, J. VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika*. 4. vydání. Praha : ASPI, 2013. 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

SVOBODA, M. HUMPOLÍČEK, P. ŠNOREK, V. *Psychodiagnostika dospělých*. Praha : Portál, 2013. 488 s. ISBN 978-80-262-0363-6.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VINCHUR, A. J. KOPPEL, L. L. *A History of Personnel Assessment and Selection*, Oxford : Oxford, 2012. 390 s. ISBN 978-0805810349.

ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje

ASSESSMENT SYSTEMS INTERNATIONAL. *Výběr*. acsystems.cz [online]. 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z WWW: <https://cz.asystems.as/vyber/>

BAJER, Z. *Měření spokojenosti kandidátů s nábořem*. LinkedIn.com [online]. 2020 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/pulse/m%C4%9B%C5%99en%C3%AD-spokojenosti-kandid%C3%A1t%C5%AF-n%C3%A1bořem-zdenek-bajer/?articleId=6672736002416640000>

BROWN, V. R. VAUGHN, E. D. *The Writing on the (Facebook) Wall: The Use of Social Networking Sites in Hiring Decisions*. Springerlink.com [online]. 2011 [cit. 2021-04-09]. Dostupné z WWW: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10869-011-9221-x>

DAVISON, H. K. MARAIST, C. BING, N. M. *Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions*. Springer.com [online]. 2011 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z WWW: <http://link.springer.com/10.1007/s10869-011-9215-8>

HÁJSKÝ, O. *Jak zazářit u pohovoru – metoda STAR*. LinkedIn.com [online]. 2017 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z WWW: https://www.linkedin.com/pulse/jak-zaz%C3%A1rit-u-pohovoru-metoda-star-ond%C5%99ej-hajsk%C3%BD/?trk=read_related_article-card_title&originalSubdo%20main%3Dcz

HLUŠIČKA, P. *Výběr zaměstnance – behaviorální pohovor*. firemni-sociolog.cz [online]. 2017 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-info/rmace/clanky/474-vyber-zamestnance-behavioralni-pohovor>

HOLÁ, *6 nejčastějších kompetenci a jak je prověřit*. Hanahola.cz [online]. 2016 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.hanahola.cz/6-nejcastejsich-kompetenci-proverit/>

CHAUHAN, R.S., BUCKLEY, M., HARVEY, M. *Facebook and personnel selection: What's the big deal?* Research.bond.edu.au [online]. 2013 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z WWW: <https://research.bond.edu.au/en/publications/facebook-and-personnel-section-whats-the-big-deal>

KARIERKO. *Nejznámější test na talenty*. Karierko.cz [online]. 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z WWW: <https://karierko.cz/clanek/jana-nejznamejsi-test-na-talenty/>

KMOŠEK, P. *Špatný výběr zaměstnanců vás přijde na statisíce. Nevěříte?* Kmosek.com [online]. 2017 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z WWW: <https://www.kmosek.com/spatny-nabor-zamestnancu-vas-prijde-na-statisice-neverite/>

KMOŠEK, P. *Zaměstnanecké NPS*. Kmosek.com [online]. 2018 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z WWW: <https://www.kmosek.com/zamestnanecke-nps/>

KOSTEČKA, J. *Nejčastější chyby při výběru zaměstnanců*. Tudytam-vzdelavani.cz [online]. 2020 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z WWW: <https://tudytam-vzdelavani.cz/nejcastejsi-chyby-pri-vyberu-zamestnancu/>

MATUŠINCOVÁ, P. *Behaviorální otázky na pohovoru poznají, zda lžete*. mampohovor.cz [online]. 2018 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z WWW: <https://mampohovor.cz/behavioralni-otazky-na-pohovoru-poznaji-zda-lzete/>

NETQUEST. *Položte důležitou otázku*. netquest.cz [online]. 2019 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z WWW: <https://www.netquest.cz/dotaznik-pruzkum-zakazniku/net-promoter-score>

PERSONALISTA. *Jaké jsou nejčastější chyby při výběru zaměstnanců*. Personalista.com [online]. 2016 [cit. 2021-04-09]. Dostupné z WWW: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/jake-jsou-nejcastejsi-chyby-pri-vyberu-zamestnancu.html>

PSYCHODIAGNOSTIKA. [online]. 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z WWW: http://www.psychodiagnostika-sro.cz/cz/Katalog_testy.asp?Kateg=1

SALGADO, J. F. *Validity of Personnel Selection Methods*. Personnel selection in industry and public administration: From the traditional view to the strategic view [online]. 2016 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/291079163_Personnel_selection_in_industry_and_public_administration_From_the_traditional_view_to_the_strategic_view

TALENTWORK. *Objevte svůj jedinečný potenciál pomocí rozvojových balíčků*. Talentwork.cz [online]. 2021 [cit. 2021-04-010]. Dostupné z WWW: <https://talentwork.cz/balicky-pro-jednotlivce/>

TCCONLINE. *Psychodiagnostika – poznejte lidi lépe, odhalte jejich potenciál*. tconline.com [online]. 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z WWW: <https://www.tconline.cz/psychodiagnostika/>

TESTCENTRUM. *Hogrefe Testsystem – verze 5*. Testcentrum.cz, [online]. 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z WWW: <http://hogrefe.cz/hts5>

VRANIAK, L. MAZÁNEK, L. KONEČNÁ, Z. *Competence Approaches: Review of Current Concepts and Theories*. Eds-a-ebsohost-com.ezproxy.muni.cz [online]. 2017 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z WWW: <https://eds-a-ebsohost-com.ezproxy.muni.cz/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=ea5c1e8f-f063-4008-aa8c-f6f90d43524c%40sdc-v-sessmgr03>

Interní materiály

XY. *Internetové stránky: O nás*. XY.cz [online]. 2021 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z WWW: <https://xy.cz/onas>.

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník pro zjištění NPS s průběhem výběrového řízení	I
Příloha 2 - Vzor polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti	II
Příloha 3 – Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti	III
Příloha 4 – Vzor polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci společnosti	VI
Příloha 5 – Polostrukturovaný rozhovor s Vedoucím výroby	VII
Příloha 6 – Polostrukturovaný rozhovor s Vedoucí logistiky	IX
Příloha 7 – Polostrukturovaný rozhovor s Mistrem výroby	X
Příloha 8 – Polostrukturovaný rozhovor s Baličkou	XI
Příloha 9 – Polostrukturovaný rozhovor s Šičkou	XII
Příloha 10 – Polostrukturovaný rozhovor s Asistentkou HR	XIII
Příloha 11 – Vzor Popisu pracovního místa	XIV
Příloha 12 – Vzor profilu kandidáta	XV

Příloha 1- Dotazník pro zjištění NPS s průběhem výběrového řízení

1. Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a hledat práci ve společnosti příteli nebo kolegovi? Označte, prosím, na stupnici 0-10 (0 = zcela nepravděpodobné; 10 = zcela pravděpodobné)

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

2. Chcete nám k procesu výběrového řízení sdělit něco dalšího?

.....
.....
.....
.....

Příloha 2 – Vzor polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti

1. Jak dlouho jste personalistkou ve společnosti?
2. Kde jste se dozvěděla o práci personalisty v této společnosti?
3. Jak dlouho působíte v oblasti personalistiky?
4. Jaké jsou Vaše dosavadní zkušenosti? (Pokud možno, uveďte prosím, konkrétní pozice v konkrétní společnosti)
5. Jaké metody při získávání pracovníků využíváte?
6. Jak probíhá proces získávání pracovníků ve Vaší společnosti?
7. Využíváte k inzerci pracovních pozic nějaké portály? Jaké?
8. Jaké další formy inzerce využíváte?
9. Využíváte sociální sítě pro komunikaci s uchazeči?
10. Využíváte aktivní oslovení uchazečů prostřednictvím sociálních sítí?
11. Motivujete stávající zaměstnance k distribuci nabídky zaměstnání ve Vaší společnosti? Jak?
12. Máte vypracované analýzy pracovních míst? (popisy a specifikace pracovních míst)
13. Kdo dává požadavek na nového zaměstnance? Jak požadavek probíhá?
14. Jaké dokumenty od uchazečů během přijímacího řízení vyžadujete?
15. Jak hodnotíte zpětnou vazbu uchazečů?
16. Měříte NPS kandidátů?
17. Kolik reakcí na nabídku práce přibližně týdně získáváte?
18. Evidujete nějakým způsobem uchazeče? Jakým?
19. Jaké metody při výběru pracovníků využíváte?
20. Mají někteří z Vašich zaměstnanců osobní rozvojové plány?
21. Jak často probíhají hodnotící schůzky mezi nadřízenými a podřízenými?
22. Jak dlouho Vám přibližně trvá, než zpracujete uchazeče? (zamítnutí, pozvání na pohovor)
23. Jak probíhá zamítání uchazečů?
24. Jak ho odůvodňujete?
25. Využíváte automatických emailů a šablon?
26. Kdo se účastní výběrového pohovoru za tuto společnost?
27. Informujete uchazeče o průběhu výběrového řízení?
28. Máte pocit, že máte na svou práci dostatek času? Delegujete některé činnosti?

Děkuji Vám za váš čas!

Příloha 3 – Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti

1. Jak dlouho jste personalistkou ve společnosti? „*Od července minulého roku, aktuálně je to devět měsíců.*“
2. Kde jste se dozvěděla o práci personalisty v této společnosti? „*Oslovila mě generální ředitelka, která je mou dlouholetou známou.*“
3. Jak probíhalo Vaše výběrové řízení? „*Nebylo to standardní výběrové řízení. Generální ředitelka mi nabídla místo, sedly jsme si u kafe, poté jsem byla představena Korporátnímu řediteli.*“
4. Účastnila jste se během výběru Assessment centra nebo jiné porovnávací metody? Vyplňovala jste nějaký druh testu? „*Žádného Assessment centra jsem se neúčastnila, ani nevím, zda se VŘ účastnili jiní uchazeči. Ani žádný test jsem nevyplňovala.*“
5. Jak dlouho působíte v oblasti personalistiky? „*Aktuálně třetím rokem.*“
6. Jaké jsou Vaše dosavadní zkušenosti? (Pokud možno, uveďte prosím, konkrétní pozice v konkrétní společnosti) „*Pracovala jsem dva roky v malé rodinné společnosti zaměřující se na výrobu skleněných komponentů pro bižuterii. Dohromady pracovalo ve společnosti kolem třiceti zaměstnanců. Poté jsem nastoupila do této společnosti.*“
7. Jaké metody při získávání pracovníků využíváte? „*Využíváme různé metody, inzerujeme v místním tisku, máme vyvěšené letáky v MHD i zde v areálu. Využíváme inzertní portály a tento měsíc zkusíme aplikaci Práce za rohem, která je na zkušební měsíc zdarma. Aktivně zaměstnance podporujeme v systému doporučování. Pokud zaměstnanec sežene nového zaměstnance a ten nastoupí, po zkušební době náleží zaměstnanci, který doporučil 5 000 Kč a pokud zaměstnanec vydrží ve společnosti rok, náleží oběma odměna 5 000 Kč.*“
8. Vyhovuje vám aplikace „Práce za rohem“? „*Zatím se nám z ní nepřihlásili relevantní uchazeči. Za poslední týden z ní máme tři reakce a žádný z uchazečů není vhodný. V používání aplikace po vypršení měsíce zdarma nebudeme nejspíše pokračovat.*“
9. Jak probíhá proces získávání pracovníků ve Vaší společnosti? „*Pracovníky získáváme především z inzerce na webu. Druhým nejčastějším zdrojem jsou doporučení mezi zaměstnanci.*“
10. Jaké portály využíváte k inzerci pracovních pozic? „*Inzerujeme na portále Indeed.cz, jooble.cz a LinkedIn.com. Záleží na povaze pozic, všechny pozice inzerujeme na webu Indeed.com, THP pracovníky navíc na LinkedIn.com, dělnické pozice na jooble.cz.*“
11. Sledujete úspěšnost jednotlivých zdrojů reakcí kandidátů? „*Ne to nesleduji.*“
12. Evidujete si kandidáty, kteří se Vám o práci ucházejí? „*Ano eviduji.*“
13. Jak si je evidujete? Máte databázi všech uchazečů? „*Databázi uchazečů mám pouze v Excelu, kam si zapisuji vždy jen jméno a datum, kdy se mi uchazeč přihlásil.*“
14. Máte vlastní kariérní stránky? „*Ne nemáme vlastní kariérní stránky. Náš web používáme pouze k prezentaci našich výrobků a neinzerujeme na něm volné pozice.*“
15. Využíváte sociální síť pro komunikaci s uchazeči? „*Ne, s uchazeči komunikujeme osobně, telefonicky nebo prostřednictvím emailu.*“
16. Využíváte aktivní oslovování uchazečů prostřednictvím sociálních sítí? „*Ne, mám profil na Facebooku, ale ten používám pouze pro soukromé účely. Mám také účet na LinkedInu, ale tuto síť příliš nevyužívám. Upřímně, se mi ještě nepodařilo zjistit, jaká je výhoda této sítě. Nedaří se mi vyhledávat odpovídající profily lidí při obsazování pozic atd.*“
17. Víte, kolik máte na síti LinkedIn lidí ve spojení? Přidáváte si aktivně lidi do spojení na této síti? „*Myslím, že je to do padesáti lidí, lidi si sama nepřidávám a žádosti potvrzují pouze lidem, které znám osobně.*“

18. Máte vypracované analýzy pracovních míst včetně popisů pracovních míst a specifikací pracovních míst? „*Ne, osobně jsem tady analýzu pracovních míst zatím neprováděla a ani se nesetkala se situací, kdy by byla potřeba.*“
19. Podle čeho tedy sestavujete inzerce? „*Podle předchozí inzerce, a pokud si potřebuji něco doplnit, zeptám se budoucího nadřízeného.*“
20. Ukládáte někde tyto zjištěné informace? „*Pouze k sobě do počítače.*“
21. Znamená to tedy, že pokud byste dlouhodobě onemocněla či dlouhodobě nemohla být přítomna v práci, Vaše kolegyně se k těmto informacím nedostanou? „*Máte pravdu, nedostanou. Nenapadlo mě se na to podívat z tohoto hlediska.*“
22. Kdo dává požadavek na nového zaměstnance? Jak požadavek probíhá? „*Většinou se tato informace řeší na týdenní poradě vedení. Požadavek se tedy vznáší ústně a všechny detaily a specifikace doladíme s vedoucím pracovníkem buď osobně, nebo přes email.*“
23. Jaké dokumenty od uchazečů během přijímacího řízení vyžadujete? „*Vždy požadujeme životopis. Někteří uchazeči na dělnické pozice životopis nemají. Proto jim dáme vyplnit alespoň osobní dotazník, který nahrazuje životopis. Motivační dopis ani například výpis z rejstříku trestů nepožadujeme.*“
24. Jak hodnotíte zpětnou vazbu uchazečů? Měříte NPS uchazečů? „*Upřímně neměříme, v této společnosti se zpětná vazba od uchazečů nikdy nezjišťovala ani za minulé HR manažerky. Nikdy jsme neměli s žádným uchazečem vyloženě problémy, žádné soudní spory atd. NPS neměříme.*“
25. Kolik reakcí na nabídku práce přibližně týdně získáváte? „*To záleží, kolik máme vypsaných pozic. Na dělnické pozice máme přibližně tři uchazeče týdně. Úspěšnost je ale nižší, většinou přijmeme nového uchazeče 1 x za 2 týdny.*“
26. Kdo u Vás ve společnosti dělá nábor? Pouze Vy? „*Všichni uchazeči procházejí skrze mě. Je pravda, že někdy poprosím asistentku, aby kandidátům zavolala.*“
27. Evidujete nějakým způsobem uchazeče? Jakým? „*Zatím neevidujeme. V papírové podobě si uchovávám v šanonu dotazníky, ale elektronicky si je nikde neeviduji. Uchazečů není tolik a zatím si je pamatují.*“
28. Jaké metody při výběru pracovníků využíváte? „*Pouze pohovor.*“
29. Využíváte během pohovoru behaviorální otázky pro ověření znalostí a kompetenci kandidáta? „*Úplně nevím, co tento typ znamená.*“
30. Zda se kandidáta doptáváte do hloubky a ověřujete jeho skutečné zkušenosti otázkami např. „*S jakým problémem jste se na pracovišti setkal? Jak jste ho řešil? Řešil byste ho nyní jinak? Proč?*“ atd.? „*Ne takto konkrétně se už nedoptávám.*“
31. Využíváte nějaký druh testů pro testování kandidátů nebo zaměstnanců? „*Vím, že v minulosti se nějaké testy prováděly, ale to bylo za minulé HR manažerky. Neznám bohužel ani výsledky a ani nevím, jaké tety to byly.*“
32. Kdo se účastní výběrového pohovoru za tuto společnost? „*Vždy já, zastupuji personální oddělení a poté generální ředitelka. Ve výjimečných případech je tam i budoucí nadřízený, ale naše generální ředitelka chce být u každého pohovoru. Chceme zabránit tomu, aby se kandidát necítil špatně a neměl pocit, že ho hodnotíme jako komise, aby nebyl zbytečně nervózní.*“
33. Mají někteří z Vašich zaměstnanců osobní rozvojové plány? „*Nemají, rozvoj zaměstnanců neplánujeme. Pokud někdo má ambice kariérně růst, sděluje to svému nadřízenému při osobním hodnotícím pohovoru.*“
34. Jak často probíhají hodnotící schůzky mezi nadřízenými a podřízenými? „*Jednou ročně.*“

35. Jak dlouho Vám přibližně trvá, než zpracujete uchazeče? (zamítnutí, pozvání na pohovor)
„Záleží, jaké náborův aktuálně řeším. Dělníci většinou chodí osobně, takže mi vyplní dotazník a poté se jim cca do deseti dnů ozve se stanoviskem. Uchazeče, kteří reagují přes inzerci na webech, se také se také snažím zpracovat do deseti dnů.“
36. Jak probíhá zamítání uchazečů? *„Uchazečům posílám email, kde jim sděluji zamítnutí.“*
37. Jak ho odůvodňujete? *„Většinou uchazečům sdělím, že nepostoupili do dalšího kola výběrového řízení, protože jsme upřednostnili uchazeče, který lépe odpovídá našim požadavkům.“*
38. Využíváte automatických emailů a šablon? *„Ano, na tyto zamítací emaily mám vytvořenou šablonu. Ušetří mi to hodně času a práce.“*
39. Sdělujete uchazečům konkrétní důvod zamítnutí? *„To dělám jen v případech, že se sami na tuto informaci kandidáti doptají. Někdy se to ale stává.“*
40. Informujete uchazeče o průběhu výběrového řízení? *„Pokud myslíte o průběhu v případě jakéhokoliv zpoždění, tak ano, informuji. Většinou jim zavolám, vysvětlím situaci, například onemocnění nadřízeného atd. Většinou mají pochopení. Nejrychleji nám nastoupil uchazeč druhý den, jedno výběrové řízení se nám ale táhne už 3 měsíce. Můžou za to karantény a onemocnění Covid-19 nejdříve uchazeče, potom nadřízeného.“*
41. Máte pocit, že máte na svou práci dostatek času? Delegujete některé činnosti? *„Asi ano, daří se mi chodit domů včas, pracuji v rámci pracovní doby, déle v práci často nezůstávám. Jsme u nás na oddělení tři. Pracuji ještě se dvěma asistentkami. Jedna má na starosti administrativu a backoffice, druhá se více věnuje zaměstnancům – zpracovává docházky, výkazy práce, předává podklady účetní. Já se věnuje komunikaci s Belgií a zastupuji některé činnosti GR, která je v poslední době střídavě ze zdravotních důvodů mimo práci.“*
42. Řešíte aktuálně nějaké problémové pozice či časté odchodu zaměstnanců? *„Ano, aktuálně máme na pozici Vedoucího výroby třetího zaměstnance za dobu mého působení, tedy za devět měsíců, což je velký problém pro nás všechny. Podobná situace se děje na pozici Vedoucí logistiky, nicméně tam se nám to podařilo stabilizovat a po neúspěšném výběru, kdy nám jeden vedoucí odešel na konci zkušební doby, resp. byl odejit z naší strany, jsme šáhli do vlastních zaměstnanců a dali jsme šanci jedné expedientce. Vše zatím funguje tak, jak má a já doufám, že bude fungovat i nadále.“*

Děkuji Vám za váš čas! *„Já také děkuji a těším se na výsledek.“*

Příloha 4 – Vzor polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci společnosti

1. Jaká je Vaše pozice?
2. Kolik máte podřízených?
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
4. Jaká je Vaše dosavadní praxe?
5. Kde jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce na tuto pozici?
6. Po jaké době se Vám ozvalo personální oddělení s pozvánkou k pohovoru?
7. Kdo byla první osoba, se kterou jste ohledně práce v této společnosti komunikoval/a?
8. Jak probíhalo Vaše výběrové řízení?
9. Jak dlouho trval pohovor, kolikrát proběhl a kdo se ho účastnil?
10. Jak dlouho trval celý proces výběrového řízení?
11. Byl/a jste informován/a o stavu a průběhu výběrového řízení?
12. Byl jste nějak testován před nástupem?
13. Jak jste byl spokojen/a s průběhem výběrového řízení na tuto pozici?
14. Měl jste možnost ohodnotit průběh výběrového řízení?
15. Je něco, co Vám ve výběrovém řízení chybělo nebo naopak přebývalo?
16. Jak jste spokojen/a na dosavadní pozici? Co Vám zde vyhovuje a co nevyhovuje?
17. Jaké dokumenty jste předkládal/a během výběrového řízení?
18. Shoduje se náplň práce s popisem práce, který Vám byl představen?
19. Jak probíhalo Vaše zaučení?
20. Kdy Vám byly představeny mise, vize a cíle společnosti?
21. Jste aktuálně spokojený na této pozici?

Děkuji za Váš čas!

Příloha 5 – Polostrukturovaný rozhovor s Vedoucím výroby

1. Jaká je Vaše pozice? *„Pracuji jako Vedoucí výroby.“*
2. Kolik máte podřízených? *„Aktuálně mám pod sebou tři mistry – každý na jedné směně, plánovače výroby, asistenta výroby, asistenta plánování a kolem sedmdesáti lidí na dělnických pozicích.“*
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti? *„Nyní začínám třetí měsíc.“*
4. Jaká je Vaše dosavadní praxe? *„Doposud jsem pracoval v automotive společnostech na pozici Vedoucí výrobního úseku a předtím jako mistr.“*
5. Kde jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce na tuto pozici? *“ O pozici jsem se dozvěděl na internetu, mám pocit, že z portálu Indeed.“*
6. Proč jste se rozhodl nezůstat ve svém původním zaměstnání? *„Práce tam vyžadovala maximální pracovní nasazení, které už jsem nemohl firmě dávat, navíc jsem chtěl zkusit i výrobu mimo automotive.“*
7. Po jaké době se Vám ozvalo personální oddělení s pozvánkou k pohovoru? *„Volala mi personalistka, cca po deseti dnech od mé reakce.“*
8. Kdo byla první osoba, se kterou jste ohledně práce v této společnosti komunikoval/a? *„Během pozvánky k pohovoru s personalistkou, nejsem si jistý, zda přímo s manažerkou.“*
9. Jak probíhalo Vaše výběrové řízení? *„Nejdříve mě tedy zkontaktovala personalistka, poté jsem se účastnil pohovoru s HR manažerkou a Generální ředitelkou, a poté jsem se zúčastnil pohovoru s Generální ředitelkou a Korporátním ředitelem z Belgie, který byl kompletně v anglickém jazyce.“*
10. Jak dlouho trval pohovor, kolikrát proběhl a kdo se ho účastnil? *„Pohovor trval vždy 1-2 hodiny, s ředitelem z Belgie byl kratší.“*
11. Jak dlouho trval celý proces výběrového řízení? *„Celkem dlouho, od prvního pohovoru s HR manažerkou celý proces trval cca pět týdnů. Čekalo se na návštěvu ředitele z Belgie, aby mohl pohovor proběhnout osobně, nakonec ale proběhl stejně online.“*
12. Byl/a jste informován/a o stavu a průběhu výběrového řízení? *„Nebyl, po první kole mi bylo řečeno, že musíme počkat, kdy přijede Korporátní ředitel. Když bylo čekání dlouhé, kontaktoval jsem HR a nakonec jsme vše uskutečnili v online prostředí.“*
13. Byl jste nějak testován před nástupem? *„Ne, žádný testy jsem neabsolvoval.“*
14. Jak jste byl spokojen/a s průběhem výběrového řízení na tuto pozici? *„Na průběhu nevidím nijak zvláštní problém. Možná bylo trochu delší, ale jinak nic.“*
15. Měl jste možnost ohodnotit průběh výběrového řízení? *„Neměl.“*
16. Je něco, co Vám ve výběrovém řízení chybělo nebo naopak přebývalo? *„Vzhledem k tomu, jak jsem poté zjistil, že jsou vztahy ve společnosti trochu nevyrovnané, bych uvítal možnost seznámení s budoucími podřízenými a celým procesem výroby. Jinak mi nic nechybělo, ani nepřebývalo.“*
17. Jak jste spokojen/a na dosavadní pozici? Co Vám zde vyhovuje a co nevyhovuje? *„Spokojen jsem maximálně, povaha pozice je mnohem klidnější, než tomu bylo v mé předchozí práci. Na práci zde mi ale nevyhovuje nestálost. Myslím tím, nedodržování pravidel, která buď nastavená nejsou nebo se jimi nikdo neřídí, také komunikace s belgickou stranou a neustálé změny v zadávání práce. Práce je diametrálně odlišná od mých předchozích. Dá se tedy říci ano, jsem spokojený, stále je tam pomyslné ale, nicméně převažuje spokojenost.“*
18. Proč je tam pomyslné ale? *„Kvůli povaze práce, zdá se mi, že je zde chaos, ale může to být odlišným odvětvím výroby. Zatím jsem stále v procesu zaučení.“*
19. Jaké dokumenty jste předkládal/a během výběrového řízení? *„Pouze životopis.“*

20. Shoduje se náplň práce s popisem práce, který Vám byl představen? „*Řekl bych, že ano.*“
21. Jak probíhalo Vaše zaučení? „*Řekl bych, že ne příliš dostatečně. Dosavadní vedoucí výroby odešel a mně byla předána výroba Generální ředitelkou, která následně odešla do pracovní neschopnosti. I tak mi byla neustále na blízko alespoň telefonicky. Velmi mi v tomto pomohli kolegové – především mistři, abych se zorientoval.*“
22. Kdy Vám byly představeny mise, vize a cíle společnosti? „*Tak ty mi zatím představeny nebyly.*“

Příloha 6 – Polostrukturovaný rozhovor s Vedoucí logistiky

1. Jaká je Vaše pozice? *„Aktuálně pracuji na pozici Vedoucí logistiky, byla jsem povýšena z pozice expedienta.“*
2. Kolik máte podřízených? *„Aktuálně to jsou dvě expedientky a osm skladníků na třech směnách (2+3+3).“*
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti? *„Aktuálně dva roky a dva měsíce.“*
4. Jaká je Vaše dosavadní praxe? *„Než jsem nastoupila sem, pracovala jsem jako Au-pair v Anglii. Poté jsem vyhrála výběrové řízení na pozici expedienta za kolegyni, která odcházela do jiné oblasti působení.“*
5. Kde jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce na tuto pozici? *„Interně – má nadřízená se rozhodla odejít a já dala najevo zájem o tuto pozici. Bylo to ale složitější. Musela jsem se zúčastnit standardního výběrového řízení a nebyla jsem vybrána. Společnosti si v průběhu Assessment centra vybrala jiného kandidáta, který nastoupil, ale po třech měsících jsme se s ním museli rozloučit. Nebyl schopný řídit skladníky a spolupracovat s nimi. Celkově bych řekla, že nezapadl do kolektivu a neztotožnil se s naší kulturou. Po jeho odchodu bylo třeba rychle vyřešit jeho zástup, a proto společnost vybrala nakonec mě.“*
6. Jak probíhalo Vaše výběrové řízení? *„Absolvovala jsem standardní Assessment centrum, společností s ostatními uchazeči (celkem čtyři).“*
7. Jak dlouho trvalo Assessment centrum, kdo se ho účastnil? *„Účastnila se ho HR manažerka, Generální ředitelka a čtyři uchazeči.“*
8. Jak dlouho trval celý proces výběrového řízení? *„Když započítám i zkušební dobu bývalého kolegy, tak cca 4–5 měsíců.“*
9. Jak jste byl spokojen/a s průběhem výběrového řízení na tuto pozici? *„Vzhledem k okolnostem to probíhalo dost specificky, ale nemohu říct, že jsem nebyla spokojena.“*
10. Měl jste možnost ohodnotit průběh výběrového řízení? *„Nikdo se mě na spokojenost nijak neptal, ale asi kdybych chtěla někomu svůj názor sdělit, tak mě vyslechnou.“*
11. Je něco, co Vám ve výběrovém řízení chybělo nebo naopak přebývalo? *„Nemyslím si.“*
12. Jak jste spokojen/a na dosavadní pozici? Co Vám zde vyhovuje a co nevyhovuje? *„Nejsem, v tomto týdnu plánuji jít na HR oddělení a sdělit jim požadavek vrátit se zpět na pozici expedienta. Nezvládám unést nápor a tíhu celé pozice a dospěla jsem k názoru, že pozici ráda přenechám někomu zkušenějšímu s logistickými procesy a já se budou soustředit na IT oblast v logistice s nastavením všech SAP procesů.“*
13. Jaké dokumenty jste předkládal/a během výběrového řízení? *„Na pozici Expedienta pouze životopis.“*
14. Shoduje se náplň práce s popisem práce, který Vám byl představen? *„Ano.“*
15. Jak probíhalo Vaše zaučení? *„Na pozici Expedienta mě zaučovala kolegyně, která se zachovala ke společnosti velmi loajálně. Již na podzim sdělila, že chce odejít, ale že počká, až najdou vhodného uchazeče a po jeho zaučení odejde. Tak se taky stalo, dostala jsem od ní všechny potřebné informace, rady a návody, a díky tomu mi zapracování trvalo podstatně méně času.“*
16. Kdy Vám byly představeny mise, vize a cíle společnosti? *„Nejsem si jistá, zda mi za celou dobu vůbec někdy představeny byly.“*

Děkuji za Váš čas!

Příloha 7 – Polostrukturovaný rozhovor s Místrem výroby

1. Jaká je Vaše pozice? *„Pracuji zde jako Mistrová.“*
2. Kolik máte podřízených? *„Na své směně jich mám aktuálně dvacet čtyři.“*
3. Kdo jsou Vaši podřízení? *„Mám tam dva chlapy na paletizaci, sedm šiček, čtyři baličky, dva lidi na obsluze řezacího stroje, čtyři lidi na běhounových linkách, dva výrobní skladníky a tři manipulanty.“*
4. Jak dlouho pracujete ve společnosti? *„Teď končím druhý měsíc.“*
5. Jaká je Vaše dosavadní praxe? *„Pracovala jsem jako Teamleader ve Fehreru a předtím jako Mistrová ve Fischer Galvanoplastu.“*
6. Kde jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce na tuto pozici? *„Od známé, která zde pracuje jako šička. Pracovaly jsme spolu právě ve Fischeru, ona odešla sem a zavolala mi, že se otevírá třetí směna a jestli sem nechci také přejít.“*
7. Po jaké době se Vám ozvalo personální oddělení s pozvánkou k pohovoru? *„Reagovala jsem myslím v pátek a v pondělí ráno mi hned volala HR manažerka.“*
8. Jak probíhalo Vaše výběrové řízení? *„Řekla bych, že bylo velmi rychlé. Přihlásila jsem se, následující pracovní den mě pozvali na pohovor ve stejném týdnu, a protože mi končila pracovní smlouva ve Fischeru, za 1 měsíc jsem nastoupila.“*
9. Jak dlouho trval pohovor, kolikrát proběhl a kdo se ho účastnil? *„Pohovor trval cca 45 minut, byla jsem pouze na jednom pohovoru a posuzovala mě Generální ředitelka a HR manažerka.“*
10. Byl/a jste informován/a o stavu a průběhu výběrového řízení? *„Ne, prakticky jsme se domluvily při pohovoru, že nastoupím. Zhruba týden před nástupem jsem jen volala na HR, zda nástup opravdu platí, abych se ujistila.“*
11. Byl jste nějak testován před nástupem? *„Nebyla.“*
12. Jak jste byl spokojen/a s průběhem výběrového řízení na tuto pozici? *„Byla jsem spokojena, všichni byli moc milí a příjemní.“*
13. Měl jste možnost ohodnotit průběh výběrového řízení? *„Neměla.“*
14. Je něco, co Vám ve výběrovém řízení chybělo nebo naopak přebývalo? *„Nemám pocit, že by na výběrovém řízení bylo něco navíc, nicméně mi chyběla možnost poznat mého přímého nadřízeného – Vedoucího výroby. Ten se pohovoru neúčastnil ani na chvíli.“*
15. Jak jste spokojen/a na dosavadní pozici? Co Vám zde vyhovuje a co nevyhovuje? *„Na pozici se mi líbí, lidé jsou tu přátelštější a atmosféra je naprosto odlišná od těch v automotive oblasti, kde jsem působila doposud. Vyhovuje mi zde lidský přístup k lidem. Nevyhovuje mi zde někdy chaotické jednání resp. zadávání výroby z Belgie.“*
16. Jaké dokumenty jste předkládal/a během výběrového řízení? *„Pouze životopis.“*
17. Shoduje se náplň práce s popisem práce, který Vám byl představen? *„Řekla bych, že ano.“*
18. Jak probíhalo Vaše zaučení? *„Měla jsem štěstí, že při mém nástupu ještě třetí směna nejela, takže jsem měla možnost celý měsíc trávit s mistrovou na její směně a učit se od ní. Hodně mi to pomohlo, protože jsem měla dostatek času na zaučení.“*
19. Kdy Vám byly představeny mise, vize a cíle společnosti? *„Zatím mi je nikdo nepředstavil.“*
20. Jste aktuálně spokojený na této pozici? *„Ano, jsem spokojená a moc se mi tu líbí.“*

Děkuji za Váš čas!

Příloha 8 – Polostrukturovaný rozhovor s Baličkou

1. Jaká je Vaše pozice? „*Pracuji zde jako Balička. Mým úkolem je zabalit do igelitu dle přání zákazníka každý kus koberce mimo běhounů.*“
2. Jak dlouho pracujete ve společnosti? „*Aktuálně jsem tu pět měsíců.*“
3. Jaká je Vaše dosavadní praxe? „*Pracovala jsem patnáct let na poště. Toto je ale úplně jiná práce. Na poště jsem seděla, tady celou pracovní dobu stojím.*“
4. Kde jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce na tuto pozici? „*Všimla jsem si reklamy v blízkosti mého bydliště. Bydlím kousek od firmy.*“
5. Po jaké době se Vám ozvalo personální oddělení s pozvánkou k pohovoru? „*Bylo to rychlé, přišla jsem osobně, předala papírový životopis a s personalistkou jsme se rovnou domluvily na nástupu, lékařské prohlídce atd.*“
6. Kdo byla první osoba, se kterou jste ohledně práce v této společnosti komunikoval/a? „*Vedoucí personalistka.*“
7. Jak dlouho trval pohovor, kolikrát proběhl a kdo se ho účastnil? „*Asi to ani nebyl pohovor, přišla jsem do kanceláře, předala životopis, vyplnila dotazník a bylo hotovo. Seděla jsem u personalistky vedle stolu, nebylo to nic oficiálního.*“
8. Jak dlouho trval celý proces výběrového řízení? „*Od mé první návštěvy do nástupu cca osm dní.*“
9. Byl jste nějak testován před nástupem? „*Ne.*“
10. Jak jste byl spokojen/a s průběhem výběrového řízení na tuto pozici? „*Bylo rychlé a příjemné.*“
11. Měl jste možnost ohodnotit průběh výběrového řízení? „*Ne.*“
12. Je něco, co Vám ve výběrovém řízení chybělo nebo naopak přebývalo? „*Ne.*“
13. Jak jste spokojen/a na dosavadní pozici? Co Vám zde vyhovuje a co nevyhovuje? „*Práce je náročná, celá směna je ve stoje, balím koberce do igelitových obalů a štítkuji dle přání zákazníka. Kolotoč se navijí na tyč automatickým systémem. Musím se více starat o ruce, protože vlivem vláken z koberců se mi začal dělat ekzém.*“
14. Jaké dokumenty jste předkládal/a během výběrového řízení? „*Pouze životopis a pak jsem vyplňovala osobní dotazník.*“
15. Shoduje se náplň práce s popisem práce, který Vám byl představen? „*Ano.*“
16. Jak probíhalo Vaše zaučení? „*Dostala mě na starosti nejstarší balička. První den jsem pouze pozorovala její práci a pomáhala ji například podat obaly nebo nálepky, letáky. Další dny už jsem pracovala samostatně na balícím stole vedle ní. Měla za mě zodpovědnost celé tři měsíce.*“
17. Kdy Vám byly představeny mise, vize a cíle společnosti? „*O tom mi nikdo neříkal.*“

Děkuji za Váš čas!

Příloha 9 – Polostrukturovaný rozhovor s Šičkou

1. Jaká je Vaše pozice? „*Pracuji jako Šička – obšívám stuhou kusové koberce na šicím stroji.*“
2. Jak dlouho pracujete ve společnosti? „*Ted' to bude sedmý měsíc.*“
3. Jaká je Vaše dosavadní praxe? „*Pracovala jsem chvíli jako brigádník ve skladu. Minulý rok jsem dokončila střední školu v oboru Cukrář a po brigádě jsem nastoupila sem.*“
4. Kde jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce na tuto pozici? „*O pozici mi řekla tchýně, která zde také pracuje, ale na oddělení vzorků.*“
5. Po jaké době se Vám ozvalo personální oddělení s pozvánkou k pohovoru? „*Poslala jsem přes tchýni životopis a prakticky ten den mi personalistka volala.*“
6. Kdo byla první osoba, se kterou jste ohledně práce v této společnosti komunikoval/a? „*Personalistka, myslím vlastně, že to byla vedoucí personálního, ale nejsem si tím jistá.*“
7. Jak probíhalo Vaše výběrové řízení? „*Tchýně dala personalistce můj životopis, ta mě poté zkontaktovala, přišla jsem tady na pohovor, vyplnila jsem už během pohovoru dotazník, domluvily jsme nástupní věci a za týden jsem nastoupila.*“
8. Jak dlouho trval pohovor, kolikrát proběhl a kdo se ho účastnil? „*Pohovor byl jednou a byl krátký, cca patnáct minut, šlo spíše o organizační věci. Byl s vedoucí personálního.*“
9. Jak dlouho trval celý proces výběrového řízení? „*Cca týden.*“
10. Byl/a jste informován/a o stavu a průběhu výběrového řízení? „*Nebylo to potřeba.*“
11. Byl jste nějak testován před nástupem? „*Ne, jen se mě během pohovoru ptali, zda jsem někdy šila na stroji, ale práci mi dali, i když jsem zkušenosti se šitím neměla.*“
12. Jak jste byl spokojen/a s průběhem výběrového řízení na tuto pozici? „*Bylo to rychlé, byla jsem spokojená.*“
13. Měl jste možnost ohodnotit průběh výběrového řízení? „*Ne.*“
14. Je něco, co Vám ve výběrovém řízení chybělo nebo naopak přebývalo? „*Ne.*“
15. Jak jste spokojen/a na dosavadní pozici? Co Vám zde vyhovuje a co nevyhovuje? „*Jsem spokojená. Jediné, co je náročné na mé práci je to, že celou směnu stojím vahou pouze na jedné noze a druhé ulevuji. Manipulace s koberci není náročná díky speciálnímu vzduchovému stolu, takže jsem spokojena. Navíc mistrová je moc fajn ženská.*“
16. Jaké dokumenty jste předkládal/a během výběrového řízení? „*Pouze životopis.*“
17. Shoduje se náplň práce s popisem práce, který Vám byl představen? „*Ano.*“
18. Jak probíhalo Vaše zaučení? „*Dostala mě na starost zkušená šička, která mi vše vysvětlila. Dostala jsem koberce druhé jakosti, na kterých jsem si obšívání trénovala a cca za tři dny jsem bez problému obšívala koberce.*“
19. Kdy Vám byly představeny mise, vize a cíle společnosti? „*Nebyly mi představeny.*“
20. Jste aktuálně spokojená na této pozici? „*Ano jsem.*“

Děkuji za Váš čas!

Příloha 10 – Polostrukturovaný rozhovor s asistentkou personalistky

1. Jak dlouho jste personalistkou ve společnosti? *„Pracuji zde téměř 2,5 roku.“*
2. Kde jste se dozvěděla o práci personalisty v této společnosti? *„Přes personální agenturu Hoffmann Wizzard, do které jsem se v té době zapsala, a oni mě poté kontaktovali. V té době tady ale byla dřívější personalistka. Teď už například nespolupracujeme s personálními agenturami.“*
3. Jak dlouho působíte v oblasti personalistiky? *„Tak dlouho, jako jsem tady. Předtím jsem žádné zkušenosti v personalistice neměla.“*
4. Jaké metody při získávání pracovníků využíváte? *„Já žádné, nábor má pod sebou moje nadřízená, ale většinou kandidátů kromě dělnických pozic klasicky zphovorujeme. Dříve jsme prováděli i Assessment centra u klíčových rolí, to už ale neděláme.“*
5. Jak probíhá proces získávání pracovníků ve vaší společnosti? *„Záleží a povaze pozic. Dělníci nám jen vyplní dotazník včetně krátkého testu, abychom věděli, zda mají základní znalosti potřebné pro práci – vyplnění formuláře, násobení, dělení atd. Pokud se jedná o asistentké pozice nebo např. mistry, provádíme klasický pohovor, kterého se účastní personalistka většinou s generální ředitelkou. Pokud jsou to vedoucí pozice nebo strategické – nově vzniklá pracovní místa, kandidáti prochází ještě druhým kolem výběrového řízení s korporátním vedoucím – Johanem.“*
6. Využíváte k inzerci pracovních pozic nějaké portály? Jaké? *„Inzerujeme na Indeed.com, LinkedInu a joble.cz.“*
7. Jaké další formy inzerce využíváte? *„Vyvěšujeme letáky zde v areálu a po celé oblasti této části města. Obecně platí, že většina našich zaměstnanců jsou právě odsud kvůli krátké vzdálenosti do práce. Mluvím tedy o dělnících.“*
8. Využíváte sociální sítě pro komunikaci s uchazeči? *„Sociální sítě měla na starosti naše bývalá kolegyně, která odešla z logistiky na mateřskou dovolenou a poté nám spravovala sítě z domova se synem. Nicméně poté otěhotněla znovu, na tuto práci již neměla čas a nikdo další se toho neujal, resp. spíše se to přestalo řešit. Já na ně nemám čas a ani mě to nebaví, ale mohla by to dělat kolegyně, která zde pracuje na 1/2 úvazek. Její práce je velmi nárazová – před výplatami atd. ale na sociální sítě by tam jistě prostor měla. Navíc je kreativnější než já.“*
9. Využíváte aktivní oslovování uchazečů prostřednictvím sociálních sítí? *„Ne, na LinkedInu opravdu jen vyvěsíme inzerci.“*
10. Motivujete stávající zaměstnance k distribuci o nabídce zaměstnání ve vaší společnosti? Jak? *„Ano, mají odměny za doporučení 5 000 Kč po zkušební době nového zaměstnance a poté po roce práce nového zaměstnance také 5 000 Kč.“*
11. Máte vypracované analýzy pracovních míst? (popisy a specifikace pracovních míst) *„Upřímně, s tím nemám žádné zkušenosti. Nevím, že bychom zde něco takového měli a nikdy dříve jsem se s tím bohužel nesetkala.“*
12. Kdo dává požadavek na nového zaměstnance? Jak požadavek probíhá? *„Většinou si tyto informace předávají na týdenní poradě.“*
13. Jaké dokumenty od uchazečů během přijímacího řízení vyžadujete? *„Stačí nám životopis.“*
14. Evidujete nějakým způsobem uchazeče? Jakým? *„Vedoucí i je zapisuje., resp. máme na síti Excel tabulku a tam i já někdy zapíšu jméno a datum, kdy uchazeč přišel.“*
15. Máte někde vyvěšené mise, vize a cíle společnosti? *„Nejsem si jistá, nástěnky spravuji a o misích ani vizích tam, myslím, žádné papíry nemáme.“*

Děkuji Vám za váš čas!

Příloha 11 – Vzor Popisu pracovního místa

Společnost XY vč. loga

Název pozice:		Pracovní kategorie:	
Oddělení nebo skupina:		Číslo žádosti nebo kód pozice:	
Sídlo:		Dojíždění:	
Pracovní zařazení nebo platová třída:		Typ pracovního poměru:	
Zaškolení uchazečů:			
Popis pracovní pozice			
<p>ROLE A ZODPOVĚDNOSTI, PŘÍP. ZÁSTUP</p> <p>POŽADAVKY NA KVALIFIKACI A VZDĚLÁNÍ</p> <p>PREFEROVANÉ DOVEDNOSTI</p> <p>DALŠÍ POZNÁMKY</p>			
Revidoval(a):		Datum:	
Schválil(a):		Datum:	
Naposledy aktualizoval(a):		Datum a čas:	

Profil kandidáta

Jméno a příjmení:	
Pracovní pozice:	

Předpoklady k výkonu dané pozice (relevantní praxe, vzdělání, dovednosti)	<u>Vzdělání</u>
	<u>Praxe</u>
	<u>Důvod odchodu:</u>
	<u>Důvod odchodu:</u>
Jazyky:	
Znalosti PC:	
Datum nástupu:	
Finance:	
Vize a motivace:	
Doplňující informace:	

Vytvořila:
Datum:
Poř. č.: