



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

PROCES VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Vypracovala: Bc. Martina Bůbalová
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina BŮBALOVÁ**
Osobní číslo: **E15585**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Proces výběru a přijímání zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit, jak vybraný podnik vyhledává a přijímá zaměstnance a případně navrhnout změny uvedených procesů.

Metodika práce:

- 1) vymezení základních pojmů a metod řízení lidských zdrojů;
- 2) popis vyhledávání a příjmu zaměstnanců ve vybraném podniku, popis řízení pracovníků;
- 3) návrh případných změn vedoucích ke zlepšení vybraných procesů.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

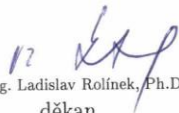
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- Armstrong, M. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Brno: Computer Press.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Price, A. (2011). *Human resource management*. Andover: South-Western Cengage Learning.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

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

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

Dne 6. 4. 2016

.....

Bc. Martina Bůbalová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a spolupráci při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Michaele Veselé, personální ředitelce, za vstřícný přístup, ochotu, cenné rady a doporučení, které pomohly ke vzniku této práce.

OBSAH

1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2. 1 Úvod do problému řízení lidských zdrojů	4
2. 2 Globalita a důsledky globálního řízení lidských zdrojů	5
2. 3 Personální útvar.....	6
2. 4 Plánování lidských zdrojů.....	7
2. 5 Výběr zaměstnanců.....	7
2. 5. 1 Kritéria výběru	8
2. 5. 2 Volné pracovní místo a jeho charakteristika.....	10
2. 5. 3 Staffing	10
2. 5. 4 Zásady správného získávání uchazečů o zaměstnání.....	11
2. 5. 5 Posuzování kvality kandidátů.....	12
2. 5. 6 Metody získávání pracovníků dle Koubka	12
2. 5. 7 Metody získávání pracovníků dle Hroníka.....	13
2. 5. 8 Metody výběru	16
2. 5. 8. 1 Dotazník	17
2. 5. 8. 2 Zkoumání životopisu	17
2. 5. 8. 3 Testy pracovní způsobilosti	17
2. 5. 8. 4 Skupinové metody výběru pracovníků – Assessment Centre	18
2. 5. 8. 5 Výběrový pohovor, rozhovor či interview.....	20
2. 5. 8. 6 Zkoumání referencí	22
2. 5. 8. 7 Lékařské vyšetření.....	23
2. 5. 8. 8 Zkušební doba	23
2. 5. 9 Administrativní procedury.....	23
2. 6 Příjem zaměstnanců	24
2. 6. 1 Adaptace a její smysl.....	25
2. 6. 2 Stabilizace zaměstnanců	26
2. 6. 3 Rozvoj zaměstnanců.....	26
2. 7 Trendy v řízení lidských zdrojů.....	28
2. 8 Moderní recruitment – sociální síť.....	30
3 METODIKA	32
4 APLIKAČNÍ ČÁST	33
4. 1 Charakteristika podniku	33
4. 2 Vnitřní systém výběru zaměstnanců	36
4. 2. 1 Hlavní zásady při výběru a přijímání zaměstnanců	36

4. 2. 2 Vznik volného pracovního místa	36
4. 2. 3 Kompetence při obsazování volných pracovních míst	36
4. 2. 4 Stupně přijímacího řízení.....	37
4. 2. 5 Metody výběru pracovníků.....	39
4. 2. 5. 1 Metoda výběru dělníků.....	39
4. 2. 5. 2 Metody výběru THP.....	39
4. 2. 6 Postup obsazování pracovní pozice	43
4. 2. 6. 1 Požadavek na obsazení pracovní pozice	43
4. 2. 6. 2 Příprava a realizace výběrového řízení.....	43
4. 2. 6. 3 Ukončení výběru	46
4. 2. 6. 4 Realizace nástupu.....	47
4. 3 Náklady na nábor zaměstnanců za rok 2015.....	48
4. 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření „Výběrové řízení do zaměstnání“	49
4. 4. 1 Identifikace výběrového souboru	50
4. 4. 2 Příprava na interview a výběrové řízení	53
4. 4. 3 Spokojenost a motivace	61
4. 4. 4 Pracovněprávní vztahy a otázky všeobecného charakteru	67
4. 5 Shrnutí dotazníkové ankety	73
4. 6 Statistická analýza dat.....	74
4. 7 Návrh změn	79
5 ZÁVĚR	84
6 SUMMARY	85
7 SEZNAM LITERATURY.....	86
8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	
9 PŘÍLOHY	

1 Úvod

„Vstaňte od svého stolu, obejděte hierarchii a jděte hovořit s lidmi.“

(Allan Fowler, 1987)

Lidé jsou ti, jejichž prostřednictvím je dosahováno podnikových cílů a současně přidané hodnoty podniku. Představují soubor znalostí, dovedností a schopností, které získávají pracovními zkušenostmi dnes a denně.

Řízení lidských zdrojů je problematikou enormně zajímavou, ale zároveň velmi složitou. Přesvědčila jsem se o tom již při vykonávání podnikové praxe na personálním oddělení v průběhu vzdělávání se na vysoké škole bakalářského stupně studia.

Do popředí zájmu se dostává intelektuální kapitál. Zahrnuje tři složky a tou nejdůležitější je bezpochyby lidský kapitál. Firmy mají nelehký úkol vyhledat a zároveň udržet talentované jednotlivce, kteří jsou podněcovatelem (hnacím motorem) rozvoje podniků. Lidský faktor je ten činitel, který vytváří a rozvíjí kulturu organizace. Důležité je vzájemné působení a ovlivňování lidí v organizaci, čímž je rozvíjen společenský kapitál. Poslední složkou je organizační kapitál, který zahrnuje řízení znalostí, kterými je organizace schopná disponovat. Vlastníci si přejí, aby jejich podniky byly úspěšné a ziskové, ale toho lze dosáhnout jedině tehdy, pokud budou mít k dispozici kvalitní zázemí (základnu) v podobě lidských zdrojů.

Proces výběru a přijímání zaměstnanců je stěžejním krokem (činností) k získávání lidí do podnikového kolektivu. Procesu musí být věnována náležitá pozornost, neboť jde o hledání a zároveň získávání kvalifikovaných lidí, ve vhodný čas na správná místa.

Práce je rozdělena na dvě části. Literární rešerše vymezuje problematiku řízení lidských zdrojů v obecné rovině, charakterizuje metody výběru zaměstnanců a následně průběh jejich přijímání. Po první, literární části následuje druhá, praktická. Aplikační část zahrnuje informace o společnosti DURA Automotive CZ, analýzu vnitřního systému výběru zaměstnanců, dotazníkovou anketu a dále navrhuji případné změny, které by mohly zdokonalit současný proces. Hlavním cílem této diplomové práce je tedy zanalyzovat proces výběru a přijímání zaměstnanců ve vybraném podniku.

2 Literární přehled

2. 1 Úvod do problému řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat podle Armstronga (2002) jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Řízení lidských zdrojů představuje dle Krninské (2002) strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy).

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) definují Řízení lidských zdrojů jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Dále se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace (Koubek, 2007).

Personální řízení je ta část řízení, která se orientuje na problematiku člověka v pracovním procesu a na jeho vztah k podniku. Protože úloha člověka má pro fungování podniku zásadní význam, je personální řízení jádrem celého podnikového řízení a je neoddelitelnou součástí práce každého vedoucího pracovníka. Toto pojetí personálního řízení můžeme chápat jako personální řízení v širším slova smyslu. Personální řízení v užším slova smyslu pak tvoří náplň práce specialistů personálního řízení, tedy personalistů, pracovníků personálního útvaru (Váchal, 2009).

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku (Krninská, 2002).

Úkoly řízení lidských zdrojů je možné shrnout dle Koubka (2007) do následujících personálních činností:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování

3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém
11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišť'ování a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Z následujícího výčtu služeb či funkcí personálního oddělení je zřejmá náročnost práce personalisty při uskutečňování těchto činností. Z důvodu rozsáhlosti jednotlivých personálních činností se v této diplomové práci primárně orientuji na bod číslo 3, tedy „Získávání, výběr a příjem zaměstnanců.“

2. 2 Globalita a důsledky globálního řízení lidských zdrojů

Globalita je výrazem reálného světa, ve kterém jsou všechna místa a všechny skupiny lidí kdekoli na světě na sobě závislé. Určujícími znaky pro personální řízení jsou učení se, znalosti, pospolitost, týmovost, a součinnost v rozhodování při respektování vůle jedince (zaměstnance). Každý jednatel se má stát podnikatelem se svými schopnostmi. Lidský zdroj je individuum, jež nalézá svoji plnou realizaci v tom, že se svými vlastnostmi a schopnostmi dotuje potřeby ekonomiky (d'Ambrosová a kol., 2015).

Globální řízení lidských zdrojů (globální personální práce) má dva důsledky. Za prvé, personalisté musejí zřetelně formulovat souvislosti a důsledky globální podnikové a podnikatelské strategie. Globální podniková a podnikatelská strategie se zaměřuje na to, jak podnik do toho jde, tj. jak začíná v dané zemi podnikat. Za druhé, personalisté by si měli uvědomovat jedinečné podmínky dané země a měli by mít pro ně cit. To orientuje pozornost na to, jak podniky uskutečňují, provádějí práci v nějaké zemi, když tam vstoupí. Například zákony upravující propouštění pracovníků mohou ovlivňovat, kolik lidí se přijme a jak se s nimi bude zacházet (Ulrich, 2009).

Řízení lidských zdrojů je nejen o současnosti, ale především o budoucnosti. Stigmaty třetího tisíciletí jsou inovace, výjimečnost a nadšení. Všechna tato slova přesně zapadají do terminologie řízení lidských zdrojů. Inovace v souvislosti s řízením lidských zdrojů znamenají spojení hlav a rukou. Aby člověk mohl zdokonalovat ostatní a dění kolem něj, znamená to, že musí být v první řadě schopen zdokonalovat sám sebe (d'Ambrosová a kol., 2015).

Podle Krninské (2002) jsou lidé tím, co vytváří podnikovou identitu a dělá podnik podnikem. Úroveň lidí, jejich potenciálu je podmínkou úspěchu a vizitkou každého podniku. Význam skutečně profesionálního řízení a vedení, tj. zacházení s lidskými zdroji, není dosud dostatečně doceneňován.

2. 3 Personální útvar

Personální útvar a jeho pracovníci mají v první řadě na starosti dodržování zákonů a pravidel, navrhuji vhodné metody výběru a jejich pořadí, jakož i časový plán akce, zajišťují výběr po metodologické, administrativní a organizační stránce, shromažďují a uchovávají příslušné dokumenty, zajišťují odbornou stránku posuzování uchazečů a předkládají vedoucím pracovníkům doporučení, jež se týkají výběru vhodného uchazeče (Koubek, 2007).

Úlohy řízení lidských zdrojů v podniku

1. Úloha – Vytvářet podmínky pro soustavný rozvoj potenciálu všech pracovníků podniku, především však vedoucích a řídicích pracovníků.
2. Úloha – Využití potenciálu každého pracovníka, respektive dobrovolné vložení vlastního potenciálu pracovníkem ve prospěch optimálního fungování firmy.
3. Úloha – Zabezpečovat soulad mezi úrovní potenciálu nositele pracovního místa s nároky kladenými na konkrétní pracovní místo.
4. Úloha – Přistoupit k tvorbě podnikové kultury (Krninská, 2002).

Velmi mě zaujal výrok Hroníka (1999), který zjednodušeně říká, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.

2. 4 Plánování lidských zdrojů

Kdekoli je strategie danou organizací přijata, dospívá se k poznání toho, že nevyhnutelným fenoménem dnešních pracovních míst je neúprosný a stoupající podíl změn. Z toho vyplývá, že zítřejší pracovní místa nebudou stejná jako dnešní. Vzorce zaměstnanosti se mění. Mění se pracovní metody vedou k nárůstu požadavků na odlišné a nové dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců při získávání nových dovedností nebo přijímání nových metod práce. Informace získávané při plánování lidských zdrojů tvoří základ pro vypracování strategií rozvoje lidských zdrojů (Foot, Hook, 2002).

Metody plánování zaměstnanců

Měkké plánování je postavené převážně na motivaci pracovníků, jde o aspekt kultury organizace a zahrnuje činnosti:

- ❖ vymezení budoucího stavu organizace (do cca 3 let),
- ❖ charakteristika současného stavu,
- ❖ analýza vlivu a trendů vnějšího prostředí,
- ❖ formulace plánů, které zajistí přechod k předpokládanému stavu.

Tvrdé plánování je založeno na tradičních kvantitativních odhadech a koncentruje se:

- ❖ prognóza budoucí potřeby pracovních sil,
- ❖ analýzy změn ve využívání pracovních sil s ohledem na budoucí potřeby,
- ❖ analýza stávajících lidských zdrojů organizace,
- ❖ prognóza interní nabídky lidských zdrojů,
- ❖ prognóza externí nabídky lidských zdrojů,
- ❖ porovnání současného a budoucího stavu,
- ❖ formulace plánů (d'Ambrosová a kol., 2015).

2. 5 Výběr zaměstnanců

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých před výběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru

a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci (Koubek, 2007).

(Krninská, 2002): „*Jestliže na počátku 20. století byla základním činitelem ekonomiky výroba, v polovině století se stal tímto činitelem kapitál a na přelomu 20. a 21. století je svět na přechodu k ekonomice znalostí, tzv. knowledge economy.*“

2. 5. 1 Kritéria výběru

Kritéria výběru jsou předem formulované profesiografické charakteristiky pracovních a funkčních míst, které především zahrnují:

- ❖ **vědomosti a znalosti pracovníka**, požadované na konkrétním pracovním místě,
- ❖ **dovednosti a zkušenosti**, tj. metody a postupy, které by měl pracovník ovládat,
- ❖ **specifické schopnosti a vlastnosti**, které jsou na konkrétním pracovním místě požadovány (odolnost vůči psychické zátěži, psychomotorické schopnosti),
- ❖ **další osobnostní charakteristiky** (věk, pohlaví, druh vzdělání),
- ❖ **povahové a postojevé charakteristiky**, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění pracovníka do pracovní skupiny a podnikového kolektivu (Horalíková, 2000).

K zajištění firemních cílů jsou tedy nepostradatelné lidské zdroje. Dostáváme se tedy k tomu, jak a kde získat nejcennější kapitál firmy, tedy zaměstnance. Hroník uvádí (1999) ve své literatuře: „*Sebelepší firemní strategie, pakliže není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku či převzetí jinou konkurenční firmou.*“ Procesu výběru vhodných budoucích zaměstnanců tedy musí být věnována náležitá pozornost. Nabízí se tedy otázka, kde získat vhodné adepty?

Získávání (výběr) pracovníků můžeme podle Krninské (2002) rozdělit do dvou forem:

- ✚ **výběr z interních** (vnitropodnikových) zdrojů
- ✚ **výběr z externích** (mimopodnikových) zdrojů

V následující tabulce jsou uvedeny výhody a nevýhody obou forem získávání.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody interních a externích zdrojů získávání

Interní zdroje	
Výhody	Nevýhody
otevření možnosti postupu (zvyšuje se sepětí s podnikem, zlepšuje se podnikové klima)	omezený výběr
	vyšší náklady na vzdělávání lidí
	podniková "slepota"
nízké náklady na získávání lidí	zklamání kolegů, méně uznání, rivalita
uchazeč zná podnik	klikaření
uchazeč zná spolupracovníky	obavy z odmítnutí dlouholetého kmenového pracovníka
vědomí vlastních schopností	
udržení úrovně mezd a platů	"automatické" povyšování
rychlejší obsazení místa	přeložení (povýšení) neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání
uvolnění místa pro mladé zájemce	
průhledná personální politika	
regulovatelnost personálním plánem	
cílevědomé personální řízení	
omezení fluktuace	

Externí zdroje	
Výhody	Nevýhody
širší možnosti výběru	vyšší náklady na vyhledávání
nové impulsy pro podnik	zvyšování fluktuace v podniku
příchozí je rychleji uznán ("nové koště")	negativní účinek na podnikové klima
přesné pokrytí potřeby	riziko zkušební lhůty
	neznalost podniku, seznámení si vyžádá čas a peníze
	obsazení místa trvá déle
	stres z přechodu na nové působiště představy vyššího platu
	blokování šancí na postup interních pracovníků

Zdroj: Horalíková (2002), vlastní zpracování

Hlavním cílem **získávání pracovníků**, důležité fáze tzv. **staffingu** – tedy formování podnikové pracovní síly, je přilákat ty nejlepší uchazeče o volná pracovní místa (Donnelly, 1997).

2. 5. 2 Volné pracovní místo a jeho charakteristika

Volnými pracovními místy rozumí zákon o zaměstnanosti „nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance nebo je hodlá obsadit dočasně přidělenými zaměstnanci agentury práce.“ Definice volných pracovních míst zahrnuje všechna pracovní místa, která zaměstnavatel hodlá obsadit zaměstnanci a navázat s nimi proto pracovněprávní vztah, tedy nejen pracovní poměr, ale též dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce.

Charakteristika volného pracovního místa by měla obsahovat:

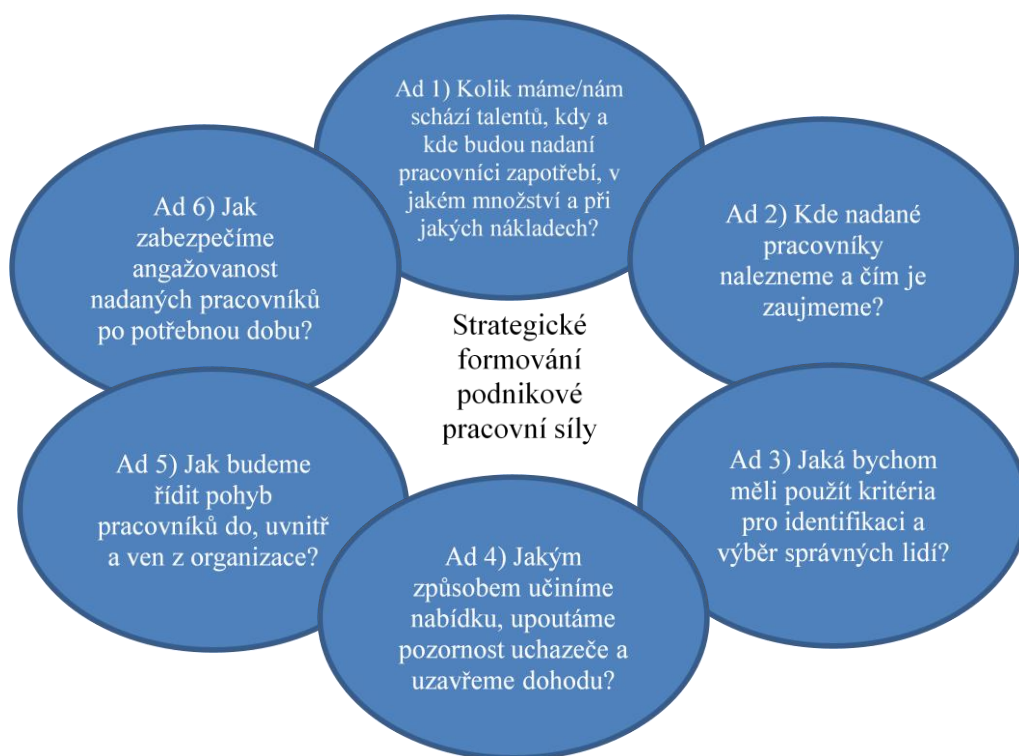
- a) identifikační údaje zaměstnavatele,
- b) určení druhu práce a místa výkonu práce,
- c) předpoklady a požadavky stanovené pro zastávání pracovního místa,
- d) základní informace o pracovních a mzdových podmínkách,
- e) informaci, zda se jedná o pracovní místo vyhrazené nebo vhodné pro osobu se zdravotním postižením
- f) informaci o tom, zda jde o zaměstnání na dobu neurčitou nebo určitou a jeho předpokládanou délku (Chládková, Bukovjan, 2015).

2. 5. 3 Staffing

Podle Walkera (2003) má šest základních složek:

1. Analýza podnikové pracovní síly a plánování.
2. Identifikace zdrojů a upoutání pozornosti.
3. Hodnocení a výběr pracovníků.
4. Najímání a přijímání pracovníků.
5. Rozmíst'ování pracovníků.
6. Stabilizace podnikové pracovní síly.

Obrázek 1: Šest složek formování podnikové pracovní síly



Zdroj: Walker (2003), vlastní zpracování

Walker (2003) říká, že: „*Staffing je propojen s podnikovou vizí, misí a strategií, organizace musí stanovit, jaké potřebuje schopnosti, aby v konkurenčním boji dosáhla vítězství, a jaké schopnosti mají mít její zaměstnanci, aby byli úspěšní.*“ Dále v publikaci též zmiňuje: „*V rámci správně navrženého přístupu k strategickému staffingu jsou bráni v úvahu všichni **zájemci** a hodnoceni jsou všichni **uchazeči**, ale jen někteří jsou vybráni za budoucí **zaměstnance.***“

2. 5. 4 Zásady správného získávání uchazečů o zaměstnání

Personální oddělení má v zájmu správného průběhu a úspěšného získávání uchazečů zajistit tyto činnosti: (d' Ambrosová a kol., 2015)

1. Věcně posoudit personální plán, navrhnout a prodiskutovat s výkonnými manažery jeho naplnění.

2. Nabídnout volná pracovní místa, která přicházejí v úvahu a vhodnou formu. Interní cestou všem domácím uchazečům, kteří projeví zájem, vzápětí sdělit, zda připadají pro další výběrové řízení v úvahu nebo nikoliv (v tom případě také proč).
3. Informovat každého potenciálního uchazeče o volné místo o přesném popisu jeho práce, podmínkách výkonu a odměňování.
4. Zabezpečit (v případě rozhodnutí o vnějším výběru) náborové prostředky pro vyhledávání nového zaměstnance mimo firmu. Přitom zvážit:
 - ❖ kam se bude obracet s nabídkou volných míst,
 - ❖ jak provede výběr vhodných médií,
 - ❖ zda budou skutečně všichni v úvahu přicházející kandidáti znát naši nabídku a zda budou vědět, kde se o místo ucházet.
5. Rozhodnout, kdo bude posuzovat vhodnost nebo nevhodnost nabídek kandidátů na volné místo.
6. Stanovit, jak bude odmítnut nevhodný kandidát, aniž by se dostal do dalšího stádia výběrového řízení – doporučuje se dopisem (d'Ambrosová a kol., 2015).

2. 5. 5 Posuzování kvality kandidátů

Nízká kvalita kandidátů je spojována se špatnou pamětí. Uchazeči o pracovní místo si nikdy nepamatují data, např. jak dlouho pracovali v předchozí společnosti. Mají neúplný životopis, stěhují se z místa na místo a nebývají příliš dlouho zaměstnáni u jedné společnosti. Na personalistovy důvody odchodu od předchozího zaměstnavatele odpovídají vyhýbavě a při dalším dotazování se kandidáti poměrně často staví do útočné pozice. Na druhou stranu, **uchazeči s vysokou kvalitou** nemají co skrývat. Jejich odpovědi na personalistovy otázky jsou spontánní s dobrým postojem. Neexistuje otázka, na kterou by tito kandidáti nemohli odpovědět. Pamatují si jména všech svých předchozích manažerů a vedoucích (Kevany, 2015)

2. 5. 6 Metody získávání pracovníků dle Koubka (2007)

- ❖ Uchazeči se nabízejí sami
- ❖ Doporučení současného pracovníka organizace
- ❖ Přímé oslovení vyhlednutého jedince

- ❖ Vývěsky (v organizaci i mimo ni)
- ❖ Letáky vkládané do poštovních schránek
- ❖ Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- ❖ Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
- ❖ Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému
- ❖ Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod.
- ❖ Spolupráce s úřady práce
- ❖ Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů
- ❖ Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků

2. 5. 7 Metody získávání pracovníků dle Hroníka (1999)

Služby úřadu práce - činnost úřadů práce během uplynulých let krystalizovala a jednotlivé úřady práce mají svá specifika. Práce úřadů nespočívá v pouhé evidenci uchazečů a volných míst. Využití služeb proaktivních úřadů práce může poskytnout nejen levnou, ale i poměrně efektivní metodu pro získání dobře kvalifikovaného pracovníka.

Inzerce – patří k nejrozšířenějším a nejtradičnějším způsobům, využívají ji jak firmy, které si hledají pracovníky vlastními silami, tak i personální firmy.

- ❖ Inzerce v klasických médiích
- ❖ Internet jako nástroj vyhledávání a získávání

Poutače, vývěsky a billboardy – tzv. venkovní reklama, která se umísťuje na frekventovaná místa (zastávky městské hromadné dopravy). Takto jsou oslovení převážně řemeslníci.

Firemní dny – často se konají v rámci různých výstavních a veletržních akcí. Jsou spojené s prezentací firemních produktů a odborných přednášek. Firemní den je prostředkem k získávání kontaktů.

Kontrakt a pronájem pracovníků – metoda, která zabezpečuje pracovní sílu z externích zdrojů externí firmou. Pronajatí pracovníci jsou v pracovně právním vztahu s externí firmou a uplatňuje se u administrativních funkcí.

Spolupráce s odbornými společnostmi – spolupráce je účelná zejména při získávání špičkových odborníků, avšak proces získávání těchto specialistů trvá poněkud déle.

Pracovní snídaneč či oběd – metoda vhodná spíše pro navazování kontaktu s lidmi, kteří nejsou pro firmu neznámými a s předpoklady pro klíčové funkce (lidé s vysokou specializací a kvalifikací). Metoda může být i výběrovou v závěrečném kole výběrového řízení.

Dny otevřených dveří – metoda vyhledávání a získávání je vhodná pro oslovení pracovníků všeobecných profesí, kteří nacházejí uplatnění ve firmách různého zaměření. Poměrně levná a ekonomická metoda za situace, kdy na trhu práce není přebytek všeobecných profesí.

Doporučení zaměstnancem – vychází se z předpokladu, že zaměstnanec velmi dobře zná jednak člověka, kterého doporučuje, jednak práci, na kterou doporučuje a jednak firemní prostředí. Taktéž lze předpokládat, že je motivován k tomu, aby doporučil opravdu vhodného člověka, za kterého svým způsobem ručí.

Samí se hlásící uchazeči – finančně nenáročný způsob, který se uplatňuje spíše u renomovaných a spíše větších společností. Pověštinou se jedná o tvorbu databáze uchazečů, kteří jsou v případě potřeby vyzváni k účasti na výběrovém řízení.

Bývalí zaměstnanci – mezi bývalé zaměstnance, které je možno oslovit patří především ti, se kterými byl rozvázán pracovní poměr v době recese, restrukturalizace a následného zeštíhlování firmy. Případně je možné oslovit pracovníky, kteří odešli do důchodu.

Burzy práce – firmy, které se přihlásily a zaplatily určitý poplatek, prezentují svou nabídku uchazečům, studentům a dalším zájemcům. Jsou vhodné především pro oslovování studentů posledních ročníků vysokých, vyšších odborných a středních škol.

Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi – spolupráce se školami a dalšími vzdělávacími institucemi přináší efekt v delší časové perspektivě. Je zaměřena na získávání „praxí nezkažených“, ale talentovaných, perspektivních, „tvárných“ a ambiciózních. Jde o:

- ❖ Sponzorování studentů, učňů – pravidelná výplata sponzorského příspěvku v určité výši zavazuje studenta či učně k odpracování určité doby, po níž již není třeba vracet celou ani poměrnou část sponzorského příspěvku.
- ❖ Ročníkové a diplomové práce – obsahují část praktickou, výzkumnou, která předpokládá kontakt studenta s realitou. Přínos taktéž není zanedbatelný, neboť může řešit některý z firemních problémů.
- ❖ Praxe a stáže – umožňuje firmě poznat možného budoucího zaměstnance a studentovi umožňuje poznat důvěrněji firemní prostředí.
- ❖ „Skauti“ na školách – přednášející, učitelé jsou vydatným zdrojem kontaktů nejen na talentované studenty, ale i na absolventy
- ❖ Rekvalifikační střediska – především uchazeči evidovaní úřadem práce získávají novou kvalifikaci, se kterou mají lepší předpoklady uplatnění než se stávající kvalifikací. Jde o obory, které jsou více poptávány.
- ❖ Komerční vzdělávací firmy – získávají kontakt na lidi, kteří sami od sebe mají zájem o svůj profesní a osobní růst, cíleně řídí svou kariéru a jsou schopni obětovat pro to svůj čas a peníze.

Odborové svazy – zaměstnanci mají právo vytvářet odbory za účelem zlepšování mezd, pracovní doby, zaměstnaneckých výhod, pracovních podmínek a manažerských postupů při jednání s pracovníky. Když odbory neexistovaly, zaměstnavatelé rozhodovali o pracovních podmínkách, způsobech hodnocení pracovního výkonu a odměňování sami. Odbory se pokoušejí zlepšit život svých členů pomocí postupu, jemuž se říká kolektivní vyjednávání (Donnelly, 1997).

Následující obrázek číslo 2 shrnuje běžně používané diagnostické metody.

Obrázek 2: Běžné diagnostické možnosti v personální praxi

Rozbor CV	
Vedení výběrového pohovoru	
Diagnostikování pomocí dotazníku	Diagnostikování pomocí testu
Rozbor díla nebo výtvorů (tj. projektivní metody)	Assessment centre

Zdroj: Evangelu (2005), vlastní zpracování

2. 5. 8 Metody výběru

Metody výběru dle Horalíkové (2000) se člení na **poznávací** a **srovnávací**.

Metody poznávací umožňují blíže charakterizovat profil uchazeče z různých hledisek:

- ❖ **didaktické** – zaměřeny na znalosti,
- ❖ **postojové** – získání přehledu o hodnotové orientaci uchazeče,
- ❖ **výkonové**, resp. manipulační – zaměřují se na reálné výkonové charakteristiky uchazeče,
- ❖ **funkční** – spojené s dílčími osobnostními faktory a funkcemi (např. testy inteligence, pozornosti, vědomostí).

Metody srovnávací umožňují na základě získaných informací porovnat a utřídit soubor uchazečů o místo a stanovit jejich pořadí (bodové ocenění pomocí):

- ❖ absolutního ocenění získaných údajů,
- ❖ váhového ocenění získaných údajů,
- ❖ párového srovnávání získaných údajů.

Metody výběru zaměstnanců dle Koubka (2007)

2. 5. 8. 1 Dotazník

Smyslem dotazníků je zaměřit se na takové charakteristiky, jako jsou temperament či osobní rysy, tedy zjistit povahu člověka a posoudit, jak je na tom ve srovnání s ostatními, resp. vzhledem k normě (Evangelu, 2009).

2. 5. 8. 2 Zkoumání životopisu

Životopis je základní metodou zjišťování personální anamnézy a může nabývat různých podob (Hroník, 1999).

Zkoumání životopisu je přístup, který není dle Evangelu (2009) příliš objektivní. Je-li totiž personalista převážně zaměřený analyticky, posuzuje pozitivněji životopisy strukturované, a pokud je zaměřený humanitně, předpokládá se, že upřednostňuje barevné zpracování. Evangelu dále doporučuje vytvoření vlastního, jemnějšího filtru a to metodu „Dotazník k životopisu“, která pomůže jednotlivé životopisy porovnávat objektivněji.

2. 5. 8. 3 Testy pracovní způsobilosti

- ❖ **Testy inteligence** – obecně hodnotí možnosti velkého rozsahu dovedností jako slovní, aritmetické a prostorové myšlení, které tvoří celkové skóre (Fook, Hook, 2002).
- ❖ **Testy schopností** – měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání.
- ❖ **Testy znalostí a dovedností** – měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláním nebo praxí.
- ❖ **Testy osobnosti** – pokoušejí se posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Jde o dotazníky vyplňované samotným testovaným nebo i o jiné typy dotazníků, které se pokoušejí měřit zájmy, hodnoty nebo pracovní chování (Armstrong, 2002).

2. 5. 8. 4 Skupinové metody výběru pracovníků – Assessment Centre

Jde o komplexní diagnosticko-výcvikový program založený především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, kdy je testována pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a rozvojový potenciál.

Jak jsem se dočetla v publikaci od Evangelu (2009), metodu assessment centre je možné používat **jak při výběrových řízeních**, tak i **při hodnocení a rozvoji** stávajících zaměstnanců a při budování týmů.

Mezi základní stavební kameny patří analýza pracovní pozice, zařazení většího počtu metod, hodnocení založené na pořizování vzorků chování, využití většího počtu zacvičených posuzovatelů a způsob hodnocení účastníků (Vaculík, 2010).

Charakteristické pro assessment je užití testů chování a převaha interaktivních metod. Mezi testy chování se uplatňují především modelové situace, praktické problémy, případové studie, neřízená skupinová diskuse, metody třídění došlé pošty, morální dilemata. Testy chování jsou zaměřeny na akci, tedy vykonávání něčeho „tady a teď“ (Hroník, 1999).

Důležité je ovšem rozvržení jednotlivých typů úloh assessment centre tak, aby se střídalo zatížení různého stylu myšlení. Vhodné je tedy kombinovat zátěžové testy s modelovými situacemi (Evangelu, 2009).

Zásady užití AC

- ❖ Nejprve je třeba se zabývat „koho – co“, poté „jak a kým“ – tedy nejprve potřebujeme zadání a kritéria a poté se rozhodujeme o metodách.
- ❖ Každé AC je P.R. – zprávou o kvalitě práce s lidmi ve firmě. Jedná se o druh komunikace a lze ji rozčlenit na tři etapy:
 - ✚ Komunikace ve fázi přípravy,
 - ✚ komunikace během vlastního AC,
 - ✚ komunikace výstupů.
- ❖ 3E – jedná se o předpoklady – AC by mělo být efektivní, etické a ekonomické (Hroník, 2012).

Principy assessment centra

První z principů je více hodnotitelů. Na AC bude pozorovat skupinka 4 – 8 hodnotitelů namíchaných ze zástupců personálního oddělení a manažerů různých oddělení. Druhým principem je různorodost úkolů (mohou být zařazeny individuální, ale také skupinové). Třetím principem je samotná délka AC. Ve většině případů trvá 4 – 9 hodin (EFektiv, 10/2015).

Druhy metod užívaných v AC

- ❖ Individuální metody – každý z účastníků se může podle svých dispozic různě projevat v individuálních situacích, které mohou být různě zaměřené. V individuálních situacích účastník vystupuje sám nebo s figurantem.
- ❖ Metody skupinové práce – metody umožňují pozorovat účastníky při úkolu, pro jehož splnění je potřebná práce ve skupině. Akcentují různou kvalitu a zaměření skupinové práce (řešení problému, interpersonální dovednosti, práce pod tlakem apod.).
- ❖ Psychodiagnostické testy – jedná se především o sebeposouzení. Míra shody mezi posouzením druhými a sebe posouzením je cennou diagnostickou informací, kterou je možno využít při výběru i rozvoji.
- ❖ Sociogram – jedná se o nazírání spoluúčastníků AC. V případě, že se mají vzájemně hodnotit lidé, kteří nemají vzájemnou zkušenost mimo AC, je třeba sociogram zařazovat na konec samotného AC (Hroník, 2012).

Rozsah činností, které může AC vytvořit, zahrnuje:

- ❖ Pracovní simulace:
 - ✚ Ukázky práce,
 - ✚ cvičení aktuálních událostí,
 - ✚ hraní rolí.
- ❖ Skupinová cvičení a diskuse
- ❖ Psychologické testy
- ❖ Rozhovory
- ❖ Sebehodnocení a hodnocení kolegů (Foot, Hook, 2002).

Tabulka 2: Výhody a nevýhody Assessment Centre

Výhody	Nevýhody
možnost obměny pro různé pozice	nejednotné hodnocení hodnotitelského týmu
navození situací z praxe	časová náročnost pro všechny strany
možnost posoudit intelektovou úroveň	náročnost ekonomická
rozpoznání sociální angažovanosti	
získání komplexní diagnostiky o uchazeči	

Zdroj: Evangelu (2009), vlastní zpracování

Vybraná základní pravidla realizace metody AC

1. Na základě analýzy pracovní pozice jsou do assessment centra vybrány kompetence, které mají zřetelný vztah k pozici, které se akce týká.
2. K zajištění reliability měření je nutné, aby každá kompetence byla měřena opakovaně a jinou metodou.
3. Do assessment centra je zařazena minimálně jedna nebo dvě modelové situace
4. K hodnocení chování je využito většího počtu zacvičených posuzovatelů, kteří při hodnocení postupují dle modelu ORCE (pozorování, záznam, kategorizace, hodnocení chování)
5. Posuzovatelé provádějí pozorování nezávisle na ostatních posuzovatelích
6. Hodnocení účastníka je založeno na integraci pozorování
7. Každý účastník musí mít možnost získat informace o:
 - ✚ Účelu assessment centra,
 - ✚ způsobu realizace celého programu,
 - ✚ svém výsledku v assessment centru,
 - ✚ způsobech, jakými bude nakládáno s výsledky (Vaculík, 2010).

2. 5. 8. 5 Výběrový pohovor, rozhovor či interview

Jak uvádí Krninská (2002) ve své publikaci: „*Je nejdůležitější, ale také nejobtížnější součástí výběrového (konkursního) řízení.*“ Je též nezbytné, aby rozhovor vedl vysoce kvalifikovaný pracovník, který ovládá nejen techniku strukturovaného rozhovoru, ale také bezpečně ví, jaká jsou kritéria pro výběr pracovníka.

Pohovory zahrnují podle Armstronga (2009) zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa. Výběrový pohovor by měl být odpovědí na následující otázky:

- a) Může uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?
- b) Chce uchazeč vykonávat danou práci – je dobře motivován?
- c) Jak zapadne uchazeč do organizace?

Výběrový pohovor lze rozdělit podle dvou kritérií:

❖ Podle množství a struktury účastníků:

1. **Pohovor 1 + 1** – jde o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem.
2. **Pohovor před komisí** – komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, ale přitom mohou přehlédnout slabiny jedinců vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem. Mohou také podhodnotit kvality těch, kteří se nechali zaskočit úctou budící komisi a znervózněli.
3. **Pohovorové panely** – nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru (Armstrong, 2002).

❖ Podle obsahu a průběhu:

1. **Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor** - není stanoveno pořadí ani obsah otázek. Tento styl dává prostor pro individuální prezentaci, zdůraznění významných prvků v kandidátově profesním životě apod. Tazatel se řídí spíše intuicí, sleduje cíle, pokládá otevřené, zjišťující otázky, nebazíruje na odpovědích na konkrétní otázky, spíš „si jen tak povídá“ s uchazečem.
2. **Strukturovaný (standardizovaný) pohovor** – předem jsou dány otázky i jejich pořadí. Tento způsob výběrového rozhovoru může působit stroze, neosobně, trochu jako výslech, zvláště když tazatel bedlivě sleduje a zaznamenává si odpovědi. Hodně záleží na celkové atmosféře, chování a komunikačních dovednostech tazatele. Je možné se setkat s takto vedeným rozhovorem od začátku do konce, ale obvykle bývá střídán volnějšími pasážemi.

3. **Polostrukturovaný pohovor** – tazatel má připraven seznam dotazů, ale reaguje během rozhovoru na zajímavé informace, nejasnosti atd. Nejčastější forma – zlatá střední cesta. Pohovory jsou zjevné (vím, že ten druhý se mnou vede pohovor), řízené (tazatelem) a většinou probíhají tváří v tvář, i když telefonické pohovory jsou stále častější (absolventi.vse.cz, 2015)

Délka pohovoru

Čas věnovaný jednomu pohovoru závisí na složitosti práce na pracovním místě a na jeho postavení v hierarchii řízení organizace. V případě relativně rutinních pracovních míst postačí 20 – 30 minut. V případě náročnějších pracovních míst bude nezbytné věnovat pohovoru až hodinu. Pohovory by neměly překračovat jednu hodinu (Armstrong, 2002).

Časový plán výběru

Je nutno stanovit, kolik kol bude mít výběrové řízení. Při větším počtu uchazečů se vyplatí požadovat dodání fotografií. Je to přehlednější.

Rozvrh výběru

První kolo – seznámení se všemi žádostmi o přijetí

Druhé kolo – pozvete všechny uchazeče, kteří splňují vaše kritéria

Všem uchazečům sdělte termín, do kterého budou vyrozuměni o výsledku řízení. Ten, kdo do tohoto termínu nebude vyrozuměn, v řízení neuspěl.

Třetí kolo – v případě potřeby omezte výběr na dva až tři nejlepší uchazeče (násobeno počtem míst, která potřebujete obsadit. Oznamte termín svého rozhodnutí (Halík, 2008).

2. 5. 8. 6 Zkoumání referencí

Jde o specifické informace o uchazeči (pracovní posudky) z předchozích pracovišť – písemné nebo ústní (Krninská, 2002).

Mnoho studií naznačuje, že popularita referencí jakou součástí výběrového procesu dosahuje druhého místa hned za rozhovorem (Foot, Hook, 2002).

2. 5. 8. 7 Lékařské vyšetření

Bývá požadováno tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních pracovníků. Většina pracovních míst požaduje pouze dobré zdraví a vyplnění běžného dotazníku by mělo stačit k posouzení vhodnosti kandidáta. Jsou požadována lékařská vyšetření od všeobecného praktického lékaře uchazeče a musí být získán nejprve uchazečův souhlas (Foot, Hook, 2002).

2. 5. 8. 8 Zkušební doba

Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu - Účelem zkušební doby je umožnit zaměstnanci a zaměstnavateli posoudit, zdali sjednaný pracovní poměr odpovídá jejich očekáváním, a pokud ne, tento pracovněprávní vztah poměrně jednoduchým způsobem a bez jakéhokoli předepsaného zdůvodnění zrušit (Mzdová praxe, 2007).

2. 5. 9 Administrativní procedury

Když jste již zkompletovali váš výběrový proces a provedli rozhodnutí ohledně úspěšného kandidáta, je zde mnoho věcí, které potřebujete udělat, abyste proces ukončili:

1. Procedury u úspěšného kandidáta:
 - ❖ Nabídnout místo úspěšnému kandidátovi,
 - ❖ zajistit jeho přijetí na místo,
 - ❖ dohodnout detaily jmenování,
 - ❖ potvrdit detaily písemně,
 - ❖ zkontrolovat kvalifikaci,
 - ❖ vyřídit administrativní úkoly.
2. Procedury u neúspěšného kandidáta:
 - ❖ Informovat kandidáty o výsledku,
 - ❖ poskytnout zpětnou vazbu, je-li to vhodné.
3. Připravit adekvátní záznamy.
4. Monitorovat proces (Foot, Hook, 2002).

2. 6 Příjem zaměstnanců

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojitým způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace (Koubek, 2007).

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci (Koubek, 2007).

Údaje o zaměstnanci pro potřeby personální evidence

- ❖ Příjmení (rodné příjmení), jméno, titul
- ❖ Datum a místo narození
- ❖ Rodné číslo
- ❖ Rodinný stav a informace o závislých dětech
- ❖ Adresa trvalého bydliště, telefonní číslo
- ❖ Národnost/státní příslušnost
- ❖ Charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost
- ❖ Údaje o kvalifikaci (vyučenou, vzdělání, praxe)
- ❖ Informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu
- ❖ Datum vzniku pracovního poměru
- ❖ Pracovní zařazení v organizaci
- ❖ Místo pracoviště v organizaci (Koubek, 2007).

Lidé tvoří nejcennější aktiva podniků – lidský kapitál se postupně stává nejcennějším bohatstvím, od kterého se odvíjí konkurenceschopnost firem v rámci globálního světa. Se vstupem do společnosti znalostí nebude prioritou ani půda, finanční kapitál nebo suroviny, ale **intelektuální kapitál** (Krninská, 2002).

Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou v organizaci k dispozici. Znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které společně

s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku (Armstrong, 2002).

Pojem intelektuální kapitál se dnes definuje jako organizované znalosti, které lze použít pro vytváření bohatství (Krninská, 2002).

Trvalý úspěch podniku v procesu globalizace je závislý na adaptabilitě, flexibilitě lidí, dále na jejich schopnostech, znalostech, dovednostech, pracovním nasazení a především tvořivostí zaměstnanců (Krninská, 2002).

2. 6. 1 Adaptace a její smysl

Základním smyslem adaptace je, aby se pracovník co nejrychleji bez zbytečného prodlení a také možných stresů zařadil do pracovního procesu a do pracovního kolektivu, adaptovat na styl práce, zvládl povinnosti pracovního místa, osvojil si specifické znalosti a dovednosti, orientoval se v podnikovém dění a především aby se ztotožnil s podnikovými hodnotami a cíli.

Adaptace tak zkracuje dobu, po kterou nový pracovník nemůže podávat plnohodnotný výkon požadovaný na daném pracovním místě především v souvislosti se ztrátovými časy vznikajícími v důsledku nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí, pracovních postupů, jejich podrobností a specifik na konkrétním pracovním zařazení (práce & mzda 10/2015).

Řízení procesů adaptace sleduje několik cílů ze dvou hledisek:

1. Z hlediska pracovníka je třeba:

- ❖ Zvládnout co nejlépe a co nejrychleji pracovní nároky a požadavky, které na něj pracovní zařazení a práce klade,
- ❖ postupně získat perspektivu svého dalšího odborného růstu,
- ❖ přiměřeně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku.

2. Z hlediska podniku:

- ❖ Zvyšovat efektivnost práce,
- ❖ zvyšovat stabilitu jednotlivých pracovních skupin (Horalíková, 2000).

2. 6. 2 Stabilizace zaměstnanců

Tajemství stabilizace lidí v organizaci zná odborná i laická veřejnost. Jakmile zaměstnanci dosáhnou určité úrovně materiálního blahobytu, dbají více o to, co každý den v práci dělají a s kým pracují. Zajímá je smysluplná a podnětná práce, jaké mají příležitosti rozvíjet se a postupovat. Chtějí mít zpětnou vazbu, uznání a těšit se z respektu od svých šéfů. Takové podmínky zaměstnání vytvářejí personální aktivity, které překročily pouhou administrativní správu personálu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2. 6. 3 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj lidských zdrojů je do budoucna považován za klíčový faktor ekonomiky podniku i státu, protože ten, kdo dokáže urychlit svůj růst, získá konkurenční výhodu (Krninská, 2002).

Jestliže pracovní síla společnosti nedisponuje odbornostmi, jež společnost potřebuje, společnost musí vypracovat plány rozvoje těch odborností výcvikem, týmovým a individuálním rozvojem a výkonovým řízením (Foot, Hook, 2002).

Rozvoj lidského potenciálu a především tvůrčích schopností se odvíjí od sebepoznání, pokračuje seberozvojem a v ideálním případě vrcholí seberealizací jedince (Krninská, 2002).

Lidskou osobnost je třeba začít rozvíjet ve vhodném období. Podaří-li se start osobnostního rozvoje na vysoké škole, podpoří se tím i tendence samovolnému procesu celoživotního učení. Dlouhodobým záměrem celoživotního vzdělávání, které je v souladu se světovým trendem, je v maximální míře využívat a podporovat rozvoj lidských zdrojů (Krninská, 2002).

Definování požadavků na schopnosti – schopnosti jsou chápány nejen v tradiční podobě odborných schopností (odborné způsobilosti), ale v širším pojetí zahrnujícím charakteristiky osobnosti a jím odpovídající chování a vyznávané hodnoty (Koubek, 2004). Dále Koubek ve své publikaci uvádí, že **osobní rozvoj** není jen osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornosti, ale že zahrnuje i celkové formování osobnosti každého zúčastněného jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samému.

Osobnostní rozvoj pracovníka může mít dle Koubka (2004) i jinou formu, než uskutečňování přes vzdělávací kurzy. Příkladem může být coaching, mentoring či counselling, kdy se jedná o úzkou spolupráci mezi zaměstnancem a manažerem. (učení se znalostem a dovednostem a osvojování si efektivního chování, které jsou konkrétněji šity na míru danému zaměstnanci).

Pokud proces učení se zahrnuje zkušenějšího pracovníka, můžeme jej nazývat „coachingem“, pokud se týká pracovních úkolů, nebo „mentoringem“, pokud se jedná o celkový rozvoj dovedností, které jsou v daném podniku ceněny. Je třeba zdůraznit, že i v případě, kdy podnik pro své zaměstnance připraví a spustí formální programy coachingu a mentoringu, jedinou formální částí je samotný program; jeho obsah je a musí zůstat neformální, svázaný okamžikem a vyhledávaný pracovníkem, který se chce vzdělávat (Walker, 2003).

Moderní organizace jsou si vědomy, že kultivace lidského potenciálu představuje nikdy nekončící proces a samy se označují za „učící se organizace“, které neustále usilují o zlepšování svých činností, o využití nejlepších zkušeností vlastních i zkušeností získaných z vnějšího prostředí (Krninská, 2002).

Jestliže se organizace snaží o to, aby se v ní hojně vyskytovalo učení, musí pak rozvíjet kulturu, která uznává a oceňuje proces učení, a musí poskytovat mnoho zkušeností, které se dají dále využívat (Foot, Hook 2002).

Charakteristiky „učící se“ organizace

Tzv. učící se organizaci můžeme definovat následujícími charakteristickými rysy:

- ❖ Podporuje lidi na všech úrovních, aby se pravidelně a přesně ze své práce učili,
- ❖ má systémy k získávání a učení se informací a k jejich předávání tam, kde jsou zapotřebí,
- ❖ své učení hodnotí,
- ❖ je schopna se průběžně měnit.

Učící se organizace se od tradičních organizací projevuje odlišně například v přístupu k informačním systémům, k lidským zdrojům, organizační kultuře i v konečné podobě své organizační struktury (Cejthamr, Dědina 2010).

Populární pojetí kariéry je založeno na myšlence pohybu vzhůru po volené pracovní dráze. Pohyb vzhůru znamená vyšší platy, více odpovědnosti, lepší postavení, větší prestiž a více moci (Donnelly, 1997).

Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu.

Nechtěný odchod zaměstnance znamená ztrátu intelektuálního kapitálu. Stálí, loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot podniku, know how provozních procesů a i vnímavosti k potřebám zákazníků.

Důležité je se zaměstnanci komunikovat, důkladně poznat jejich zájmy a motivovat je podle jejich vlastních hodnotových stupnic (Bednářová, 2013).

Udržení si schopných jedinců je pro každou organizaci rovněž velmi důležité. Jestliže kvalifikovaní jedinci z podniku neustále odcházejí, je nezbytné soustavně hledat nový personál, a to stojí čas a peníze (Donnelly, 1997).

2. 7 Trendy v řízení lidských zdrojů

1. Řízení talentů zůstane prioritou i nadále

Přijímání talentů je extrémně důležité pro zdraví společnosti, stejně jako rozvoj budoucích lídrů. Očekává se, že řízení lidských zdrojů se bude daleko efektivněji napojovat na zdroje talentů na globálním pracovním trhu.

2. Technologie řízení lidských zdrojů má nakročeno o krok vpřed

Tím, jak se pracoviště v současné době vyvíjí, bude fixní umístění kanceláře brzy raritou. Technologie hrají důležitou roli v řízení lidských zdrojů. Očekává se, že ještě získají na důležitosti. V posledních letech byla cílem jednoduchost, porozumění a použití technologie a její udržení. V dalších letech bude cílem „přijetí“ a vytváření uživatelsky přátelských technologií.

3. Větší důraz na analytický přístup při řízení lidských zdrojů

Rozhodnutí personální manažerů jsou přijata nikoli na jejich hypotézách, ale na základě údajů podporovaných analýzami. Použití analytického přístupu se bude pohybovat v

rozmezí od rozvoje lidí až po vytváření strategií k prozkoumání různých hypotetických scénářů.

4. Různorodost bude náplní řízení lidských zdrojů

V budoucnu bude různorodost na mysli každého generálního ředitele. Bude kladen důraz na udržení a najímání žen do pracovních pozic, které byly dříve určeny jen mužům. Dalším faktorem, který bude základním aspektem rozmanitosti, bude řízení mezigeneračních týmů lidí. Mladí lidé se orientují spíše na technologie a jsou raději součástí změny než jejich starší kolegové se zaměřením na neměnnost. Tito mladí musí být moderováni svými staršími kolegy, kteří mohou nabídnout cenné zkušenosti.

5. Rozvíjejte své lídry

V současnosti sužuje společnosti nedostatek kvalitních lídrů. Lídři jsou lidé, kteří jsou vybaveni schopností kritického myšlení a imponují lidem. Podle dostupných studií, 27 % zaměstnanců z generace Y (lidé narozeni mezi roky 1975 – 2000), již na vedoucích pozicích pracuje a v příštích deseti letech se tento podíl zvýší na 47%. Je tedy logické, že je pro organizace nutné vyhledávat talenty z mladých generací na globálním pracovním trhu a z nich vytvářet lídry současnosti.

6. Rozšířené dovednosti budou prodávat

V budoucnu bude získávání vhodných kandidátů pro pozice středního a vyššího managementu výzvou pro personální manažery. Cílem bude získávání lidí s „tahem na branku“, tedy lidí schopných vést společnost a dostat ji na novou, vyšší úroveň.

7. Strategické plánování pracovní síly

Plánování pracovních sil je nedílnou součástí strategie úspěšných firem. Jde o to, aby organizace získaly správné lidi na správná místa a ve správný čas. Strategické plánování taktéž následně zahrnuje rozvoj těchto pracovních sil na základě predikce stavu trhu a pozice firmy na něm.

8. Futuristický přístup

Dnešní svět je digitalizovanou globální ekonomikou. Vliv sociálních médií na současnou generaci je ohromující. Řízení lidských zdrojů se tak musí vyvíjet stejným tempem. V současné době jsou sociální média důležitým nástrojem pro nábor. Avšak

primární odpovědností zaměstnance zůstane mít odpovídající schopnosti a výkonnost pro svou profesi (Human Capital, 2015)

2. 8 Moderní recruitment – sociální sítě

Sociální sítě již neslouží pouze k zábavě. Komerční využití nezadržitelně nastupuje. Nejedná se výhradně o reklamu, ale i o získávání informací a využití pro personalisty při náboru zaměstnanců. Ty největší, mezi které se řadí Facebook, LinkedIn i Twitter vyvinuly nové nástroje pro efektivní propojení s trhem práce. Prvenství ve vztahu k řízení lidských zdrojů drží LinkedIn, sociální síť pro profesionály, která je svou podstatou předurčená k využití pro personalistiku. Facebook je hojně využíván především ze strany personalistů, kteří se chtějí dozvědět o zájemci na pracovní místo více, než jim sdělí LinkedIn, případně motivační dopis či životopis (Böhmová, 2013).

LinkedIn

Poslání – vytvořit ekonomickou příležitost pro každého pracujícího na světě. Připojením na LinkedIn dostanete přístup k obrovské síti lidí, pracovních příležitostí, zpráv a informací, které vám pomohou být ještě lepší v tom, co děláte.

Největší síť profesionálů na světě s více než 400 milióny členů z 200 zemí a oblastí celého světa byla oficiálně vytvořena 5. května roku 2003 (linkedin.com, 2015).

Vstupujeme do nové éry, kdy i zaměstnanci musejí o své kariéře začít přemýšlet jako podnikatelé a musejí si umět vybudovat svou osobní značku a lákat možné pracovní nabídky automaticky k sobě. A přesně tohle umožní LinkedIn. Nicméně to, že na LinkedIn budeme mít profil, nestačí. Vzhledem k tomu, kolik lidí ho používá a má zájem o práci, kterou můžeme chtít i my, se o něj musíme starat.

Vyhledávání na LinkedIn je z velké části založeno na **klíčových slovech**. Je tedy nezbytné se zamyslet, pod kterými klíčovými slovy by nás mohl personalista najít. LinkedIn rozlišuje pět **úrovní síly profilu**, od „začátečníka“ po nejvyšší úroveň „hvězda“. Čím více se profil blíží úrovni hvězda, tím lépe pro samotného uživatele, jež získá silnější profil a zobrazí se personalistovi ve vyhledávání výše. Na LinkedIn existují různé **druhy skupin** – oborové, firemní, alumní atd. Skupiny lze využít pro cílené vyhledávání nebo jako kontakt zasíláním LinkedIn zprávy. Tím, že budeme ve

skupině, zvyšujeme šance na zkontaktování potenciálním zaměstnavatelem. Profil dále obsahuje sekci „**jazyky**“, kde můžeme uvést jazykové dovednosti. Jestliže máme seznam vysněných zaměstnavatelů, určitě se vyplatí **kontaktovat** tyto cílové společnosti přímo a na nic nečekat. Pokud se profil zobrazí ve výsledcích hledání, první co dotčený uvidí je naše **fotografie, jméno a titulek**. Do titulku lze napsat něco, co zaujme. Např. čeho jsme dosáhli v pracovním životě a čím jsme jedineční. Přes LinkedIn lze také **publikovat** nejrůznější články (Životopis je mrtvý, ať žije LinkedIn, 2015).

3 Metodika

Cílem práce je zhodnotit, jak vybraný podnik vyhledává a přijímá zaměstnance a případně navrhnout změny uvedených procesů.

Pro splnění cíle diplomové práce byly formulovány následující dílčí cíle:

- 1) vymezení základních pojmů a metod řízení lidských zdrojů,
- 2) popis vyhledávání a příjmu zaměstnanců v podniku DURA Automotive CZ, k. s. a popis řízení pracovníků,
- 3) návrh případných změn vedoucích ke zlepšení vybraných procesů.

Pro vypracování diplomové práce bylo stěžejní porozumění problematice oblasti řízení lidských zdrojů. Prvním krokem tedy bylo nezbytné prostudovat odbornou literaturu zabývající se touto problematikou.

Pro aplikační část bylo stěžejní charakterizovat vybraný podnik, popsat jeho historii a současnou činnost. Druhým krokem byla charakteristika a analýza řízení lidských zdrojů právě v podniku DURA. Zdrojem těchto informací byly interní materiály společnosti, jmenovitě zmíním například Výroční zprávu společnosti a Kolektivní smlouvu. Dále rozhovor vedený s personální ředitelkou podniku. K analýze bylo také využito dotazníkového šetření.

Dotazník byl konzultován s personální ředitelkou a na základě jejího doporučení, byla použita on-line forma dotazníku. Konečná verze obsahovala 24 otázek. Odkaz byl rozeslán celkem 70 TH pracovníkům na jejich podnikovou emailovou adresu. Dotazníkové šetření bylo provedeno v měsíci prosinci 2015. Celkem bylo vyplněno 43 dotazníků a všechny byly vyhodnoceny jako relevantní.

Dotazník s názvem „*Přijímací řízení do zaměstnání*“ obsahoval otázky zaměřené jak na samotné výběrové řízení, tak i na přípravu, která pohovoru předchází. V dotazníku byly použity uzavřené, polouzavřené, respektive polootevřené a jedna otevřená otázka.

Posléze byly dotazníky vyhodnoceny na základě absolutních a relativních hodnot a dále zapsány do tabulek a grafů. Následně slovně posouzeny.

Statistické testování dat bylo rovněž aplikováno. Ve statistickém programu MINITAB jsem použila χ^2 test. Test se aplikuje ke zjištění, zda mezi dvěma znaky existuje prokazatelný vztah.

Na závěr dle zjištěných výsledků bylo navrženo doporučení k případným změnám.

4 Aplikační část

4. 1 Charakteristika podniku

DURA Automotive CZ, k. s. Blatná je dceřinou společností americké nadnárodní skupiny DURA Automotive Systems, Inc. se sídlem ve státě Michigan v USA – Rochester Hills. Blatenská DURA sídlí na adrese: Riegrova 495, PSČ 388 18 v Blatné. Tato společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 10. srpna 1994. Původní název společnosti byl SCHADE s. r. o., vlastníkem byla německá firma. Pak tuto firmu odkoupila americká nadnárodní společnost a firma se poté přejmenovala na DURA Automotive CZ, s. r. o. a od 27. listopadu 2006 je DURA komanditní společností.

Předmět podnikání:

- ❖ koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- ❖ výroba a vývoj dílů pro vnitřní dekorace automobilů a automobilových dílů,
- ❖ povrchové úpravy a svařování kovů,
- ❖ výroba a zpracování skla,
- ❖ činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Obrázek 3: Okenní moduly



Zdroj: duraauto.com

Výroba probíhá v současnosti ve třech závodech. Závod v **Blatné** se zabývá výrobou komponentů pro karoserie osobních automobilů – dveřní rámy, nosníky přístrojové desky, střešní lišty. V závodech ve **Strakonících** (Glass, Trim) se vyrábí okenní moduly, posuvná okna a ozdobné lakované díly.

Technologie používané při výrobní činnosti:

- ❖ lakování,
- ❖ lisování,
- ❖ montáž,
- ❖ prostorové ohýbání,
- ❖ ruční broušení,
- ❖ svařování – bodové, MIG, MAG, laserem,
- ❖ válcování profilů,
- ❖ vstřikování plastů.

Firma je dodavatelem pro přední světové výrobce osobních automobilů – Ford, Daimler-Benz, Audi, BMW, Peugeot, Citroën, Škoda, VW a další.

Na začátku podnikání byl hlavní cíl mateřské firmy kladen na nízkou cenu pracovní síly se značným podílem ruční práce. Koncem 90. let přijala firma novou filozofii zaměřenou na týmovou práci, maximální produktivitu práce a také orientaci na zákazníka. Tato filozofie umožňuje neustálé zvyšování obrátu a zisku.

V oblasti ochrany životního prostředí je kladen velký důraz na dodržování ekologických zásad například předcházení havarijním situacím systémem prevence, motivací pracovníků k ochraně životního prostředí atd.

Firma je držitelem těchto certifikátů a ocenění:

- ❖ ISO 9008 – březen 1997,
- ❖ QS 9000, VDA6. – 1. září 1997,
- ❖ ISO 14001 – certifikát životního prostředí,
- ❖ ISO 9001/2000 – mezinárodní norma pro systém řízení jakosti,
- ❖ TS – 16949/2002 – systém řízení jakosti v automobilovém průmyslu,
- ❖ Q1 – ocenění kvality firmou FORD.

Pro obhájení jednotlivých certifikátů musí firma absolvovat potřebné audity. Některé audity probíhají každoročně, například systém řízení jakosti TS 16949/2002, jiné v rozmezí několika let. Všechny dosud absolvované audity vždy firma obhájila úspěšně, což je pro firmu z hlediska konkurenceschopnosti velmi důležité.

Evidenční počet zaměstnanců ve všech závodech DURA je 1874 k 1. 2. 2016.

Obrázek 4: Výrobní hala



Zdroj: interní materiály společnosti

4. 2 Vnitřní systém výběru zaměstnanců

4. 2. 1 Hlavní zásady při výběru a přijímání zaměstnanců

Proces výběru a přijímání zaměstnanců v rámci závodu je postaven na těchto základních zásadách:

- ❖ upřednostňování vlastních zaměstnanců při obsazování veškerých volných míst,
- ❖ objektivně posuzovat vhodnost jednotlivých uchazečů,
- ❖ vhodnost uchazečů posuzovat s ohledem na strategii DURA Automotive, úkoly a cíle závodu.

4. 2. 2 Vznik volného pracovního místa

Volné pracovní místo v rámci podniku může vzniknout:

- ❖ schválením nové pracovní pozice nebo schválením navýšení počtu stávajících pracovních pozic v úseku a promítnutím této skutečnosti do systemizace pracovních míst,
- ❖ odchodem stávajícího zaměstnance ze závodu nebo jeho převodem do jiného úseku,
- ❖ převodem stávajícího zaměstnance do mimoevidenčního stavu (např. mateřská dovolená či dlouhodobé uvolnění pro výkon veřejně volené funkce),
- ❖ při ostatní dlouhodobé nepřítomnosti (např. dlouhodobá nemoc či dlouhodobé poskytnutí neplaceného volna). V tomto případě je nutno zvláštního souhlasu ředitele závodu a pracovní poměr je zpravidla sjednán na dobu určitou (předpokládanou dobu trvání mimoevidenčního stavu zastupovaného zaměstnance).

4. 2. 3 Kompetence při obsazování volných pracovních míst

Vedoucí příslušného úseku (žadatel):

- ❖ uplatňuje požadavek na obsazení volné pracovní pozice v personálním úseku,
- ❖ rozhoduje o případných dalších účastnících v rámci výběrového řízení (posuzovatelé),
- ❖ rozhoduje o použití testu odborných znalostí a psychologických či jazykových testech,

- ❖ má rozhodující slovo při výběru uchazeče.

Personální úsek:

- ❖ eviduje požadavky na obsazení volných pracovních pozic ve své databázi,
- ❖ vypíše vnitřní výběrové řízení v zájmu umožnění změny pracovní pozice či kariérového postupu vlastním zaměstnancům a vhodné kandidáty představí žadateli,
- ❖ v případě, že vhodný kandidát není nalezen vnitřním výběrovým řízením, vybírá z vlastní databáze uchazeče s profilem odpovídajícím volné pracovní pozici a předá je příslušnému žadateli o obsazení volné pracovní pozice,
- ❖ není-li realizován úspěšný výběr vnitřním výběrovým řízením, je vypsáno výběrové řízení vnější,
- ❖ v případě vypsání vnějšího výběrového řízení jsou využity metody vyhledávání vhodných externích uchazečů za pomoci náborových agentur, inzerátů či úřadů práce,
- ❖ z došlých přihlášek jsou po uzávěrce vyřazeni ti uchazeči, kteří nesplňují základní požadavky, ostatní jsou předány žadateli,
- ❖ po dohodě s žadatelem zajistí organizačně všechny stránky konání výběrového řízení (pozvánky, případné doplnění materiálů o uchazeči, testování odborné nebo psychické způsobilosti, vyrozumění uchazečům),
- ❖ administrativně zajistí vlastní nástup vybraného uchazeče, případně převod zaměstnance v rámci závodu.

4. 2. 4 Stupně přijímacího řízení

Podle charakteru pracovní pozice, její náročnosti a specifčnosti se v podniku DURA rozlišují následující stupně přijímacího řízení:

- i. **Orientační přijímací pohovor** – využívá se u pracovních pozic s jednoduchou pracovní náplní, bez větších nároků na vstupní kvalifikaci, řadových členů pracovních týmů. Cílem je zjistit motivaci žadatele pro práci ve zkoumaném podniku, získat více informací o předchozí praxi, na základě osobního kontaktu si udělat úsudek o osobnosti uchazeče z hlediska jeho zapojení do týmu a požadované týmové role, vyjasnit si vzájemná očekávání (připravenost na

případnou směnnost, přesčasy, zjištění možných zdravotních omezení, platové a další podmínky)

Orientační přijímací pohovor je využíván u řadových dělnických profesí. Při výběru dělnických specialistů a technickohospodářských pracovníků (dále jen THP) může být první etapou výběrového řízení, která rozhoduje o postupu do užšího výběrového řízení.

- ii. **Odborné testy** – zahrnující testy:
 - ❖ odborných znalostí, které jsou významné pro výkon předmětné pracovní pozice,
 - ❖ diferenciací (výkonové), které monitorují například reakční čas, schopnost udržení koncentrace, tendenci k maximalizaci výkonu či zrakovou ostrost, vždy v závislosti na konkrétně vykonávané činnosti,
 - ❖ manuálních zručností.
- iii. **Psychologické testy** – jsou využívány ke zjištění intelektové kapacity a osobnostních charakteristik uchazečů. Jsou předepsány pro vybrané pracovní pozice podle obsahové náplně jejich činnosti a pro výběr manažerů. Jejich struktura závisí na charakteru pracovní pozice a o složení testové baterie rozhoduje psycholog po dohodě s žadatelem o obsazení volné pracovní pozice.
- iv. **Jazykové testy** – jsou v rámci výběrového řízení využity u všech uchazečů na pracovní pozice, u kterých je požadavek na znalost cizího jazyka, případně více jazyků. Formu, například testy či zkoušku konverzačních dovedností dohodne personální úsek s žadatelem.
- v. **Standardizované výběrové řízení** – je součástí a zpravidla závěrem výběrového řízení a umožňuje přesnější srovnání kandidátů.

Stupňů ii. – v. se využívá u vybraných dělnických pracovních pozic, dělnických specialistů a THP. O rozsahu využití těchto stupňů rozhoduje vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s personálním úsekem.

4. 2. 5 Metody výběru pracovníků

4. 2. 5. 1 Metoda výběru dělníků

U kategorie dělník výrobní (DV) a dělník režijní (DR) v běžných profesích se provádí zkrácené výběrové řízení, které provádí vedoucí business týmu nebo procesního týmu (dále jen BT, PT). Výběr se zpravidla provádí z kandidátů vybraných personálním úsekem ze zájemců o volnou pracovní pozici, kteří se hlásí z řad stávajících zaměstnanců a databáze uchazečů o zaměstnání. O vybraném uchazeči, s nímž projedná podmínky zaměstnávání, informuje vybírající vedoucí personální úsek, který zahájí standardizovaný nástupní proces.

4. 2. 5. 2 Metody výběru THP

Posouzení žádosti a osobních materiálů uchazeče

V rámci výběrového řízení zasílá uchazeč spolu s přihláškou do výběrového řízení i vlastní strukturovaný profesní životopis, na zvláštní vyžádání rovněž v cizím jazyce (nejčastěji v němčině/angličtině, případně i dalším jazyce). Forma a způsob vypracování životopisu mají značnou vypovídací hodnotu o uchazeči, jeho forma není blíže specifikována. Pokud v materiálu scházejí některé důležité údaje, personální úsek zajistí jejich doplnění uchazečem.

Testy odborných znalostí

Součástí výběrového řízení mohou být testy odborných znalostí. Použití testů je plně v kompetenci vedoucího příslušného úseku, který požaduje obsazení volného pracovního místa. Vedoucí rovněž odpovídá za sestavení těchto testů, za jednotné zadání uchazečům a jejich srovnatelné vyhodnocení. Testů odborných znalostí je využíváno především při obsazování pracovních pozic specialistů a dále u pracovních pozic s žádoucím vysokým stupněm odborných znalostí.

Psychologické testy

Psychologické testy jsou možnou součástí výběrového řízení na pozice ve vyšších tarifních třídách a manažerských pozic. U pracovních pozic, kde je absolvování psychologických testů povinně vyžadováno, je to včleněno do nutných kvalifikačních předpokladů v rámci popisu pracovní pozice. Absolvování testů psychické způsobilosti je povinné u uchazečů, kteří postoupí do užšího kola výběru na manažerské pozice všech stupňů.

Přijímací pohovor

Přijímací pohovor je nejdůležitější součástí každého výběrového řízení, neboť umožňuje komplexně posoudit pracovní způsobilost uchazečů. Pohovor vyžaduje předchozí přípravu, během které je potřeba:

- ❖ ujasnit si přesnou náplň pracovních činností, které by měl nový zaměstnanec vykonávat,
- ❖ určit klíčové způsobilosti (schopnosti a dispozice) nutné pro výkon práce,
- ❖ stanovit časový interval pohovoru na jednoho uchazeče,
- ❖ rozhodnout o typu pohovoru,
- ❖ seznámit se s materiály uchazeče,
- ❖ připravit si soubor otázek pro uchazeče,
- ❖ promyslet si způsob zaznamenávání údajů z pohovoru.

Zásady při vedení pohovoru

Při pohovoru by měl posuzovatel dbát na to, aby:

- ❖ pohovor vedl způsobem, který povede k vytváření dobré pověsti firmy u vybraných ale i odmítnutých uchazečů,
- ❖ čas vyhrazený na pohovor byl vyhovující pro obě strany; pro každý pohovor i pro zaznamenávání důležitých skutečností si ponechal dostatek času, neboť nedodržování časových limitů vyvolává nervozitu posuzovatelů i uchazečů a působí neprofesionálním dojmem. Doporučená doba trvání pohovoru je mezi 20 – 30 minutami, u manažerských pozic mezi 30 – 60 minutami na jednoho uchazeče. Tyto délky pohovoru jsou pouze orientační, čas je třeba korigovat s ohledem na samotný průběh pohovoru,
- ❖ pohovor byl veden v prostředí, které zaručuje diskrétnost a klid pro všechny zúčastněné,
- ❖ vytvořil hned na začátku pohovoru uvolněnou atmosféru, neboť uchazeči bývají při pohovorech velmi nervózní a hodnocení pak nebývá objektivní, uvolněná atmosféra prospívá oběma stranám,
- ❖ linii pohovoru neustále kontroloval a korigoval; je důležité zvolit takový přístup k vedení pohovoru, abychom se o uchazeči dozvěděli maximum informací, doporučuje se z 80 % nechat mluvit uchazeče a pouze 20 % nechat na posuzovatelích.

Při pohovoru by se měl posuzovatel vyvarovat toho, aby dával v průběhu pohovoru uchazeči najevo své sympatie případně antipatie. Při posuzování lidí dochází k redukci a selekci získaných informací a k doplňování informací z vlastních zdrojů (například odvozováním, očekávání nebo předvídáním).

Struktura pohovoru

Každý přijímací pohovor by měl být rozdělen na čtyři etapy s procentuelním rozvržením času následovně:

- ❖ zahájení – 5%
- ❖ sběr informací o uchazeči – 70%
- ❖ poskytování informací o uchazeči – 20%
- ❖ ukončení pohovoru – 5%

Typy výběrových pohovorů

a) Podle stupně standardizace

Nestandardizovaný pohovor – jeho forma, obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru, tedy bez předchozí přípravy. Může být použit v případě, kdy dojde neplánovaně k pohovoru s uchazečem, který se jeví jako vhodný kandidát. Na tento pohovor by však měl navazovat v rámci výběrového řízení další – již standardizovaný pohovor. Jednodušší je zvolit tento typ pohovoru, pokud je posuzovatelem jedna osoba.

Standardizovaný pohovor – obsah, znění otázek i jejich pořadí a čas věnovaný jednotlivým otázkám jsou standardizovány a zaručují tak stejné podmínky pro posuzování všech uchazečů a tím větší objektivitu posuzování. V případě, že se výběru účastní více posuzovatelů, doporučuje se vždy použít standardizovaný pohovor, který lépe umožní rozdělení jejich rolí.

Polostandardizovaný pohovor – tento typ pohovoru je kombinací obou předchozích. Je možné jej použít např. tím způsobem, že na zjišťování kompetencí nebo odborných znalostí použijeme standardizovanou sestavu otázek a ostatní části pohovoru proběhnou nestandardizovaným způsobem. Důležité je nevynechat žádnou z klíčových oblastí informací o uchazeči. Polostandardizovaný pohovor

spojuje výhody a nevýhody obou předchozích typů. Pro vedení přijímacích pohovorů v rámci výběrových řízení se doporučuje dávat přednost standardizovanému pohovoru za účasti více posuzovatelů.

b) Podle počtu účastníků

- ❖ **Pohovor 1 + 1** – je snadnější domluvit se na datu, hodině a místě pohovoru a snadněji lze navodit neformální atmosféru, při níž je uchazeč ochotnější prozradit na sebe více a v níž lze snadněji podhalit jeho povahové rysy. Tento typ pohovoru se doporučuje používat pouze výjimečně a to například při obsazování pracovních pozic s nízkými tarifními třídami.
- ❖ **Pohovor za účasti více posuzovatelů** – posuzování uchazeče je spravedlivější, mnohostrannější a objektivnější. Je zde sdílená odpovědnost za rozhodnutí o výběru a lze snadněji posuzovat povahové rysy uchazeče a všimnout si detailů. Tento typ pohovoru dělá na uchazeče lepší dojem (podtržení významu výběru, různé oblasti odbornosti tazatelů umožňují velmi kvalifikovanou výměnu informací), vyvolává však u uchazeče větší napětí a nervozitu. Vhodné je předem si rozdělit role a připravit určitý scénář.

Formulování otázek

Neméně důležitý je způsob formulování otázek při pohovoru. Přednost je dáována otevřeným otázkám před uzavřenými otázkami.

- ❖ **Uzavřené otázky** – na tento typ otázek uchazeč odpovídá obvykle jednoslovně (ano, ne), personalista se tak nedozví příliš mnoho informací o potenciálním zaměstnanci. Uzavřená otázka obvykle začíná: *Je ..., jsou ..., byl ..., byli ..., měl jste ..., mohl jste ..., můžete ..., chtěl byste ...,* atp.
- ❖ **Otevřené otázky** – použitím tohoto typu otázek je uchazeč spíše přiměn k tomu, aby sdělil své názory, postoje a zkušenosti. Lze tak pozorovat uchazečovy projevy a způsob vyjadřování. Otevřená otázka obvykle začíná: *Řekněte mi ..., vysvětlete mi ..., co ..., kde ..., proč ..., jak ..., kdo ...,* atp.
- ❖ **Neefektivními** otázkami jsou takové otázky, při kterých je uchazeč přímo tázán na kompetence (*Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky ..., Jste spolehlivý ...*) či hypotetické otázky (*Jak byste reagoval, kdyby*). Lidé se snaží na takovéto

otázky dávat „sociálně žádoucí“ odpovědi, tedy jevit se v lepším světle a říkat to, co si myslí, že chce tazatel slyšet.

4. 2. 6 Postup obsazování pracovní pozice

4. 2. 6. 1 Požadavek na obsazení pracovní pozice

Požadavek na obsazení pracovní pozice zpracovává vedoucí zaměstnanec úseku, v němž se nově vytvořila nebo uvolnila pracovní pozice. Žadatel zpracovává požadavek s využitím Kvalifikačního katalogu činností a pracovních pozic a Mzdovým předpisem. Následně ho předá zodpovědnému zaměstnanci personálního úseku. Žadatel, případně delegovaný zástupce se musí aktivně zúčastnit výběrového řízení.

Žádost o obsazení pozic THP (Příloha 1) obsahuje:

- ❖ přesný název pracovní pozice,
- ❖ typ pracovní smlouvy,
- ❖ požadovaný termín obsazení pracovní pozice,
- ❖ konkrétní pracovní náplň,
- ❖ odborné požadavky (např. vzdělání, praxe, jazykové znalosti, práce s PC),
- ❖ základní kompetence potřebné pro výkon práce,
- ❖ pobídkové stimuly (platové podmínky, benefity) pro předběžná jednání s uchazeči.

4. 2. 6. 2 Příprava a realizace výběrového řízení

Zodpovědný zaměstnanec personálního úseku posoudí žádost, případně s žadatelem zkonzultuje její obsah v zájmu vyjasnění všech skutečností významných pro optimální průběh procesu obsazování volného pracovního místa. Podle aktuální situace navrhne způsob realizace formou **vnitřního** nebo **vnějšího** výběrové řízení. Vnitřní výběrové řízení zpravidla předchází vnějšímu, neboť přednost při obsazování volných pracovních míst mají vlastní zaměstnanci. Následně zorganizuje v součinnosti se žadatelem realizaci výběrového řízení.

Výběrové řízení je proces, během kterého se za použití dále uvedených metod výběru snaží kompetentní osoby vybrat uchazeče, který nejlépe ze všech splňuje předpoklady pro výkon činnosti související s volným pracovním místem. Podle toho, jací uchazeči jsou zahrnuti do výběru, je rozlišováno vnitřní a vnější výběrové řízení.

i. Vnitřní výběrové řízení

Vnitřní výběrové řízení se provádí k obsazení pracovních pozic THP a dělnických specialistů. Pro výběr DV, DR a THP v nižších tarifních třídách není vnitřní výběrové řízení povinné, je však možné. Impulsem pro vyhlášení vnitřního výběrového řízení je požadavek na obsazení volného pracovního místa.

Vnitřní výběrové řízení vyhláší vedoucí personálního úseku. Personální úsek zajistí zveřejnění textu výběrového řízení prostřednictvím vývěsních míst v podniku.

Personální úsek shromáždí do termínu poslední uzávěrky písemné přihlášky uchazečů a vyřadí ty, kteří neodpovídají požadavkům vnitřního výběrového řízení. Ostatní postoupí příslušnému vedoucímu zaměstnanci, který požádal o obsazení volné pracovní pozice.

Žadatel:

- ❖ prostuduje podkladové materiály uchazečů a vyřadí ty, kteří neodpovídají odborným požadavkům
- ❖ rozhodne o účasti uchazečů v testech odborné způsobilosti, jazykových testech nebo testech ke zjištění psychosociálního profilu
- ❖ prostřednictvím personálního úseku sjedná termín a pozvání uchazečů na přijímací pohovor a testy (výsledky vstupních testů jsou vedoucím zaměstnancům k dispozici zpravidla do 4 – 6 dnů)
- ❖ provede přijímací pohovor, z něhož zpracuje záznamový arch

U vedoucích zaměstnanců, případně specialistů mohou být využívány i další specifické metody výběrového řízení, např. zadání modelových projektů nebo externí Assessment Centre.

Po ukončení výběrového řízení vyrozumí vybírající vedoucí zaměstnanec personální úsek o vybraném interním uchazeči a vrátí všechny podkladové materiály + záznamový arch z pohovoru zpět na personální úsek, který zabezpečí neprodleně informování vybraného i ostatních uchazečů o výsledcích výběrového řízení.

ii. Vnější výběrové řízení

Vnější výběrová řízení jsou vypisována v případě, že se nepodaří získat vhodného kandidáta prostřednictvím vnitřního výběrového řízení. Šanci tak dostanou uchazeči z databáze uchazečů o zaměstnání.

Vnější výběrové řízení vypisuje personální úsek, který při formulování inzerce vychází z požadavku na obsazení volného pracovního místa.

O způsobu zveřejnění rozhodne po dohodě se žadatelem personální úsek a žadateli tuto skutečnost oznámí. Zveřejnění se provádí:

- ❖ prostřednictvím inzerce v denním tisku (HN, MF Dnes, regionální deníky a týdeníky, specializované časopisy),
- ❖ prostřednictvím inzerce na Internetu,
- ❖ prostřednictvím HR agentury.

Realizaci vnějšího výběrového řízení zajišťuje personální úsek v součinnosti se žadatelem. Personální úsek:

- ❖ zpracuje inzerát a zajistí schválení jeho obsahu zadavatelem a následně zajistí zveřejnění inzerátu.
- ❖ shromáždí do termínu uzávěrky (zpravidla 14 dní od zveřejnění inzerátu) přihlášky uchazečů a vyřadí ty, které neodpovídají základním požadavkům na inzerovanou pozici, ostatní postoupí příslušnému žadateli
- ❖ deleguje svého zástupce do výběrové komise, je-li o to požádán žadatelem

Žadatel:

- ❖ prostuduje podkladové materiály uchazečů a vyřadí ty, kteří neodpovídají deklarovaným požadavkům,
- ❖ s ostatními uchazeči si prostřednictvím personálního úseku sjedná termín interview s případným použitím odborných, psychologických a jazykových testů,
- ❖ vybere kandidáta pro obsazení pracovní pozice.

4. 2. 6. 3 Ukončení výběru

Záznam o vstupním pohovoru nebo výběrovém řízení

Žadatel o obsazení pracovní pozice zpracuje ze všech provedených pohovorů záznamový arch. Záznam z přijímacího pohovoru na pozice DV/DR je dostačující u zaměstnanců v dělnických profesích (výjimku mohou představovat dělničtí specialisté, u kterých jsou použity složitější metody výběru). U techniků, kteří procházejí vícestupňovým výběrovým řízením (a vybraných dělnických specialistů), se používá formulář Záznamový arch z přijímacího pohovoru na pozice THP (Příloha 2). Tyto záznamové archy předá ihned po ukončení výběrového řízení na personální úsek, který je:

- ❖ využívá pro zpracování osobní karty,
- ❖ archivuje spolu s ostatními podklady o konání výběrového řízení pro účely evidence či kontrol,
- ❖ může využít při další personální práci, např. jako plány dalšího rozvoje.

Žadatel sdělí zaměstnanci personálního úseku výsledek výběrového řízení, tedy oznámí jméno vybraného uchazeče nebo konstatuje, že výběrové řízení nebylo úspěšné.

Zpětná vazba uchazečům

Zaměstnanec personálního úseku bezprostředně po obdržení informace o výsledku výběrového řízení vyrozumí vybraného uchazeče i ostatní účastníky. S vybraným uchazečem naváže osobní kontakt v zájmu upřesnění nástupu do zaměstnání (termín, podmínky, příprava dokladů a dalších náležitostí nezbytných pro uzavření pracovního poměru.). Rovněž vyrozumí všechny uchazeče o výsledku výběrového řízení a to nejpozději do 14 dnů od jeho ukončení.

Pohovor s vybraným uchazečem

Vybraný uchazeč je zaměstnancem personálního úseku vyrozuměn o nabídce k zaměstnávání a pozván k nástupnímu pohovoru. Pohovor s uchazečem provádí manažer – žadatel o obsazení pracovního místa, kompetentní zaměstnanec personálního úseku nebo společně. V případě shody podmínek zaměstnávání, sjednají rovněž termín nástupu.

Zpracování nástupního listu

Po závěrečném pohovoru s vybraným uchazečem doplní žadatel o obsazení pracovní pozice Dotazník uchazeče o zaměstnání/nástupní list v části nástup zaměstnance, který zašle na personální úsek k zahájení nástupního procesu. Při zpracovávání tohoto formuláře vychází žadatel z Kvalifikačního katalogu činností a pracovních pozic a Mzdového předpisu.

Neúspěšný výběr

Pokud není výběrové řízení úspěšné, dohodne vedoucí personálního úseku s žadatelem další postup, kterým může být opakování inzerce či zadání výběru agentuře.

4. 2. 6. 4 Realizace nástupu

Zaměstnanec personálního úseku:

- ❖ předá nebo zašle uchazeči přehled dokladů (potvrzení, identifikačních fotografií atd.) nezbytných pro uzavření pracovního poměru,
- ❖ zajistí ve spolupráci s cílovým úsekem připravení pracovního místa a dalších podmínek pro výkon činnosti (identifikační karta, pracovní a ochranné pomůcky atd.),
- ❖ zajistí vstupní školení,
- ❖ dokončí administrativní náležitosti nástupu do zaměstnání, včetně dohody o hmotné zodpovědnosti a dalších smluvních dokumentů, jsou-li potřeba,
- ❖ dořeší všechny případné nejasnosti (neúplnost dokladů, doplnění informací atd.),
- ❖ připraví a zajistí podepsání pracovní smlouvy.

Vedoucí úseku, do něhož nový zaměstnanec nastupuje:

- ❖ zpracuje nástupní list,
- ❖ rozhodne o přidělení přístupů ke zdrojům datové a telefonní sítě a zašle tento požadavek na útvar IT,
- ❖ zajistí vybavení zaměstnance,
- ❖ uvede zaměstnance na pracoviště,
- ❖ zahájí koučování zaměstnance v rámci adaptačního procesu.

Nástupními dny je:

- + první den v měsíci nebo první pondělí v měsíci,
- + 15. den v měsíci nebo první následující pondělí v případech, kdy si to vyžadají provozní podmínky,
- + jiné než uvedené termíny povoluje výjimečně vedoucí personálního úseku.

4. 3 Náklady na nábor zaměstnanců za rok 2015

Společnost využívá ke zveřejňování volných pracovních míst služeb inzertních portálů jobs.cz a práce.cz, dále služeb tzv. lovců mozků, tedy lidí, kteří přetahují pracovníky do jiných firem. Tito „headhunteri“ se specializují na vyhledávání a získávání pracovníků na vyšší pozice v organizaci. Podnik využívá služeb agentury Executive Search. Personální agentury jsou také využívány. Firma v minulém roce využívala služeb těchto agentur: Grafton, Adecco, AC (Advantage Consulting) a Bohemia Works. Tabulka 3 zobrazuje vynaložené finanční náklady jednotlivým portálům a agenturám v roce 2015.

Tabulka 3 - Náklady na nábor

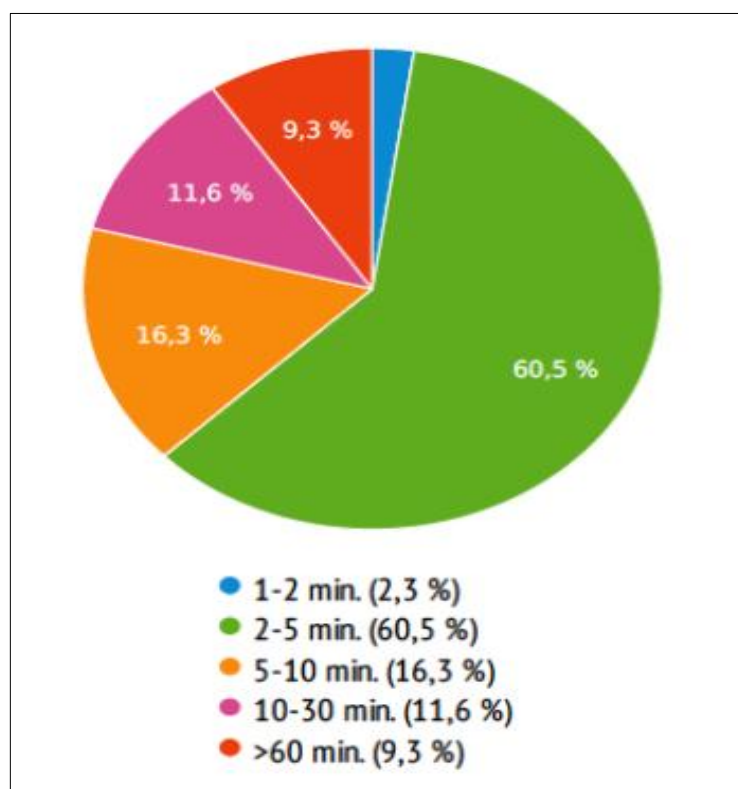
Typ média	Částka v Kč
Inzerce	100 000
Executive Search	1 500 000
Personální agentury	450 000
Náklady celkem	2 050 000

Zdroj: Vlastní zpracování

4. 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření „Výběrové řízení do zaměstnání“

Dotazníková anketa byla zaměřena na procesy související s výběrovým řízením a nazvala jsem ji „Výběrové řízení do zaměstnání.“ Je rozdělena na čtyři oblasti – Identifikační údaje, Příprava zaměstnanců na interview a následný průběh výběrového řízení, Spokojenost s motivačním blokem otázek a nakonec pracovněprávní vztahy a několik všeobecných otázek, které dále podrobně představuji znázorněním do tabulek a grafů. Ankety se zúčastnilo celkem 43 respondentů THP z různých oddělení společnosti. Graf 1 již znázorňuje čas, který respondenti strávili vyplněním dotazníku. Nejčastěji dotazovaní vyplnili dotazník během 2 až 5 minut (celkem 60,5 %).

Graf 1: Čas vyplňování dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování

4. 4. 1 Identifikace výběrového souboru

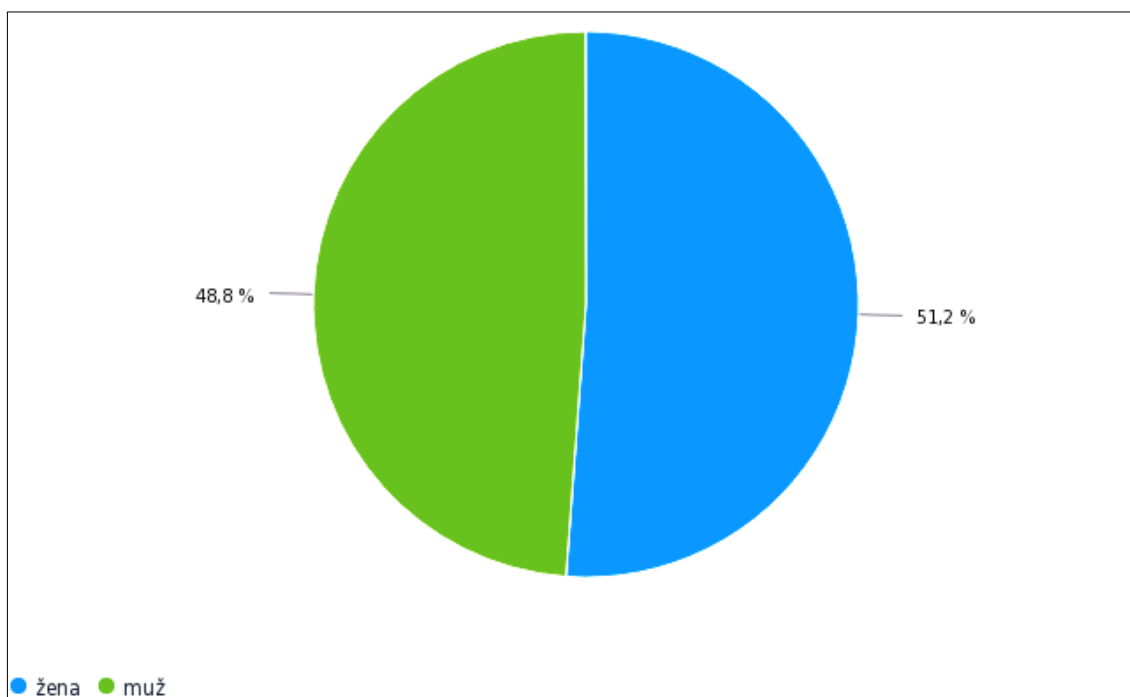
První oblastí dotazníkového šetření¹ je charakteristika výběrového souboru, která zahrnuje čtyři otázky (21, 22, 23 a 24). V otázce číslo 21 jsem zjišťovala pohlaví respondentů. Jak je zřejmé z tabulky č. 4, dotazovaných žen je pouze o jednu více než mužů, kterých se celkem zúčastnilo 21. Graf 2 zobrazuje relativní četnosti obou pohlaví.

Tabulka 4: Pohlaví

Jaké je Vaše pohlaví?	Responsí	Podíl
žena	22	51,20%
muž	21	48,80%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Věkovou kategorii zaměstnanců zobrazuje tabulka 5, ze které je evidentní, že nejvíce dotazovaných (celkem 18) se pohybuje ve věku mezi 26 a 35 lety. Naopak nejméně respondentů je do 25 a 56 a více let. Relativní četnosti jsou promítnuty v grafu 3.

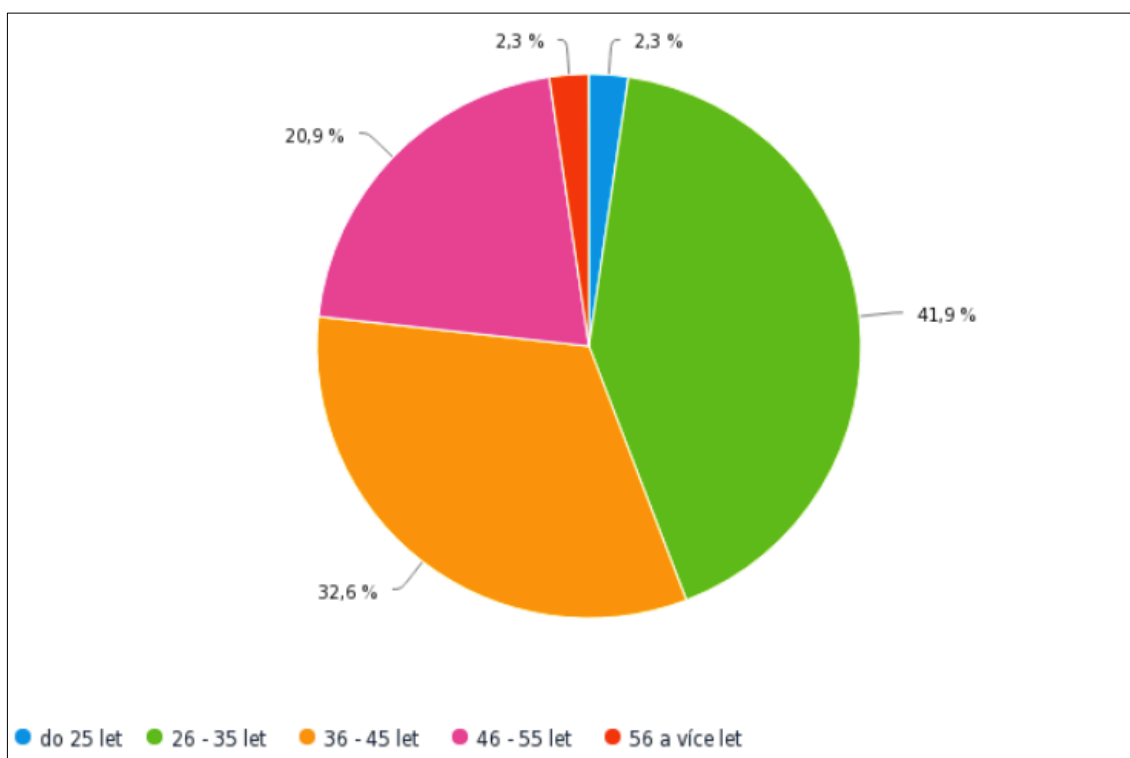
¹ Dotazník je součástí přílohy diplomové práce.

Tabulka 5: Věková skladba

Do které věkové kategorie se řadíte?	Responsí	Podíl
do 25 let	1	2,3%
26 - 35 let	18	41,9%
36 - 45 let	14	32,6%
46 - 55 let	9	20,9%
56 a více let	1	2,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Věková skladba



Zdroj: Vlastní zpracování

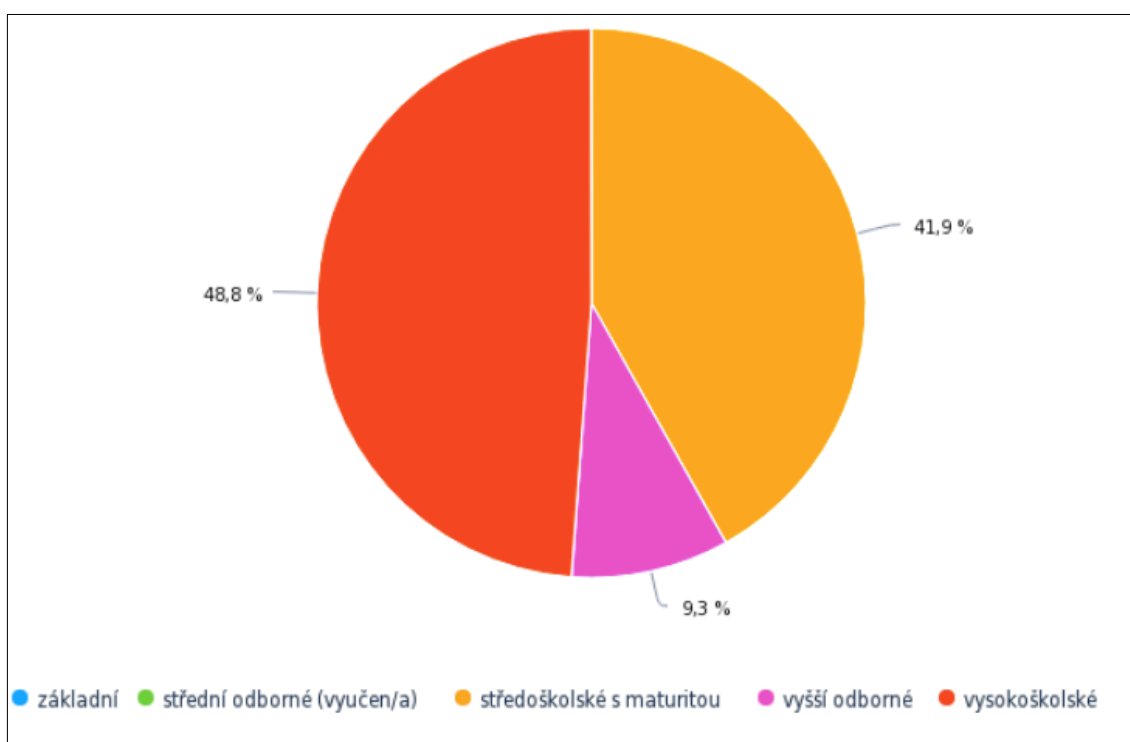
Mezi nejvyšší dosažené vzdělání patří vysokoškolské, které v anketě uvedlo 21 dotazovaných. Následuje vzdělání středoškolské s maturitou, které má 18 zaměstnanců (viz tabulka 6). Ve zkoumaném souboru se nevyskytuje nikdo se základním ani se středně odborným vzděláním, jak je zřejmé z grafu 4.

Tabulka 6: Vzdělání

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Responsí	Podíl
základní	0	0%
střední odborné (vyučen/a)	0	0%
středoškolské s maturitou	18	41,9%
vyšší odborné	4	9,3%
vysokoškolské	21	48,8%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi u otázky 24 jsou velmi různorodé, neboť v podniku je velké množství pracovních pozic vykonávaných THP zaměstnanci. Pracovní pozice jsou seřazeny podle abecedy v tabulce 7. Osm pracovníků neuvedlo, jakou pozici aktuálně zastává.

Tabulka 7: Pracovní pozice

asistentka závodu	mzdová účetní	průmyslový inženýr (2x)	technik (3x)
controller	nákup materiálu	referent analytik	technik BOZP a ekologie
disponent logistiky (3x)	nákupčí	referent personálního oddělení	technik kvality
energetik	personalista	SAP koordinátor	technik výroby
expedient	program controller	SQE	účetní (5x)
finance	projektový technik kvality	technik - chemik	vedoucí oddělení
inženýr kvality			vedoucí výroby

Zdroj: Vlastní zpracování

4. 4. 2 Příprava na interview a výběrové řízení

Druhá oblast dotazníkového šetření² – Příprava zaměstnanců na interview a následný průběh výběrového řízení zahrnuje osm otázek (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 a 12). V úvodní otázce 5 jsem zjišťovala, zda se respondenti připravovali na pohovor. Tabulka 8 vypovídá o tom, že přípravě nebyla věnována dostatečná pozornost, neboť celkem 27 dotazovaných se vůbec na pohovor nepřipravilo. Kladných odpovědí bylo tedy relativně jen 16,3 %. Způsob, jakým se respondenti připravovali je následující:

- ✚ revize osvědčení a certifikátů, rychlá kontrola norem
- ✚ rozšíření jazykových znalostí
- ✚ Internet
- ✚ pohovor proběhl neplánovaně, během studijní návštěvy ve firmě
- ✚ zkušenosti z předchozích pohovorů
- ✚ získávání informací
- ✚ jazyková
- ✚ německý jazyk
- ✚ reference o firmě

Tabulka 8: Příprava na pohovor

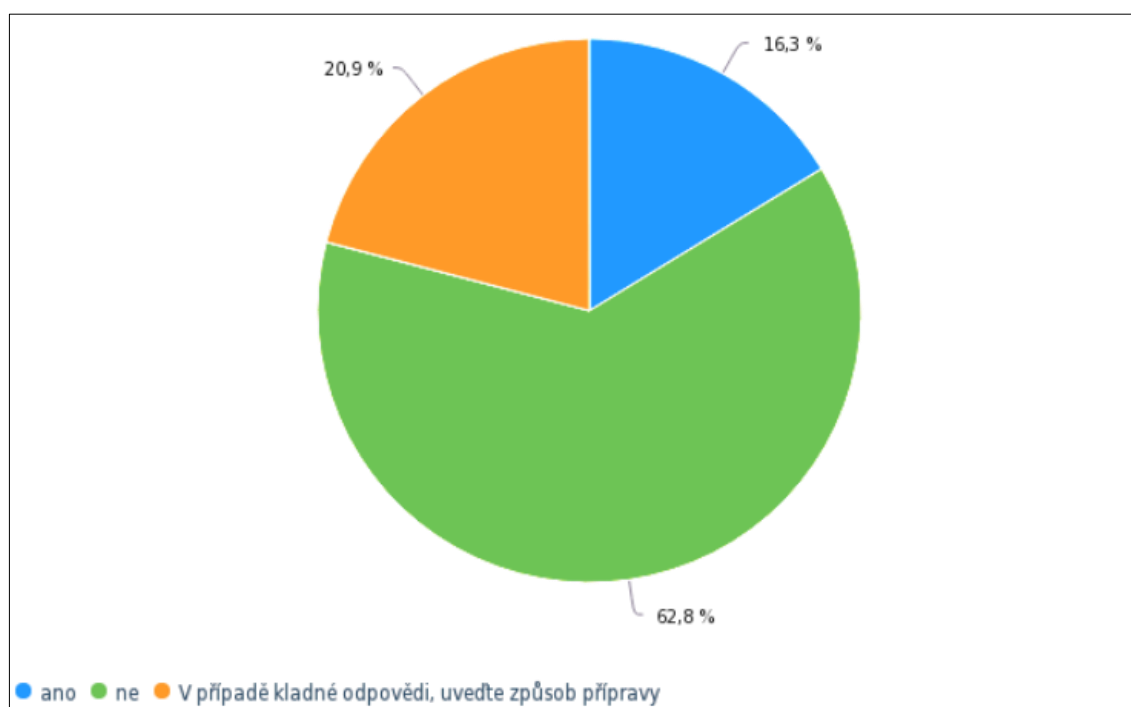
Připravoval/a jste se na pohovor?	Responsí	Podíl
ano	7	16,3%
ne	27	62,8%
v případě kladné odpovědi, uveďte způsob přípravy	9	21%

Zdroj: Vlastní zpracování

² Dotazník je součástí přílohy diplomové práce.

Relativní četnosti jsou vidět v grafu 5.

Graf 5: Příprava na pohovor



Zdroj: Vlastní zpracování

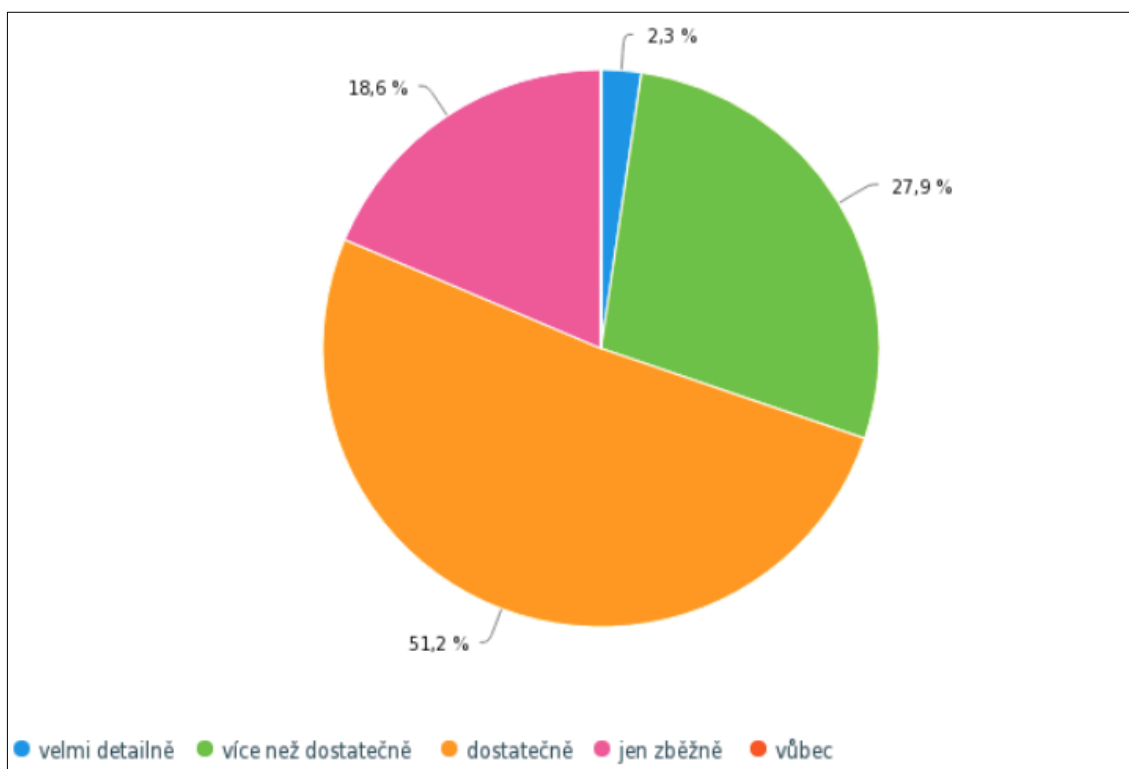
Celkem 51,2% dotazovaných uvedlo, že pracovní pozice, o kterou se v podniku ucházeli, jim byla představena pouze dostatečně. Dvanácti respondentům (27,9%) více než dostatečně a pouze jedinému uchazeči byla pracovní pozice představena velmi detailně. „Jen zběžně“ bylo odpovědí osmi dotazovaných.

Tabulka 9: Představení pracovní pozice

Jak detailně Vám byla představena pozice, o kterou jste se ucházel/a?	Responsí	Podíl
velmi detailně	1	2,3%
více než dostatečně	12	27,9%
dostatečně	22	51,2%
jen zběžně	8	18,6%
vůbec	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Představení pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Reference a tím, zda si je dotazovaní zjišťovali, jsem zkoumala v otázce 6. 58,1% uvedlo na reference kladnou odpověď, tedy ano. 41,8%, tedy celkem 18 responsí bylo záporných, jak je pozorovatelné v tabulce 10.

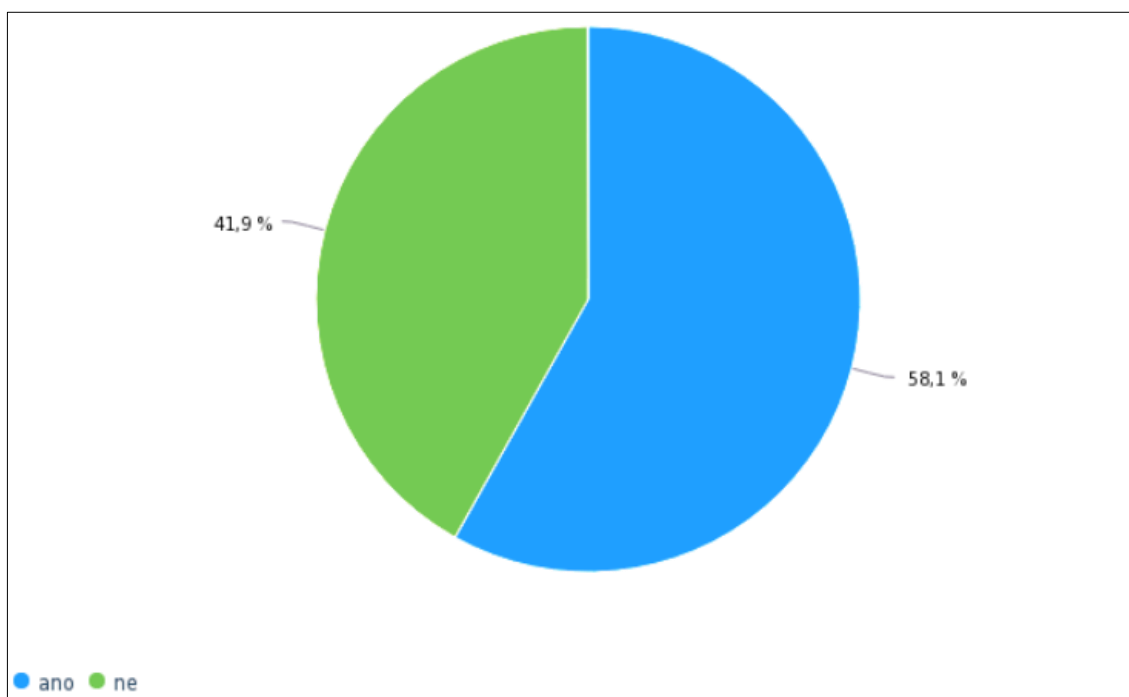
Tabulka 10: Reference o firmě

Zjišťoval/a jste si před výběrovým řízením reference o firmě?	Responsí	Podíl
ano	25	58,1%
ne	18	41,9%

Zdroj: Vlastní zpracování

Reference jsou dle mého názoru velmi důležité, neboť se domnívám, že nikdo by nešel pracovat do podniku, ve kterém bylo na základě referencí zjištěno, že nejsou například mzdy vypláceny zaměstnancům včas.

Graf 7: Reference o firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

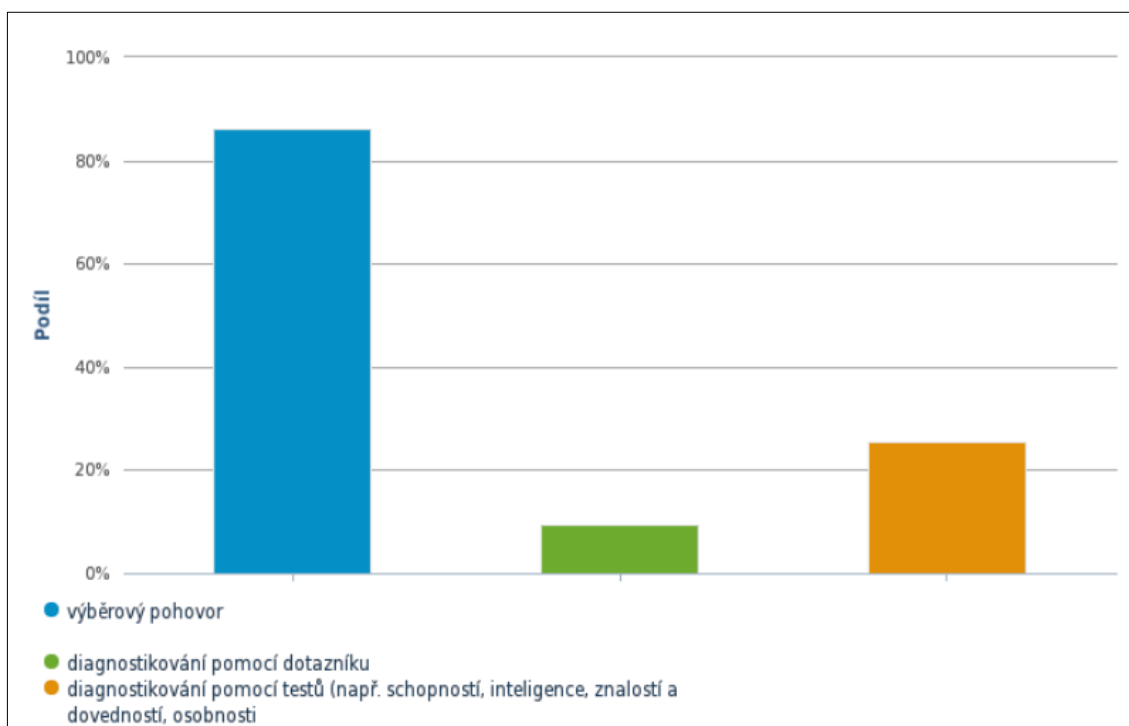
Z tabulky 11 je zřejmé, že jsem se dotazovala respondentů na metody, které při výběrovém řízení absolvovali. Nejčastější odpovědí byl právě výběrový pohovor, který tvoří 86% těchto odpovědí a celkem tuto možnost označilo 37 dotazovaných. To potvrzuje fakt, že interview s potenciálním uchazečem patří k nejběžnějším metodám výběru. Též může být první etapou výběrového řízení, která rozhoduje o postupu do užšího výběrového řízení. Testy schopností, dovedností či osobnosti absolvovalo celkem 11 uchazečů, které tvoří 25,6% dotazovaných. Testy se používají pro vybrané pracovní pozice a při výběru manažerů. Jen 9,3 % respondentů bylo diagnostikováno za pomoci dotazníku.

Tabulka 11: Diagnostikování uchazeče

Při výběrovém řízení jste absolvoval/a? (možno označit více odpovědí)	Responsí	Podíl
výběrový pohovor	37	86,0%
diagnostikování pomocí dotazníku	4	9,3%
diagnostikování pomocí testů (schopností, inteligence, dovedností, osobnosti)	11	25,6%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Diagnostikování uchazeče



Zdroj: Vlastní zpracování

Budoucí nadřízený vedl výběrový pohovor s 35 respondenty a má tu výhodu, že uchazeč se může ptát na otázky přímo související s jeho možnou pracovní pozicí. Oproti pohovoru s personalistou, který nemá tolik informací jako vedoucí příslušného úseku, do něhož se uchazeč hlásí. Personalista vedl pohovor v 9,3%, tedy ve 4 případech. Viz tabulka 12.

Tabulka 12: Interview

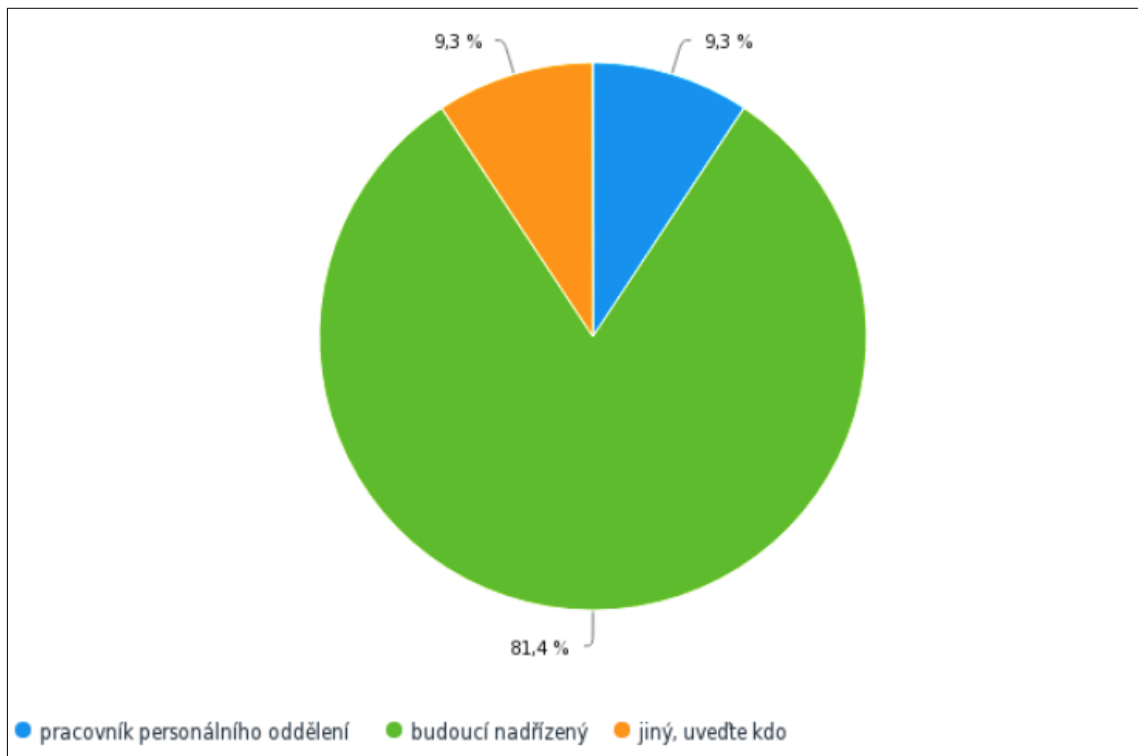
Interview vedl	Responsí	Podíl
pracovník personálního odd.	4	9,3%
budoucí nadřízený	35	81,4%
jiný, uveďte kdo	4	9,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtyři response, tj. 9,3% jsou takové, že pohovor nebyl veden personalistou ani budoucím nadřízeným, nýbrž:

- ✚ 2x ředitelem firmy
- ✚ výrobním ředitelem a ředitelem podniku
- ✚ tehdejším externím pracovníkem průmyslového inženýrství

Graf 9: Interview



Zdroj: Vlastní zpracování

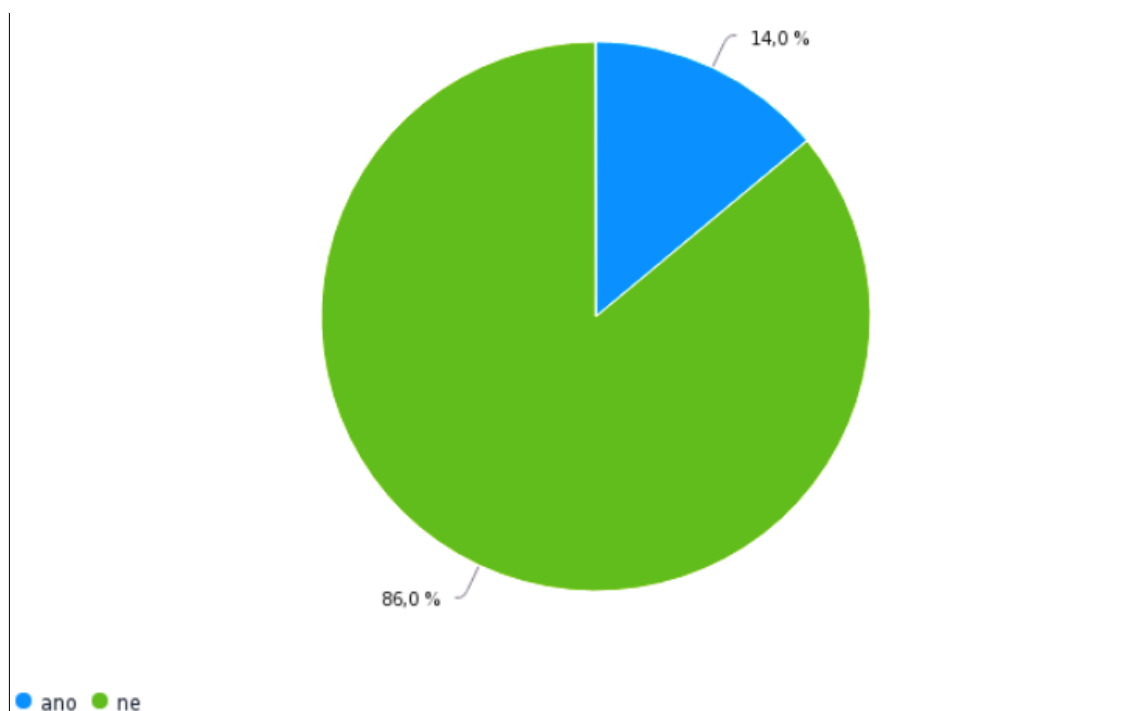
Diskriminace je pojem, který znamená znevýhodnění, zde v oblasti zaměstnávání. Celkem 37 dotazovaných zodpovědělo, že se s žádnou formou omezování při výběrovém řízení nesetkali. Naopak 6 respondentů má s diskriminací zkušenost. Na formu diskriminace potenciálních zaměstnanců jsem se zaměřila v následující otázce. Relativní četnosti znevýhodnění zobrazuje graf 10.

Tabulka 13: Diskriminace

Setkal/a jste se někdy při výběrovém řízení s diskriminací?	Responsí	Podíl
ano	6	14,0%
ne	37	86,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Diskriminace



Zdroj: Vlastní zpracování

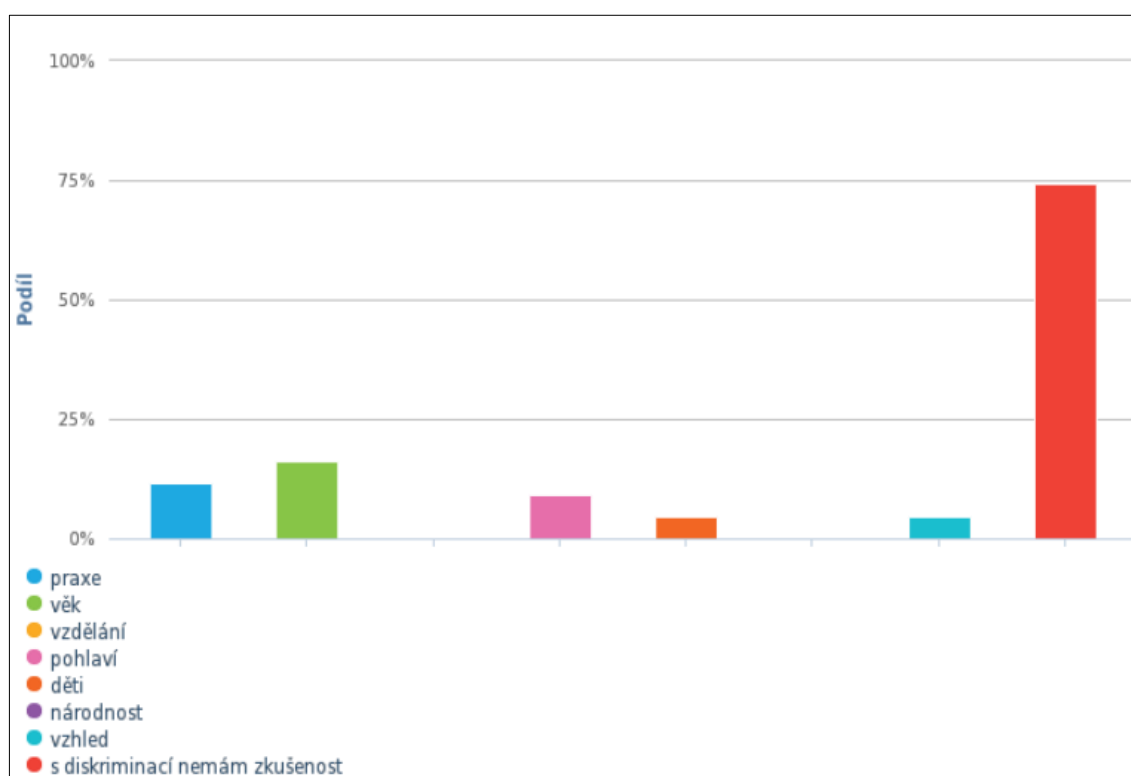
Forma znevýhodnění uchazeče může být různá. Nejčastěji zaměstnavatelé diskriminovali uchazeče kvůli věku, v 16,3% případů. Následně kvůli nedostatečné nebo žádné praxi, v 11,6% případů. Kvůli pohlaví nechtěli zaměstnavatelé přijmout 4 respondenty a vzhled byl důvodem pro nepodepsání pracovní smlouvy se 2 dotazovanými. Protože uchazeči měli nezletilé děti, bylo i toto důvodem nespolupráce se 2 respondenty, tj. v procentech 4,7. Žádný z respondentů nebyl při pohovoru negativně posuzován kvůli národnosti a dosaženému vzdělání – viz tabulka 14.

Tabulka 14: Formy diskriminace

Označte, s jakou formou diskriminace jste se setkal/a (možno označit více odpovědí)	Responsí	Podíl
praxe	5	11,6%
věk	7	16,3%
vzdělání	0	0%
pohlaví	4	9,3%
děti	2	4,7%
národnost	0	0%
vzhled	2	4,7%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Formy diskriminace



Zdroj: Vlastní zpracování

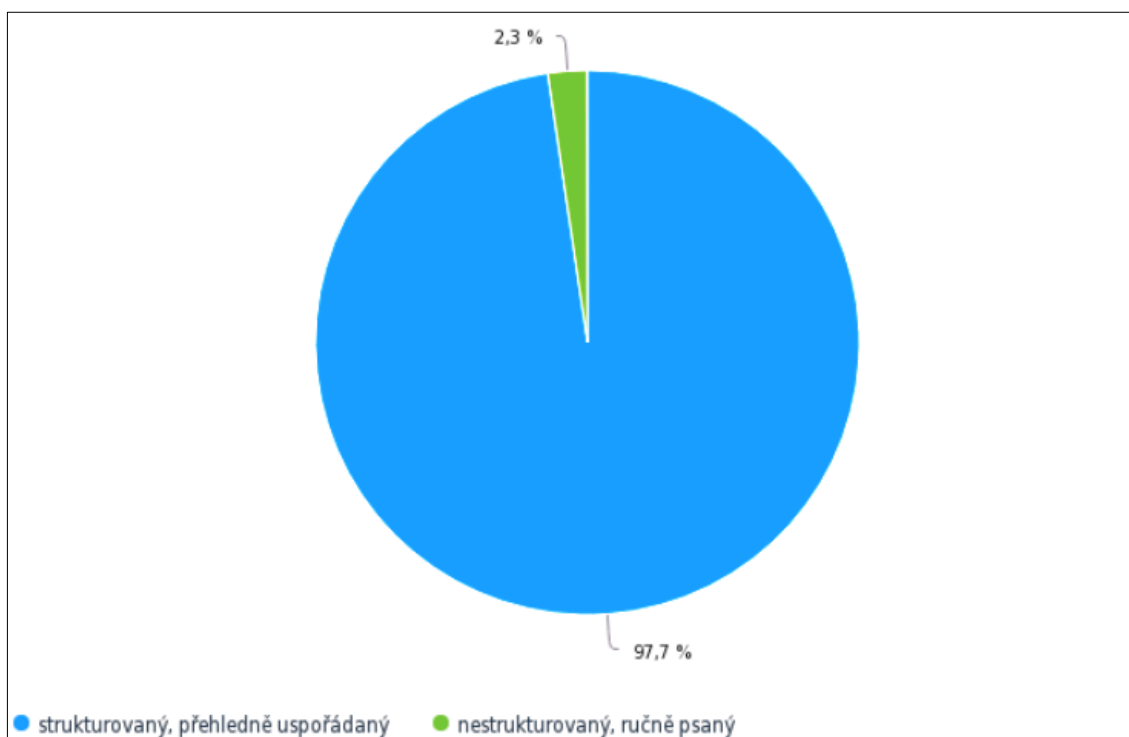
Životopis je vizitkou uchazeče, která musí personalistu zaujmout. Osobně se domnívám, že je vhodnější sestavit strukturované CV, neboť v součinnosti s dalšími úkoly personalistů chybí dostatek času na případné prostudování těch ručně psaných. Moji domněnku preferencí strukturovaných životopisů potvrzuje i 97,7% (celkem 42) dotazovaných (tabulka 15). Pouze jediný respondent usuzuje, že je vhodnější sestavit nestrukturované CV. Dále se domnívám, že pouze v případě požadavku motivačního dopisu je žádoucí souvislý text.

Tabulka 15: Životopis

Domníváte se, že personalista preferuje životopis raději	Responsí	Podíl
strukturovaný, přehledně uspořádaný	42	97,7%
nestrukturovaný, ručně psaný	1	2,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Životopis



Zdroj: Vlastní zpracování

4. 4. 3 Spokojenost a motivace

Ve třetí oblasti dotazníkového šetření³ jsem se zaměřila na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Například jsem se tázala, zda byli zaměstnanci spokojeni s výběrovým řízením, zda jsou současně spokojeni se svou prací či jestli jsou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, případně ke kariérnímu postupu. Tato oblast zahrnuje šest otázek (11, 14, 15, 16, 17 a 20). Tabulka 16 nám ukazuje, že 74,4% respondentů (celkem 32) bylo spokojeno s tím, jak výběrové řízení probíhalo. 9 dotazovaných uvedlo, že nebylo ani spokojeno ani nespokojeno (20,9%) a jen jeden uchazeč byl velmi spokojen a nespokojen (2,3%).

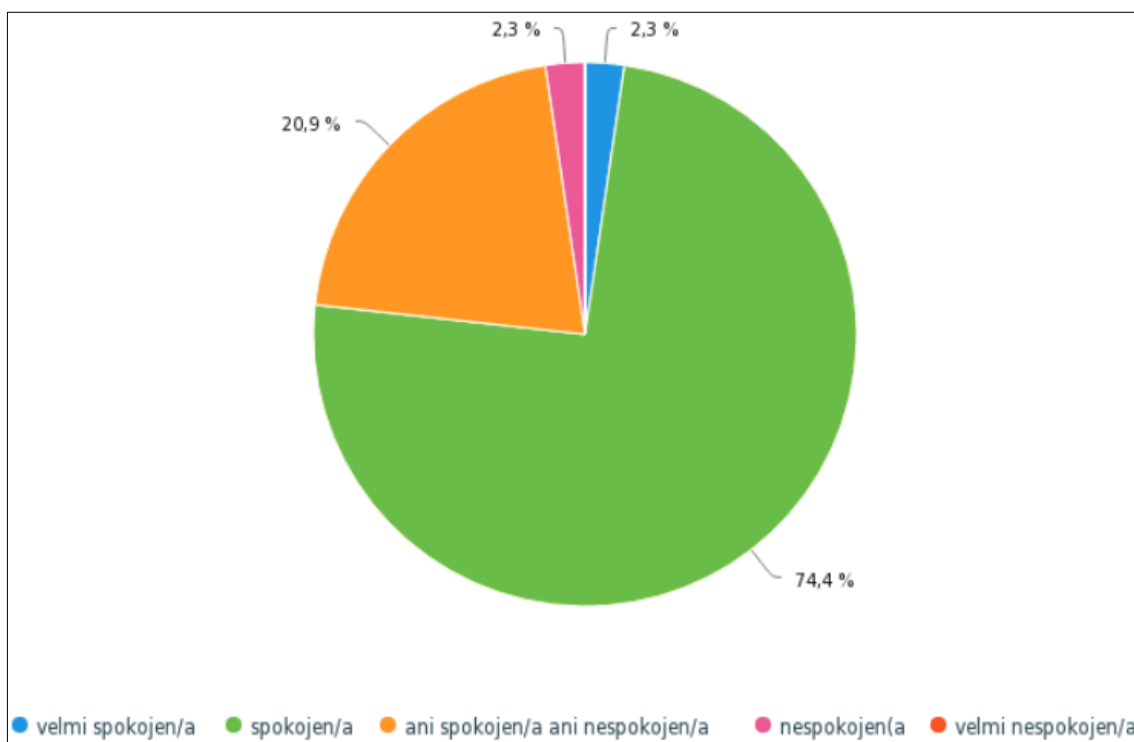
Tabulka 16: Spokojenost s přijímacím řízením

Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením?	Responsí	Podíl
velmi spokojen/a	1	2,3%
spokojen/a	32	74,4%
ani spokojen/a ani nespokojen/a	9	20,9%
nespokojen/a	1	2,3%
velmi nespokojen/a	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

³ Dotazník je součástí přílohy diplomové práce.

Graf 13: Spokojenost s přijímacím řízením



Zdroj: Vlastní zpracování

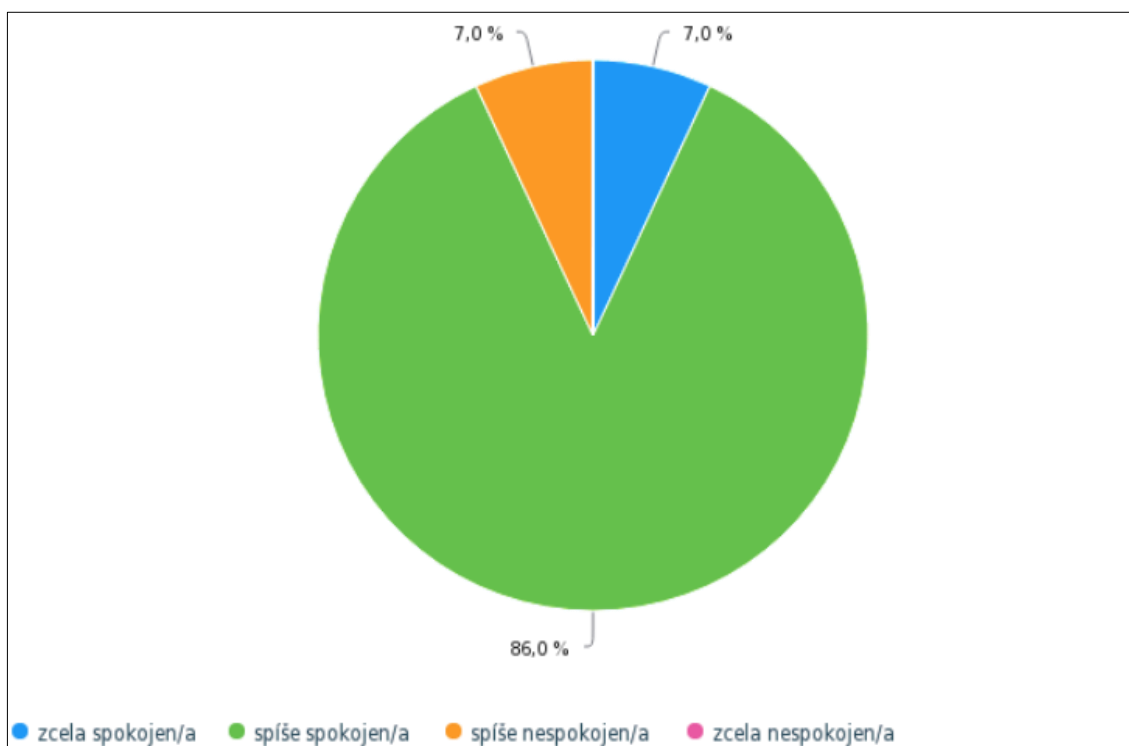
Následující tabulka 17 se zabývá tím, jak moc jsou TH zaměstnanci spokojeni se svoji současnou pracovní pozicí. Pouze 3 zaměstnanci jsou zcela spokojeni (7%) a spíše nespokojeni se svou náplní práce. Převažují pracovníci, kteří jsou „spíše spokojeni“ – celkem tvoří 86% (37 respondentů). Žádný dotazovaný není „zcela nespokojen“ se svou prací. Relativní četnosti znázorňuje graf 14.

Tabulka 17: Spokojenost s prací

Jste spokojen/a se svou prací?	Responsí	Podíl
zcela spokojen/a	3	7,0%
spíše spokojen/a	37	86,0%
spíše nespokojen/a	3	7%
zcela nespokojen/a	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Spokojenost s prací



Zdroj: Vlastní zpracování

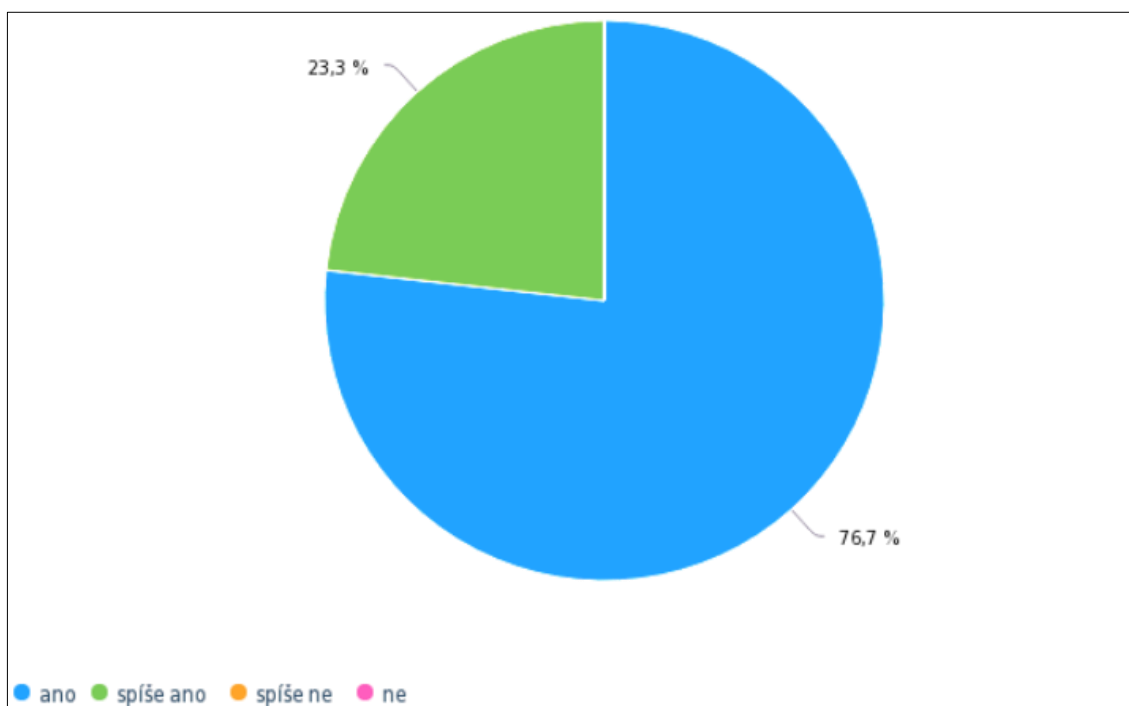
Zda považují zaměstnanci za důležitý osobnostní rozvoj, jsem zkoumala v následující otázce. Jak můžeme vidět v tabulce 18, respondenti označili pouze dvě odpovědi ze čtyř možných. Celkem 33 zaměstnanců (76,7%) usuzuje o důležitosti neustálého rozvoje a 10 dalších (23,3%) se domnívá, že je pro ně rozvoj „spíše důležitý“. Relativní četnosti zachycuje graf 15.

Tabulka 18: Osobnostní rozvoj

Myslíte si, že je pro Vás důležitý neustálý osobnostní rozvoj?	Responsí	Podíl
ano	33	76,7%
spíše ano	10	23,3%
spíše ne	0	0%
ne	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Osobnostní rozvoj



Zdroj: Vlastní zpracování

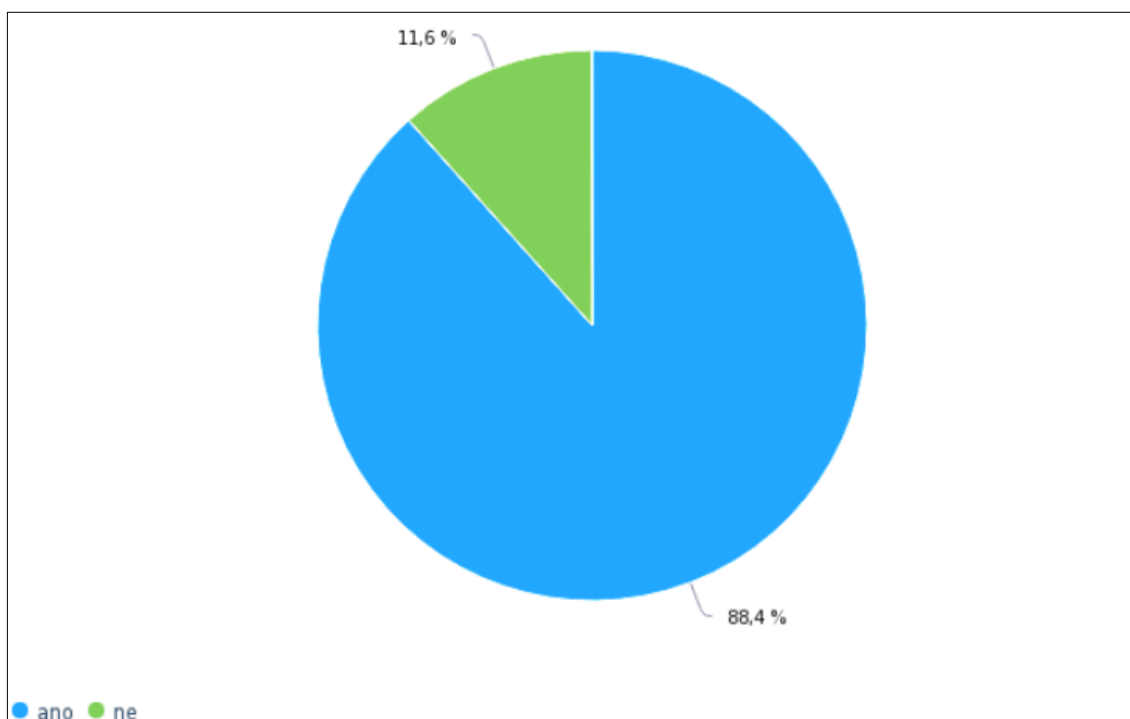
Vzdělávání je důležitý proces v životě každého z nás a nekončí tím, že například absolvujeme školu. Naopak. Technika jde kupředu a zaměstnanci se musí přizpůsobit inovacím a novým technologiím. Jen tak mohou být konkurenceschopní. Celých 88,4% responsí bylo, že kurzy a školení zaměstnavatel umožňuje. Uvedlo tak 38 dotazovaných. Jen 5 zaměstnanců označilo, že nemají možnost dále se vzdělávat.

Tabulka 19: Vzdělávání a školení

Umožňuje Vám zaměstnavatel další vzdělávání? (kurzy, školení)	Responsí	Podíl
ano	38	88,4%
ne	5	11,6%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Vzdělávání a školení



Zdroj: Vlastní zpracování

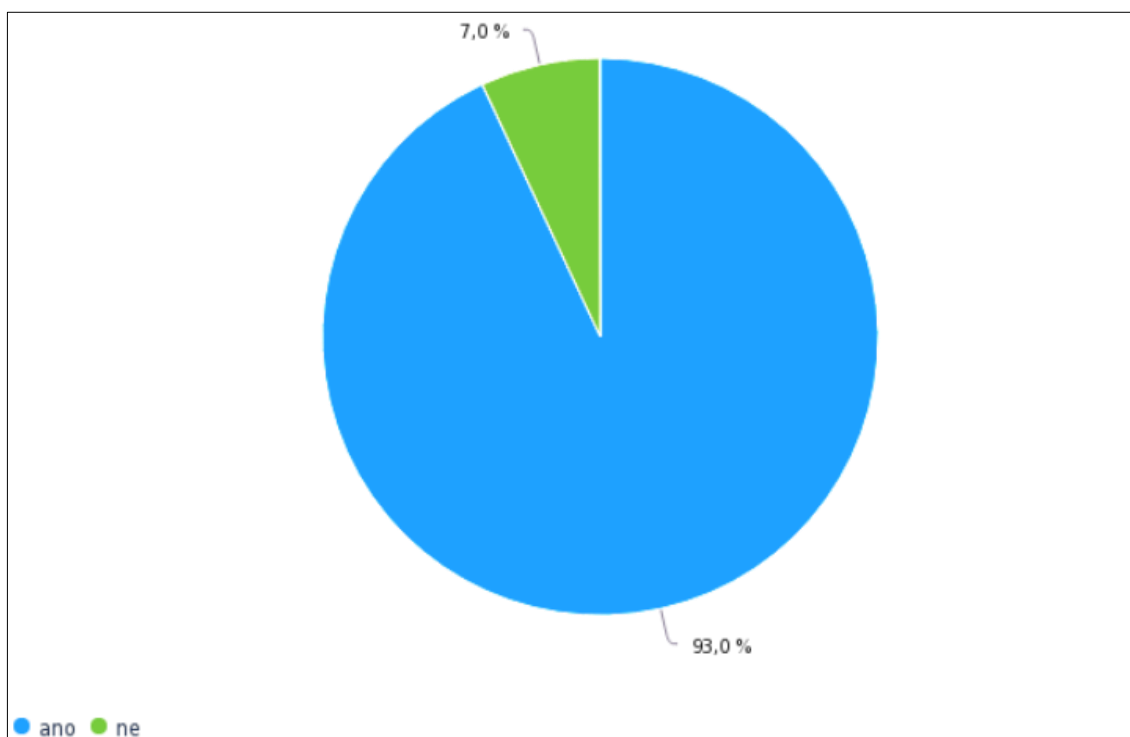
Na předchozí otázku navazuje tato, ve které jsem zkoumala, zda v případě kladné odpovědi na možnost vzdělávání zaměstnanců jde o prospěšnou aktivitu. Plných 93% dotazovaných tuto možnost pokládá za užitečnou a jen 7% (celkem 3 respondenti) nepovažují další sebevzdělávání za produktivní. Permanentní vzdělávání, neboli celoživotní učení je důležitý proces, poskytující člověku možnost vzdělávat se v různých oblastech v souladu s vlastními možnostmi, zájmy a potřebami.

Tabulka 20: Přínos vzdělávání

Pokud ano, považujete to za přínosné?	Responsí	Podíl
ano	40	93,0%
ne	3	7,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Přínos vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

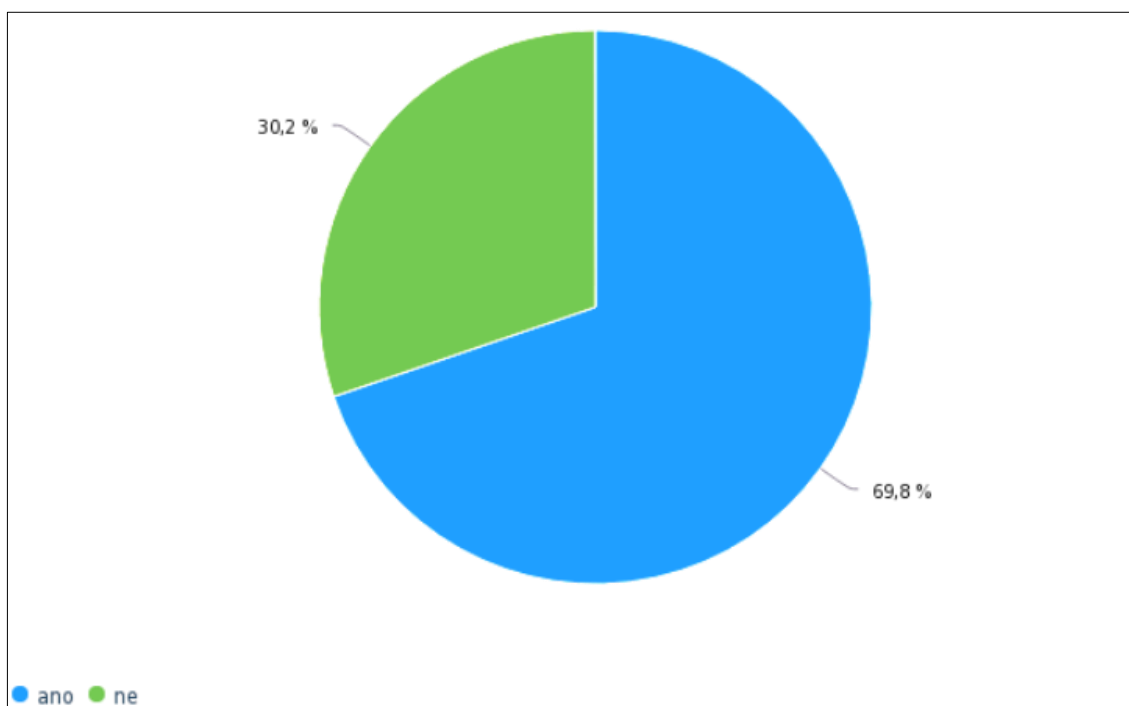
Jak popisují v kapitole 4. 2. 1, ve společnosti je dáována přednost vlastním (interním) zaměstnancům před novými pracovníky. V případě, že se uvolní (nebo vznikne nové) pracovní místo, dostanou šanci nejdříve stávající zaměstnanci a poté teprve externí uchazeči. Třicet kladných odpovědí bylo vyplněno dotazovanými, což činí bezmála 70% všech zúčastněných. Pouze 13 zaměstnanců označilo, že jim zaměstnavatel neumožní kýžené kariérní povýšení. To by mohlo být způsobeno například tím, že určitá pracovní pozice (asistentka ředitele) nemá možnost postoupit výše v kariérním žebříčku.

Tabulka 21: Kariérní postup

Je Vám umožněn kariérní postup v případě vzniku volného pracovního místa?	Responsí	Podíl
ano	30	69,8%
ne	13	30,2%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Kariérní postup



Zdroj: Vlastní zpracování

4. 4. 4 Pracovněprávní vztahy a otázky všeobecného charakteru

Ve čtvrté a poslední oblasti dotazníkové ankety⁴ jsem se zaměřila na celkové informace z oblasti pracovněprávních vztahů a na otázky všeobecného charakteru (frekvence využívání cizího jazyka, povědomí o AC, či zda mají respondenti profil na sociální síti. Tato oblast zahrnuje v součtu šest otázek (1, 2, 3, 13, 18 a 19). Dotazník je součástí přílohy diplomové práce. Hlavní pracovní poměr může být zaměstnavatelem sjednán na dobu určitou (v současné době je tomu tak u 15 dotazovaných, tj. 34,9%), dobu neurčitou, která následuje po uplynutí doby určité (v případě, že není pracovní poměr prodloužen na dobu určitou nebo ukončen). Takovýmto způsobem je zaměstnáno 28 respondentů, tj. 65,1%. Nikdo z dotazovaných již není ve zkušební době.

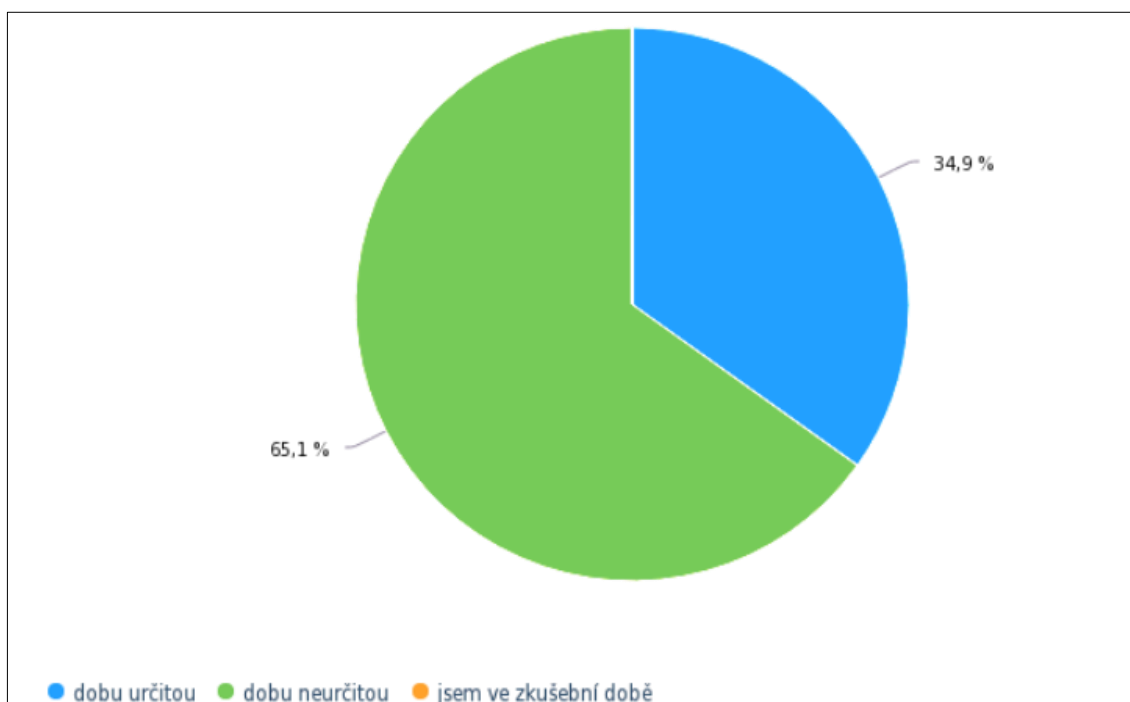
Tabulka 22: Pracovní smlouva

Jste v podniku zaměstnán/a na	Responsí	Podíl
dobu určitou	15	34,9%
dobu neurčitou	28	65,1%
jsem ve zkušební době	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

⁴ Dotazník je součástí přílohy diplomové práce.

Graf 19: Pracovní smlouva



Zdroj: Vlastní zpracování

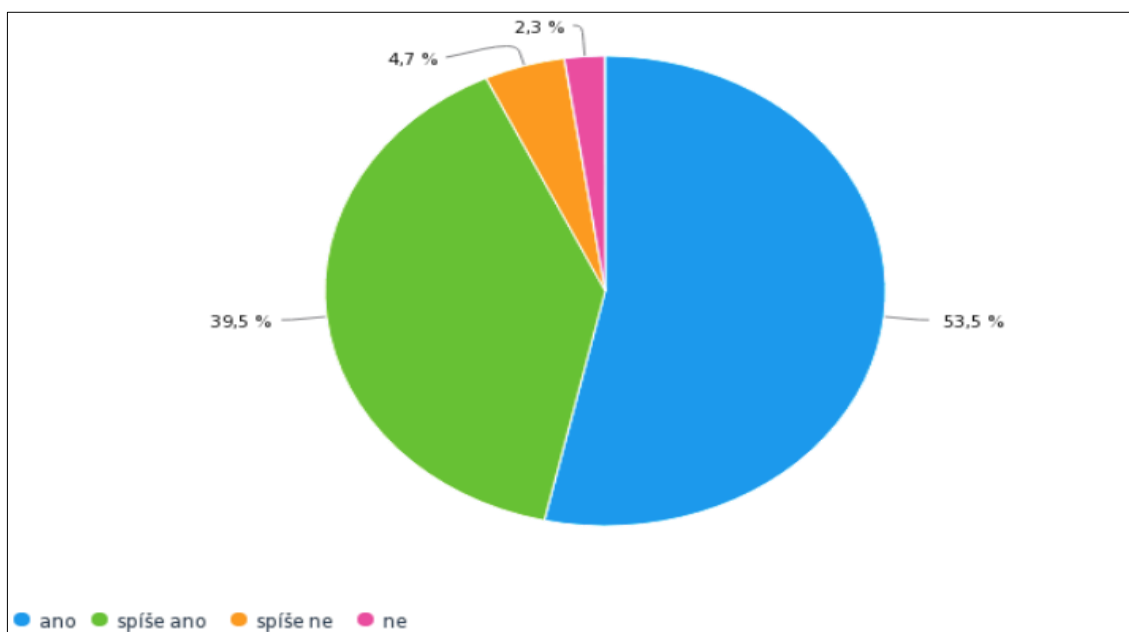
Shoda vystudovaného oboru s náplní zaměstnanecké práce je hodnocena následovně: 53,5% uvedlo, že vzdělání odpovídá aktuálně zastávané pracovní pozici a 39,5% respondentů napsalo, že tato skutečnost „spíše“ odpovídá. Jen jediný respondent uvedl, že jeho vzdělání se neshoduje s pracovní náplní. Dva respondenti se shodli, že vystudovaný obor spíše nekorresponduje s pozicí, kterou zastávají ve firmě. Výsledky jsou vidět v tabulce 23 a grafu 20. Je zde určitá pravděpodobnost, že po absolvování určitého oboru není snadné nalézt uplatnění na trhu práce a uchazeči se zkusí uplatnit v jiném, než vystudovaném oboru.

Tabulka 23: Shoda vzdělání s pracovní pozicí

Odpovídá Vaše vzdělání pozici, na které ve firmě působíte?	Responsí	Podíl
ano	23	53,5%
spíše ano	17	39,5%
spíše ne	2	4,7%
ne	1	2,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Shoda vzdělání s pracovní pozicí



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky týkající se zdroje vzniku volné pracovní pozice jsou shrnuty v tabulce 24 a grafu 21. Nejčastěji se dotazovaní dozvěděli tuto skutečnost od známých či přátel (20, tj. 46,5%). Druhé místo na pomyslném žebříčku patří aktivním uchazečům, kteří se sami o volné místo ucházeli, tj. 30,2% dotazovaných. Internet byl zdrojem získání práce pro 4 uchazeče a úřad práce pomohl v hledání třem dotazovaným. Pouze 1 respondent byl oslovený personální agenturou. Jiný uvedený zdroj je následující:

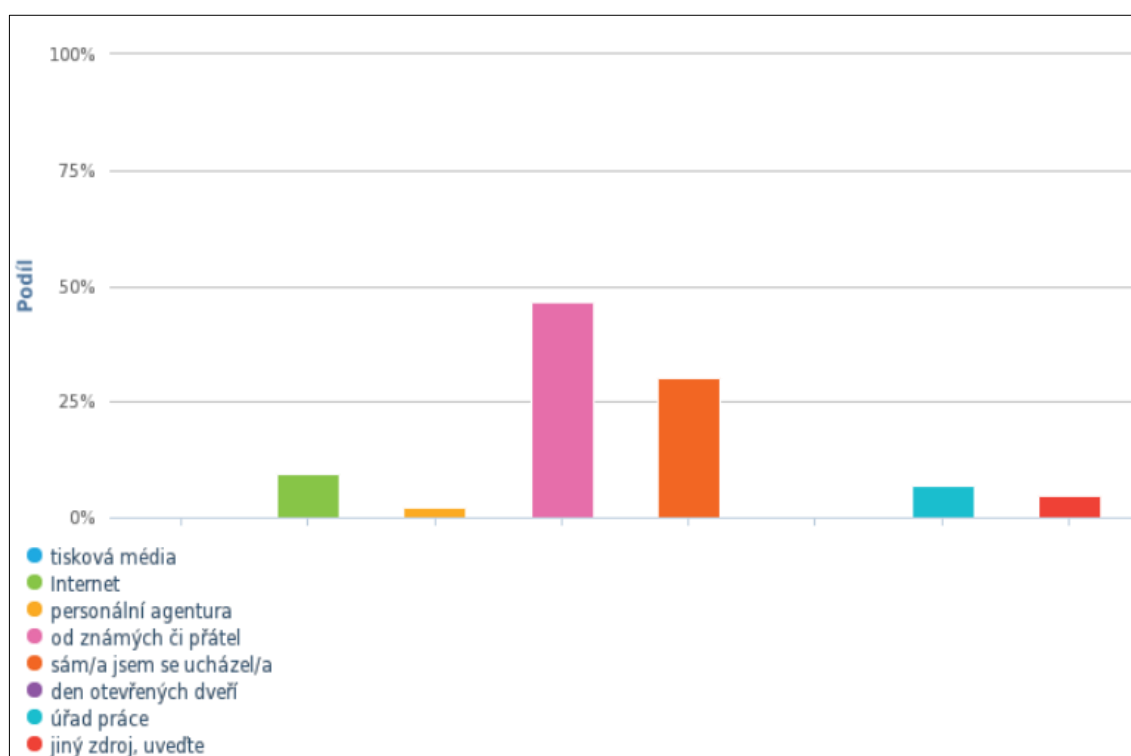
- ✚ kontaktovala mě firma
- ✚ během studia VŠ mě oslovili vedoucí zaměstnanci firmy

Tabulka 24: Zdroj volné pracovní pozice

Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve firmě?	Responsí	Podíl
tisková média	0	0%
Internet	4	9,3%
personální agentura	1	2,3%
od známých či přátel	20	46,5%
sám/a jsem se ucházel/a	13	30,2%
den otevřených dveří	0	0%
úřad práce	3	7,0%
jiný zdroj	2	4,7%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: Zdroj volné pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

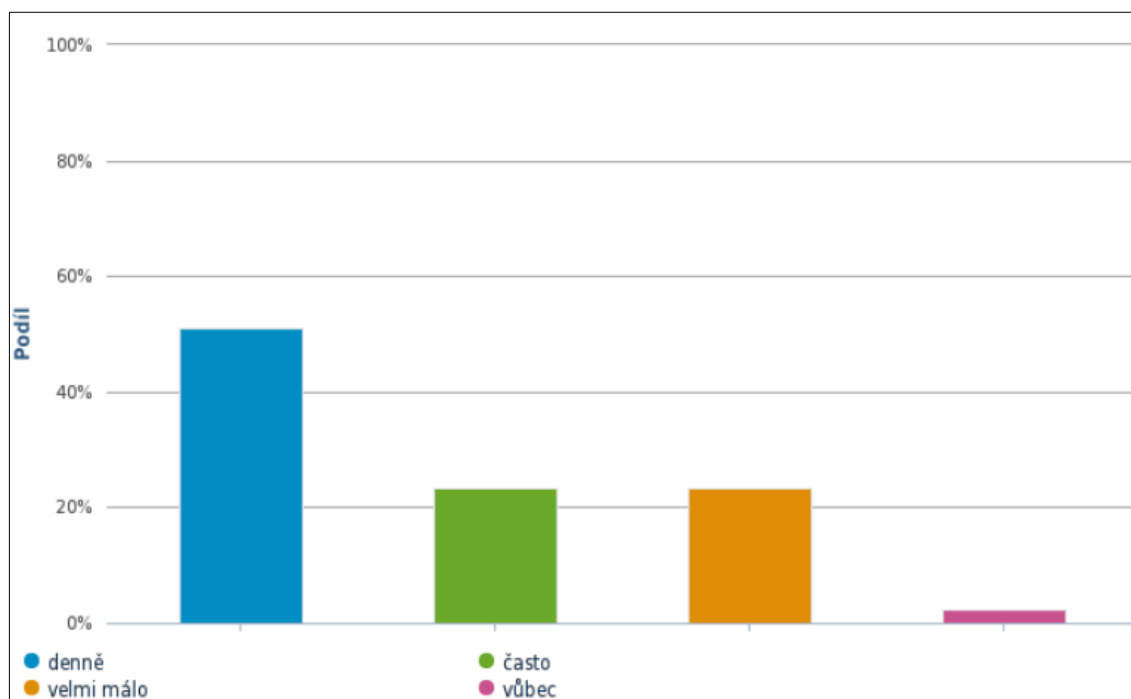
Jak je viditelné z tabulky 25, 51,2% dotázaných uvedlo, že používání cizího jazyka při práci je na denní bázi. Stejný počet odpovědí a to 10 (procentuální vyjádření 23,3%) uvedlo častou, ale také velmi malou frekvenci upotřebení komunikace v jiném než mateřském jazyce. Výlučně jediný respondent nemá potřebu komunikovat v cizím jazyce při své profesi. Znalost anglického jazyka je běžným požadavkem u tří čtvrtin pracovních nabídek a domnívám se, že dobrá znalost cizího jazyka otevírá cestu k lépe placené práci.

Tabulka 25: Cizí jazyk

Jaká je frekvence využívání cizího jazyka při Vaší práci?	Responsí	Podíl
denně	22	51,2%
často	10	23,3%
velmi málo	10	23,3%
vůbec	1	2,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Cizí jazyk



Zdroj: Vlastní zpracování

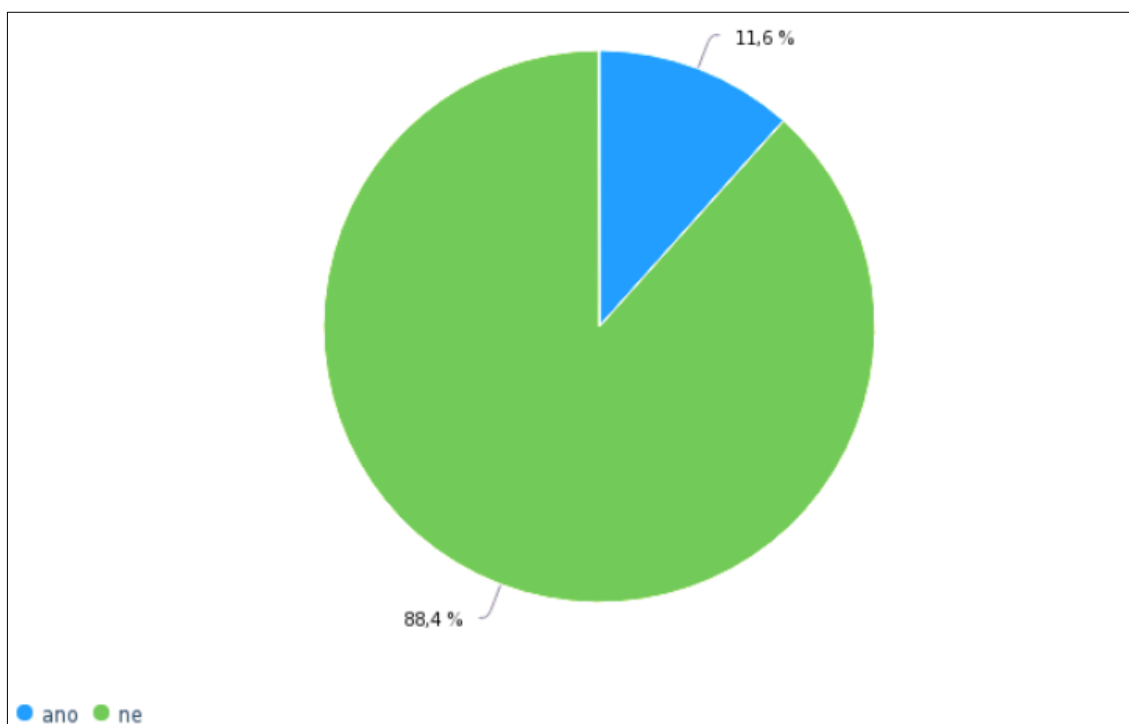
Assessment Centre je skupinová metoda výběru pracovníků a lze ji použít jak při výběrových řízeních tak při hodnocení a rozvoji současných pracovníků nebo v případě budování týmů. Povědomí o této metodě výběru především manažerských pozic je velmi nízké. Jak je vidět z tabulky 26, celkem 38 respondentů není obeznámených s touto metodou. Pouze 5 dotazovaných uvedlo, že tato skupinová metoda je jim známa. Výsledky tedy odpovídají skutečnosti, neboť metoda AC je ve společnosti využívána jen přibližně v pěti případech za 5 let. Relativní četnosti zobrazuje graf 23.

Tabulka 26: Assessment Centre

Je Vám známa skupinová metoda výběru pracovníků - Assessment Centre?	Responsí	Podíl
ano	5	11,6%
ne	38	88,4%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Assessment Centre



Zdroj: Vlastní zpracování

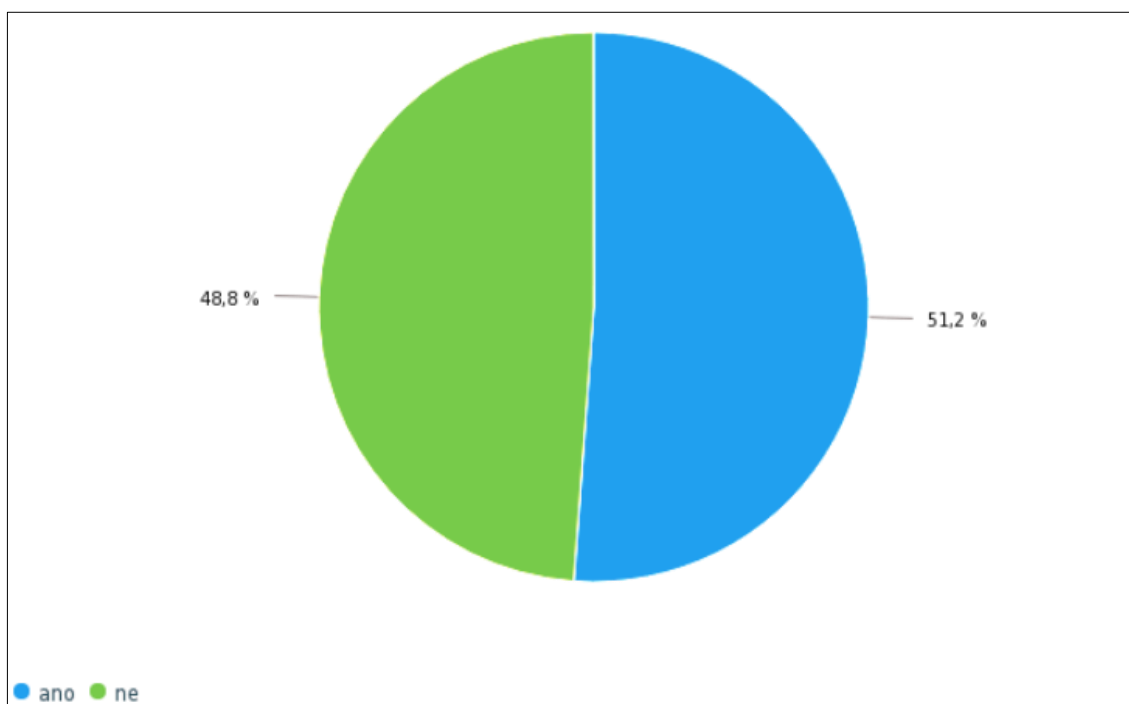
Sociální sítě jsou velmi populární. Společně s jejich pomocí se lze věnovat nejen zábavě, ale také hledat novou práci. Mezi nejpoužívanější sociální sítě se řadí Facebook, LinkedIn, Twitter a Instagram. Připojením na sociální sítě dostaneme přístup k rozsáhlé síti lidí, pracovních příležitostí, zpráv, informací a kontaktů. Výsledky vztahující se k profilům na těchto sítích jsou sumarizovány v tabulce 27. Více než polovina respondentů (51,2%) uvedla, že vlastní profil na nějaké sociální síti. Pouze o jednoho dotazovaného méně (celkem 21) bylo respondentů, kteří se vyjádřili, že nejsou zaregistrováni na žádné sociální síti. Lze očekávat nárůst vytvořených profilů, neboť šance na získání nové práce přes síť LinkedIn je dle mého názoru v současnosti velmi vysoká.

Tabulka 27: Profil na sociální síti

Máte profil na nějaké sociální síti?	Responsí	Podíl
ano	22	51,2%
ne	21	48,8%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24: Profil na sociální síti



Zdroj: Vlastní zpracování

4. 5 Shrnutí dotazníkové ankety

- Respondenti tvoří z 51% ženy a z 49% muži, nejpočetnější věková kategorie se komponuje z dotazovaných ve věku 26 – 35 let.
- Respondenti zahrnují technickohospodářské pracovníky ze všech oddělení podniku, přičemž převažují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním a následně se středoškolským vzděláním s maturitou.
- 28 zaměstnanců pracuje ve společnosti na dobu neurčitou a dalších 15 pracovníků má uzavřený pracovní poměr na dobu určitou. Nikdo z dotázaných není ve zkušební době.
- Necelá polovina, konkrétně 46,5% (20 pracovníků) se dozvědělo o volném pracovním místě od svých známých nebo přátel. 13 respondentů se samo ucházelo o zaměstnání, což relativně činí 30,2%. Skrze inzerci na Internetu získali v podniku práci 4 uchazeči.
- Přípravě na pohovor se nevěnovalo celkem 62,8% dotazovaných a dalších 86% uvedlo interview jako nejčastější metodu diagnostikování při výběrovém řízení. Testy schopností, dovedností, případně osobnosti byly použity u téměř 26%

respondentů. Výběrový rozhovor se konal v 81 % případů za účasti budoucího nadřízeného.

- Diskriminaci ze strany zaměstnavatele uvedlo v anketě pouze 6 zaměstnanců, přičemž nejčastějším důvodem omezování je věk (16,3% případů). Následně zaměstnavatelé diskriminovali kvůli nedostatečné nebo žádné praxi (11,6% případů).
- Co se týká spokojenosti zaměstnanců s výběrovým řízením, tak 74,4% (32 respondentů) bylo spokojeno a 1 dotazovaný byl dokonce velmi spokojen.
- Osobnostní rozvoj pokládá za důležitý 33 dotazovaných (76,7%) a poté 40 respondentů (93%) označilo možnost vzdělávání za prospěšnou aktivitu. Dle výsledků ankety (38 responsí) umožňuje zaměstnavatel svým pracovníkům další vzdělávání v podobě různých kurzů a školení.
- Povědomí o Assessment Centre, tedy metodě výběru zaměstnanců má pouze 11,6% dotazovaných (5 zaměstnanců), zbývajících 88,4% (38 pracovníků) nezná tuto techniku selekce.
- Cizí jazyk používá při své práci denně 22 respondentů, často a velmi málo 10 dotázaných. Při své profesi nepoužívá cizí jazyk pouze jediný dotazovaný.
- Sociální sítě jsou respondenty využívány. Více jak polovina (51,2%) dotazovaných je zaregistrovaných a mají tak vytvořený profil na nějaké sociální síti. Na druhou stranu, 48,8% responsí bylo označeno negativně, z čehož vyplývá, že 22 respondentů není zaregistrováno na žádné sociální síti.
- Výsledky spokojenosti s prací jsou takové, že převládají spokojení zaměstnanci. Možnost „spíše spokojen/a“ uvedlo celých 86 % dotazovaných a variantu „zcela spokojen/a“ označilo 7% respondentů. Žádní zaměstnanci nejsou „zcela nespokojeni“ se svou prací.

4. 6 Statistická analýza dat

Vybrané otázky jsem dále testovala v programu pro statistickou analýzu dat MINITAB a podle metodiky tohoto programu jsem použila χ^2 test. Test se používá ke zjištění, zda mezi dvěma znaky existuje prokazatelný vztah.

- Zprvu bylo testováno, zda je mezi kontrolními skupinami (muži a ženami) statisticky významný rozdíl ve vnímání diskriminace při výběrovém řízení. Pro

vykonání testu byly stanoveny následující hypotézy, které jsem testovala na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

H_0 : Diskriminace není závislá na pohlaví respondentů.

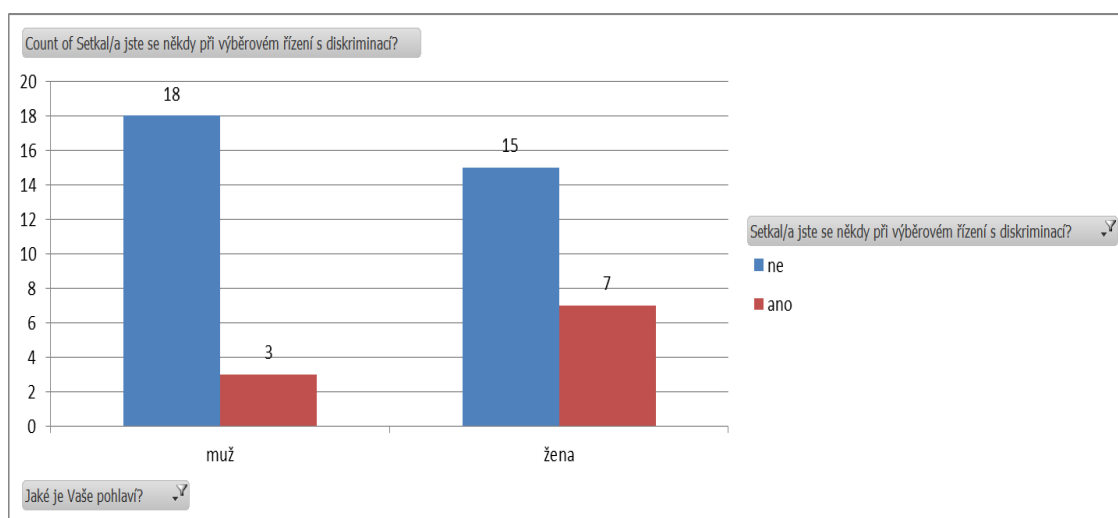
H_A : Diskriminace je závislá na pohlaví respondentů.

Tabulka 28: Data (diskriminace)

Popisky řádků	Popisky sloupců		Celkový součet
	ne	ano	
muž	18	3	21
žena	15	7	22
Celkový součet	33	10	43

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25: Kontingenční graf (diskriminace)



Zdroj: Vlastní zpracování

Platí, že pokud je $p\text{-value} < \alpha$ (0,05) zamítneme nulovou hypotézu o nezávislosti parametrů ve prospěch H_A , která říká, že diskriminace je závislá na pohlaví respondentů.

Z obrázku 5 je zřejmý výsledek $p\text{-value} = 0,174$ což znamená, že na základě testovaných dat (se spolehlivostí 95 %) nelze zamítnout H_0 , která říká, že diskriminace je nezávislá na pohlaví respondentů.

Obrázek 5: Výsledek testování (diskriminace)

```

Chi-Square Test: diskriminace ano; diskriminace ne
Expected counts are printed below observed counts
Chi-Square contributions are printed below expected counts

      diskriminace  diskriminace
      ano          ne          Total
1      3           18          21
      4,88        16,12
      0,727       0,220

2      7           15          22
      5,12        16,88
      0,694       0,210

Total    10          33          43

Chi-Sq = 1,850; DF = 1; P-Value = 0,174
1 cells with expected counts less than 5.
    
```

Zdroj: Vlastní zpracování

- Dále bylo ověřováno, zda se vyskytuje závislost mezi pohlavím dotazovaných respondentů a tím, že mají založený profil na nějaké ze sociálních sítí.

H_0 : Vytváření profilu na sociálních sítích není v závislosti s tím, zda je respondent muž nebo žena.

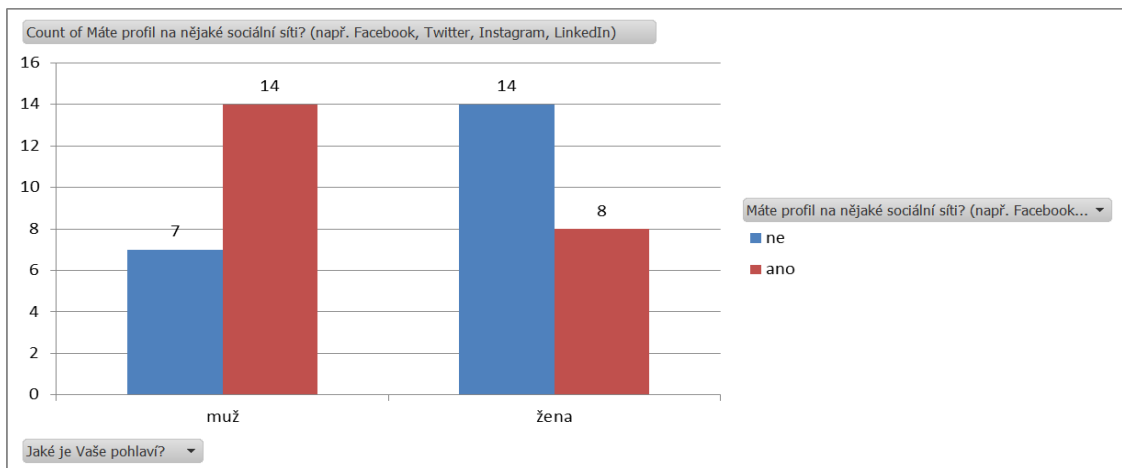
H_A : Profil na sociálních sítích je vytvářen v závislosti na pohlaví respondentů.

Tabulka 29: Data (sociální sít')

Máte profil na nějaké sociální síti? (např. Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn)	Popisky sloupců		Grand Total
	ne	ano	
Popisky řádků			
muž	7	14	21
žena	14	8	22
Grand Total	21	22	43

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26: Kontingenční graf (sociální síť)



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 6 je zřejmý výsledek $p - \text{value} = 0,047$. Platí tedy, že $p - \text{value} < \alpha (0,05)$ a lze s 95 % spolehlivostí zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti parametrů ve prospěch H_A , která říká, že vytváření profilu na sociálních sítích je závislé na tom, zda je respondent muž nebo žena.

Obrázek 6: Výsledek testování (sociální síť)

Chi-Square Test: profil ano; profil ne

Expected counts are printed below observed counts
Chi-Square contributions are printed below expected counts

	profil		Total
	ano	profil ne	
1	14	7	21
	10,74	10,26	
	0,987	1,034	
2	8	14	22
	11,26	10,74	
	0,942	0,987	
Total	22	21	43

Chi-Sq = 3,949; DF = 1; P-Value = 0,047

Zdroj: Vlastní zpracování

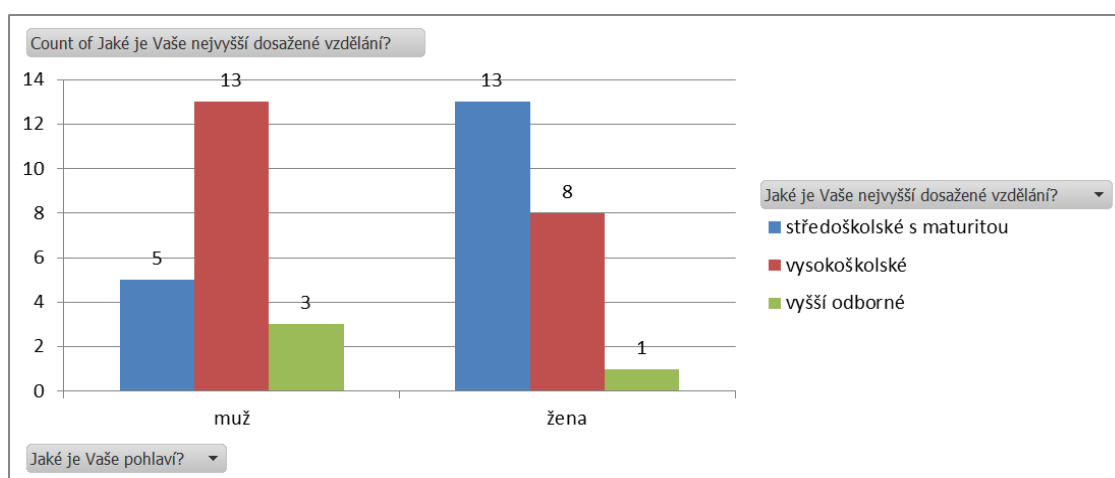
- Dále bylo šetřeno, zda existuje závislost mezi dosaženým vzděláním a pohlavím dotazovaných. Pro testování hypotézy v MINITABU je třeba pro zachování síly testu alespoň 5 výskytů pro každou kombinaci. Pro vyšší odborné vzdělání bohužel nemáme dostatečné množství dat pro vykonání testu a budeme tedy testovat hypotézu pro VŠ a SŠ vzdělané respondenty.

Tabulka 30: Data (vzdělání)

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Popisky sloupků			Grand Total
Popisky řádků	středoškolské s maturitou	vysokoškolské	vyšší odborné	
muž	5	13	3	21
žena	13	8	1	22
Grand Total	18	21	4	43

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27: Kontingenční graf (vzdělání)



Zdroj: Vlastní zpracování

H_0 : Dosažené vzdělání není závislé na pohlaví respondentů.

H_A : Dosažené vzdělání je závislé na pohlaví respondentů.

Z obrázku 7 je patrné, že výsledek p – value je 0,033 tedy je $< \alpha (0,05)$ a lze tedy s 95 % spolehlivostí zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti parametrů ve prospěch H_A . Zkoumaná data jsou na sobě závislá.

Obrázek 7: Výsledek testování (vzdělání)

```
DOTAZNÍKY.MPJ*
Chi-Square Test: vysokoškolské; středoškolské s maturitou
Expected counts are printed below observed counts
Chi-Square contributions are printed below expected counts

      vysokoškolské      středoškolské      Total
1      13      5      18
      9,69      8,31
      1,129      1,317

2      8      13      21
      11,31      9,69
      0,968      1,129

Total      21      18      39

Chi-Sq = 4,542; DF = 1; P-Value = 0,033
```

Zdroj: Vlastní zpracování

4. 7 Návrh změn

Podnik vyrábějící komponenty pro automobilový průmysl má dle mého názoru dobře propracovaný systém výběru a přijímání pracovníků, nicméně bylo zformulováno několik návrhů na zlepšení.

Problém: Zaměstnavatelé diskriminují (limitují) uchazeče o zaměstnání kvůli žádné nebo nedostatečné praxi (problém se týká převážně čerstvých absolventů).

Řešení: Zavedení trainee programů. V současnosti jsou tyto programy velmi populární a zároveň usnadňují vstup na trh práce.

Jde o programy v délce 6 až 18 měsíců a zároveň o placenou práci na plný úvazek. Firmy je nabízejí absolventům do dvou let od ukončení studia. Účastník tohoto programu se seznámí s pracovním prostředím, zkusí si práci na různých pozicích v několika odděleních a zjistí, v jakém oboru by chtěl pracovat. Tato pracovní příležitost je skvělá právě v tom, že téměř každý, kdo ji absolvuje, po čase získá i pracovní místo a stane se zaměstnancem firmy. Ať už se účastník programu rozhodne pro práci ve stejné firmě, kde absolvoval program či pro jinou, získá zkušenost k nezaplacení, která je v dnešní době velmi ceněna.

Návrh pilotního programu „trainee“

- ❖ Termín zahájení pilotního programu – 1. 1. 2017
- ❖ Termín ukončení pilotního programu – 31. 12. 2017
- ❖ Výběr a posouzení kandidátů do pilotního programu (bude proveden personalistou) – září + říjen 2016
- ❖ Účastníci – 2 absolventi (muž a žena)
- ❖ Délka programu – 12 měsíců (dohromady 24 měsíců)
- ❖ Hrubá mzda 18000,- Kč/měsíc pro oba účastníky
- ❖ Zhodnocení pilotního programu účastníky a příslušnými zaměstnanci s personálním oddělením + následná diskuse s vedením společnosti – leden 2018
- ❖ Vytvoření dokumentace o uskutečněném trainee programu – únor 2018

Předpokládané mzdové náklady činí $24 * 18000 = 432\ 000,-$

Pojistné na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti (34%) $34 * 4320 = 146\ 880,-$

Předpokládané náklady trainee programu činí **578 880,- Kč**

Problém: Personální oddělení zprostředkovaně inzeruje volná místa na několika webových portálech najednou a využívá služeb personálních agentur.

Řešení: Vytvoření profilu společnosti na sociální síti LinkedIn.

Tím, že bude mít společnost profil na LinkedIn získá několik výhod najednou. V první řadě se potenciální uchazeč bude moci podrobně seznámit s veškerými volnými pracovními funkcemi na jednom internetovém portálu, čímž ušetří spoustu času jak sobě, tak personalistům. Firma ušetří finanční prostředky, které jinak musí honorovat personálním agenturám, kariérním portálům za zveřejnění na Internetu, případně dalším institucím za inzerci v denním tisku či specializovaných časopisech. Kompetence správy by náležela oddělení IT v součinnosti s oddělením lidských zdrojů, které by odpovídalo za aktualizaci zveřejňovaných informací na profilu společnosti. Profil by současně zobrazoval informace o výběrových řízeních v obou závodech, tedy v Blatné i ve Strakonících. Filtrem pak bude možno prohlédnout si volná místa buď v Blatné nebo na Glassu či Trimu, které tvoří strakonický závod. Zároveň i personalisté by získali

šanci kontaktovat potenciální zaměstnance, kteří jsou zaregistrováni a mají profil na této sociální síti.

Problém: Vedení společnosti plánuje zahájení výběrového řízení na pozici asistentky (asistenta) ředitele. Vedení požaduje, aby potenciální kandidáti absolvovali jazykové a osobnostní testy a zároveň se prezentovali v modelových situacích.

Řešení: Metoda AC

Assessment centrum si firmy původně zadávaly u manažerských pozic, ale v současné době se klade velký důraz na to, aby se člověk rychle adaptoval do kolektivu a firemní kultury, takže firmy vyžadují assessment centrum i na běžné pracovní pozice. Firma nemá mnoho zkušeností s prováděním AC po stránce organizační, metodické a obsahové, proto bude přizvána ke spolupráci externí firma. Cílem je vybrat potenciálně 2 – 3 nejlepší osoby na pozici asistentky (asistenta) ředitele z pravděpodobného celkového počtu 10 uchazečů (kteří se zúčastní AC). Návrh assessment centra je zobrazen v tabulce 31.

Tabulka 31: Časový harmonogram AC na pozici asistentky ředitele

Čas	Situace	Hodnotitel
8:00 - 8:20	zahájení a prezentace firmy	ředitel společnosti
8:20 - 8:40	organizace a obsah dne	HR manažer
8:40 - 10:10	blok jazykových testů	externista
10:10 - 10:30	přestávka - coffee break	
10:30 - 11:30	prezentace v různých situacích	tým pozorovatelů
11:30 - 12:00	zpětná vazba uchazečům	všichni
12:00 - 13:00	oběd	
13:00 - 14:30	testy osobnosti	externista
14:30 - 16:00	modelová situace třídění došlé pošty	tým pozorovatelů
16:00 - 16:30	závěrečná konference hodnotitelů	HR manažer

Zdroj: Vlastní zpracování

Úvodní část AC

Zahájení jednodenního assessment centra by mělo zahrnovat následující činnosti:

- Přivítání účastníků
- Představení společnosti
- Představení pozice, o kterou se kandidáti uchází
- Časový harmonogram AC + seznámení s tematickými bloky
- Představení hodnotitelů
- Výstupy AC + sdělení způsobu, jak proběhne výsledné rozhodnutí

Navrhované techniky AC

Prezentace v různých situacích – jde o modelové situace, při nichž se hodnotí prezentační dovednosti uchazečů. Jsou zadány tři vlastnosti, například: 1. schopnost zvládat stres, 2. samostatnost, 3. schopnost rychle se přizpůsobit a kandidáti mají za úkol přesvědčit ostatní posluchače a zároveň kandidáty o těchto svých vlastnostech na popisu konkrétních situací z pracovního či osobního života. Cílem je tedy prezentování situací, které jsou adekvátními důkazy, že uchazeč má tyto předem libovolně stanovené vlastnosti.

Jazykové testy – pracovní místo asistentky (asistenta) ředitele vyžaduje střední úroveň znalosti cizího jazyka. Konkrétně na tuto pozici je dán požadavek na znalost jednoho cizího jazyka (anglického nebo německého), avšak znalost druhého cizího jazyka je pro kandidáty výhodou.

Testy osobnosti – jde o formu dotazníku, kterou vyplňují samotní uchazeči. Na základě těchto dotazníků se hodnotí zájmy a pracovní chování kandidátů.

Modelová situace třídění došlé pošty – tato situace se odehrává v místnosti, kde je pracovní stůl, dále písemná korespondence s různými problémy, emailová korespondence v notebooku a kde se bude řešit několik telefonátů podle předem daného scénáře. Cílem této varianty je rozpoznat kandidátovy organizační schopnosti v omezeném čase a zároveň pochopení problémů, se kterými se může setkat ve své práci.

Ekonomická stránka metody výběru AC se většinou rozděluje na dvě položky. První je cena za realizaci AC formou outsourcingu, kdy se cena pohybuje v rozmezí od

10 000 – 40 000 Kč / den. Druhou je cena za výstupní zprávu, která činí v průměru od **2 000 – 5 000 Kč** (konkrétní výše poté záleží na počtu pozorovatelů a odpovídající náročnosti úkolů pro požadovanou pozici).

5 Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit, jak daný podnik, kterým je DURA Automotive CZ k. s. provádí náborů zaměstnanců, tedy jejich vyhledávání a následně jejich přijímání do pracovního poměru. V případě nedostatečného potenciálu navrhnout změny uvedených procesů.

Stávající oblast řízení lidských zdrojů a proces výběru a přijímání zaměstnanců jsem se pokusila identifikovat na základě prostudování firemních dokumentů, rozhovoru s personální ředitelkou společnosti, ale také kvantitativního výzkumu dotazníkové ankety, které se zúčastnili technickohospodářští pracovníci z různých oddělení podniku.

V dotazníkové anketě jsem se orientovala na čtyři oblasti – identifikační údaje respondentů, příprava zaměstnanců na interview a průběh výběrového řízení. Dále na spokojenost s motivačním blokem otázek a na pracovněprávní vztahy. Následně byla provedena statistická analýza dat. Vybrané otázky byly testovány v programu MINITAB k ověření, zda mezi dvěma znaky existuje prokazatelný vztah.

Při zpracovávání dat z dotazníkového výzkumu byla zjištěna například skutečnost, že se potenciální zaměstnanci ve většině případů nevěnovali přípravě na výběrové interview. Dále také, že osobnostní rozvoj a možnost dalšího vzdělávání jsou u zaměstnanců vítány, což je na rozdíl od nepřipravenosti na pohovor pozitivní zjištění. Z provedené analýzy procesu výběru a přijímání zaměstnanců vyplývá, že má podnik dobře propracovaný systém řízení lidských zdrojů, přesto jsem se pokusila o sestavení několika návrhů, které by dle mého názoru vedly k posílení efektivity procesu získávání zaměstnanců.

Personalisté v podnicích mají nelehký úkol – vybrat z mnohdy desítek kandidátů na pracovní pozici jediného, který bude odpovídat stanoveným požadavkům nadřízených pracovníků v nejkratším možném časovém intervalu. Bohužel ne vždy je proces získávání a výběru ukončen úspěšně a výběrové řízení se tak musí opakovat, což zapříčiní nejen ztrátu časovou, ale hlavně finanční. Obzvláště je tedy důležité mít jasně stanovenou představu o tom, co požadují obě strany (jak HR oddělení, tak potenciální zaměstnanec).

6 Summary

The aim of this diploma thesis was to evaluate, how the chosen company searches and recruits new employees to its ranks and in case that the potential will not be sufficient, to suggest the possible measures.

The theoretical part concerns with the issues of managing human resources, the methods of selection of the new employees, as well as trends in human resources management and also by modern recruitment – the social networks. The application part consists of several sections. At the beginning of this part the chosen company is described, then an internal system of selection and recruitment with a questionnaire survey in Dura Automotive, which were attended by technical and economic employees from various departments. Furthermore, a statistical analysis of the data was carried out when it was investigated whether there is a verifiable relation between two attributes from the questionnaire survey. Based on the results of the questionnaire survey were made several suggestions, which could improve an efficiency of the analyzed processes.

Keywords: human resources management, Assessment Centre, selection procedure, social network

7 Seznam literatury

Absolventi VŠE. (2015). *Jak uspět u přijímacího pohovoru* [online]. Načteno z: <http://absolventi.vse.cz/wp-content/uploads/2013/12/prijimaci-pohovor-rpc.pdf>

Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality* (1. vydání). České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Böhmová, L. (2013). *Personalistika a budoucnost sociálních sítí ČR*. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics [online]. **20**(27), 14-22.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (c2010). *Management a organizační chování* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.

d'Ambrosiová a kol. (2015). *Abeceda personalisty* (6. aktualizované vydání). Ostrava: Anag.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice* (1. vyd.). Praha: Grada.

Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika* (Vyd. 1.). Praha: Computer Press.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů* (Vyd. 1.). Praha: Grada.

Horalíková, M. (2000). *Personální řízení* (4. vyd.). Praha: ČZU (Praha) – PEF

Houštická, T. *Jak vyžrát na assessment centrum?* EFektiv 10 (2015), 31 – 32

HR Mixer. (2015). *Životopis je mrtvý, ať žije LinkedIn* [online]. Načteno z: <http://www.hrmixer.cz/linkedin/196-zivotopis-je-mrtvy-at-zije-linkedin-7-kroku-jak-pres-tuhle-sit-ziskat-vysnenou-praci>

Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců* (Vyd. 1.). Praha: Computer Press.

Hroník, F. (2012). *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre* (3. vydání). Brno: Motiv Press.

Chládková, Alena; Bukovjan Petr. (2015). *Personalistika* (5. aktualizované vydání). Praha: Wolters Kluwer.

Interní materiály společnosti

Kevany, K. (2015). *Facing up to human resources*. New Zealand Management [online]. **62**(4), 20-24.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů* (1. vyd.). Praha: C.H. Beck

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu* (Vyd. 1.). Praha: Management Press.

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů* (1. vyd.). České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí* (1. vyd.). Nitra: VŠP.

LinkedIn. (2015). *Informace o společnosti* [online]. Načteno z: <https://www.linkedin.com/about-us?trk=uno-reg-guest-home-about>

Mzdová praxe. (2007). *Zkušební doba* [online]. Načteno z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2376v3133-zkusebni-doba/?search_query

Randlová, N. *Adaptace a její smysl*. *Práce & mzda* 10 (2015), 29 – 30

Top HR trends (2015). *Human Capital* [online]. **18**(9), 18-24.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions* (1. české vyd.). Praha: Grada.

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí* (Vyd. 1.). Brno: NC Publishing.

Váchal, J., Pártlová, P. (2008). *Personální management* (2. vydání). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická.

Walker, A. J., & Collins, D. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Šest složek formování podnikové pracovní síly	11
Obrázek 2: Běžné diagnostické možnosti v personální praxi	16
Obrázek 3: Okenní moduly	33
Obrázek 4: Výrobní hala	35
Obrázek 5: Výsledek testování (diskriminace)	76
Obrázek 6: Výsledek testování (sociální síť)	77
Obrázek 7: Výsledek testování (vzdělání)	79
Tabulka 1: Výhody a nevýhody interních a externích zdrojů získávání	9
Tabulka 2: Výhody a nevýhody Assessment Centre.....	20
Tabulka 3 - Náklady na nábor	48
Tabulka 4: Pohlaví	50
Tabulka 5: Věková skladba.....	51
Tabulka 6: Vzdelání	52
Tabulka 7: Pracovní pozice.....	53
Tabulka 8: Příprava na pohovor	53
Tabulka 9: Představení pracovní pozice	54
Tabulka 10: Reference o firmě.....	55
Tabulka 11: Diagnostikování uchazeče	56
Tabulka 12: Interview	57
Tabulka 13: Diskriminace	58
Tabulka 14: Formy diskriminace	59
Tabulka 15: Životopis	60
Tabulka 16: Spokojenost s přijímacím řízením.....	61
Tabulka 17: Spokojenost s prací	62
Tabulka 18: Osobnostní rozvoj	63
Tabulka 19: Vzdelávání a školení	64
Tabulka 20: Přínos vzdelávání	65
Tabulka 21: Kariérní postup.....	66
Tabulka 22: Pracovní smlouva.....	67
Tabulka 23: Shoda vzdelání s pracovní pozicí.....	68
Tabulka 24: Zdroj volné pracovní pozice	69
Tabulka 25: Cizí jazyk	70
Tabulka 26: Assessment Centre	71
Tabulka 27: Profil na sociální síti	72
Tabulka 28: Data (diskriminace).....	75
Tabulka 29: Data (sociální síť)	76
Tabulka 30: Data (vzdelání).....	78
Tabulka 31: Časový harmonogram AC na pozici asistentky ředitele	81
Graf 1: Čas vyplňování dotazníku.....	49

Graf 2: Pohlaví	50
Graf 3: Věková skladba.....	51
Graf 4: Vzdělání.....	52
Graf 5: Příprava na pohovor.....	54
Graf 6: Představení pracovní pozice	55
Graf 7: Reference o firmě	56
Graf 8: Diagnostikování uchazeče	57
Graf 9: Interview	58
Graf 10: Diskriminace.....	59
Graf 11: Formy diskriminace	60
Graf 12: Životopis.....	61
Graf 13: Spokojenost s přijímacím řízením	62
Graf 14: Spokojenost s prací.....	63
Graf 15: Osobnostní rozvoj.....	64
Graf 16: Vzdělávání a školení.....	65
Graf 17: Přínos vzdělávání.....	66
Graf 18: Kariérní postup	67
Graf 19: Pracovní smlouva.....	68
Graf 20: Shoda vzdělání s pracovní pozicí	69
Graf 21: Zdroj volné pracovní pozice	70
Graf 22: Cizí jazyk.....	71
Graf 23: Assessment Centre.....	72
Graf 24: Profil na sociální síti	73
Graf 25: Kontingenční graf (diskriminace).....	75
Graf 26: Kontingenční graf (sociální síť).....	77
Graf 27: Kontingenční graf (vzdělání).....	78

9 Přílohy

Příloha 1: Žádost o obsazení pracovní pozice THZ

Příloha 2: Záznamový arch z přijímacího pohovoru na pozice THZ

Příloha 3: Dotazník

Příloha 1: Žádost o obsazení pracovní pozice THZ

Název útvaru:		Organizační číslo útvaru:	
Vedoucí zaměstnanec útvaru: (žadatel)		Řídící úroveň:	
Přímý nadřízený žadatele:		Řídící úroveň:	
Název pracovní pozice:			
Číslo pracovní pozice - KZAM:		Tarifní zařazení:	
Požadovaný termín nástupu:			
Důvod obsazení pracovního místa:			
Požadované vzdělání:			
Požadovaná praxe:			
Požadované znalosti, dovednosti, osobnostní předpoklady:			
Jazykové znalosti:			
Jiné požadavky:			

Datum:	
Podpis žadatele:	
Podpis přímého nadřízeného žadatele:	

Příloha 2: Záznamový arch z přijímacího pohovoru na pozici THZ

Obsazovaná pracovní pozice:	Datum:
Jméno, příjmení, titul:	Datum narození:
Adresa:	Telefon:
Vzdělání: SŠ <input type="checkbox"/> VŠ <input type="checkbox"/>	
Typ, zaměření školy, studijní obor:	
Jazykové znalosti:	Požadovaná znalost práce na PC: ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Další studium:	

Průběh zaměstnání	od - do	Zařazení	Důvod odchodu
Poslední zaměstnání:			
Hlavní činnosti:		Hlavní odpovědnosti:	

Motivace pro práci v DURA Automotive Systems, k.s.:
Zájem o oblast pracovní činnosti:
Dlouhodobé pracovní cíle:
Informace o DURA Automotive Systéme, k.s.
Rodinný stav: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Děti: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Věk: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Zdravotní stav (omezení):		Kuřák:	ANO		NE	
------------------------------	--	--------	-----	--	----	--

Časové omezení:	- péče o rodinu	
	- jiné důvody (dojíždění apod.)	
Osobní zájmy:		
Osobní plány:		

Možný termín nástupu:		Závazky vůči současnému zaměstnavateli:	
Reference:			
Očekávaný plat:			

Stanovisko k přijetí uchazeče:	Přijat:	<input type="checkbox"/>	Nepřijat:	<input type="checkbox"/>
--------------------------------	---------	--------------------------	-----------	--------------------------

V případě nepřijetí ponechat v evidenci:	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>
--	-----	--------------------------	----	--------------------------

Výsledek odborného testu:	nesplnil	<input type="checkbox"/>	splnil	<input type="checkbox"/>	splnil výtečně	<input type="checkbox"/>
---------------------------	----------	--------------------------	--------	--------------------------	-------------------	--------------------------

Zvláštní schopnosti:	
----------------------	--

Význačné rysy (dojem z prezentace uchazeče):	
---	--

Stanovisko k perspektivnímu využití uchazeče:	
--	--

Pohovor provedl/i:	
--------------------	--

Příloha 3: Dotazník

Přijímací řízení do zaměstnání

Vážení respondenti,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity a veškeré získané odpovědi budou sloužit výhradně pro potřeby zpracování praktické části diplomové práce. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní, prosím Vás tedy o uvedení pravdivých a objektivních informací.

Děkuji za Vaši účast.

Martina Bůbalová

1. Jste v podniku zaměstnán/a na:

- dobu určitou
- dobu neurčitou
- jsem ve zkušební době

2. Odpovídá Vaše vzdělání pozici, na které ve firmě působíte?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

3. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve firmě?

- tisková média
- Internet
- personální agentura
- od známých či přátel
- sám/a jsem se ucházel/a
- den otevřených dveří
- úřad práce
- jiný zdroj, uveďte

4. Jak detailně Vám byla představena pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a?

- velmi detailně
- více než dostatečně
- dostatečně
- jen zběžně
- vůbec

5. Přípravoval/a jste se na pohovor?

- ano
- ne
- V případě kladné odpovědi, uveďte způsob přípravy

6. Zjišťoval/a jste si před výběrovým řízením reference o firmě?

- ano
- ne

7. Při výběrovém řízení jste absolvoval/a? (možno označit více odpovědí)

- výběrový pohovor
- diagnostikování pomocí dotazníku
- diagnostikování pomocí testů (např. schopností, inteligence, znalostí a dovedností, osobnosti)

8. Interview vedl:

- pracovník personálního oddělení
- budoucí nadřízený
- jiný, uveďte kdo

9. Setkal/a jste se někdy při výběrovém řízení s diskriminací?

- ano
- ne

10. Označte, s jakou formou diskriminace jste se setkal/a (možno označit více odpovědí), popřípadě označte "s diskriminací nemám zkušenost"

- praxe
- věk
- vzdělání
- pohlaví
- děti
- národnost
- vzhled
- s diskriminací nemám zkušenost

11. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením?

- velmi spokojen/a
- spokojen/a
- ani spokojen/a ani nespokojen/a
- nespokojen(a)
- velmi nespokojen/a

12. Domníváte se, že personalista preferuje životopis raději:

- strukturovaný, přehledně uspořádaný
- nestrukturovaný, ručně psaný

13. Jaká je frekvence využívání cizího jazyka při Vaší práci?

- denně
- často
- velmi málo
- vůbec

14. Myslíte si, že je pro Vás důležitý neustálý osobnostní rozvoj?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Umožňuje Vám zaměstnavatel další vzdělávání? (vzdělávací kurzy, školení, výcvikové programy)

- ano
- ne

16. Pokud ano, považujete to za přínosné?

- ano
- ne

17. Je Vám umožněn kariérní postup v případě vzniku volného pracovního místa?

- ano
- ne

18. Je Vám známa skupinová metoda výběru pracovníků - Assessment Centre?

- ano
- ne

19. Máte profil na nějaké sociální síti? (např. Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn)

- ano
- ne

20. Jste spokojen/a se svou prací?

- zcela spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a

21. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

22. Do které z následujících věkových kategorií se řadíte:

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 56 a více let

23. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední odborné (vyučen/a)
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

24. Jakou funkci ve firmě zastáváte?