



Personální marketing ve vybraném podniku se zaměřením na recruitment

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Vladimír Matula**

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Lenka Suková





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vladimír Matula**
Osobní číslo: E16000068
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Mgr. Lenka Suková
Konzultant práce: Ing. Jiřina Hanušová
HR Manager, Bombardier Transportation Czech Republic, a.s.

Název práce: **Personální marketing ve vybraném podniku se zaměřením na recruitment**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců.
3. Analýza metod získávání a výběru zaměstnanců daného podniku.
4. Návrh změn v procesu získávání a výběru zaměstnanců.
5. Formulace závěrů a zhodnocení návrhu.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-07-494-7412-6.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6933-2.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy nové personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- ŠTEFKO, Martin a Tim Čeněk, ŠLAPÁK. 2015. *Praktický personální marketing*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- HALÍK, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2475-1.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

19. 4. 2019

Vladimír Matula

Poděkování

Touto cestou bych velmi rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Mgr. Lence Sukové, za odborné vedení, čas, cenné rady, a především za trpělivost, jenž byla ochotna věnovat v průběhu celé práce.

Velice děkuji také Ing. Jitce Jiráňkové a Mgr. Štefánii Špírkové ze společnosti KAVALIERGLASS, a.s., za rychlé jednání a pomoc při zpracování bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce s názvem „Personální marketing ve vybraném podniku se zaměřením na recruitment“ se věnuje jednomu z nejdůležitějších procesů v oblasti řízení lidských, tedy procesu získávání zaměstnanců. Teoretická část práce seznamuje s aspekty spojené s personálním marketingem a oblastí řízení lidských zdrojů, představuje jednotlivé způsoby, které lze k získávání zaměstnanců použít a definuje metody výběru zaměstnanců. Praktická část se věnuje procesu získávání zaměstnanců ve zvoleném podniku. Cílem práce je tento proces zhodnotit a navrhnout doporučení na zlepšení, které by mohlo celý náborový proces urychlit i zefektivnit.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personální marketing, recruitment, výběr zaměstnanců, předvýběr zaměstnanců, pohovor

Annotation

The bachelor thesis „Personal Marketing in a Selected Company focusing on Recruitment“ pays attention to the one of the most important processes of the Human Resources Management, which is recruitment process. Theoretical part of the thesis meets aspects connected with personal marketing and human resources management, introduces ways, which can be used in recruitment process and defines methods for employee selection. The practical part of the thesis is focused on the process of employee selection in a selected company. The aim of the bachelor thesis is to valorize this process and suggest recommendations for improvement, which can make this process faster and more effective.

Key words

human resources management, personal marketing, recruitment, employee selection, employee pre-selection, interview

Obsah

Seznam obrázků	10
Seznam zkratek	11
Úvod.....	12
1 Řízení lidských zdrojů	13
2 Personální činnosti	14
3 Personální marketing	15
3.1 Externí a interní personální marketing	16
4 Vytváření a analýza pracovních míst.....	19
4.1 Vytváření pracovních míst	19
4.2 Analýza pracovních míst.....	19
5 Získávání zaměstnanců	21
5.1 Zdroje zaměstnanců.....	21
5.2 Podmínky získávání zaměstnanců.....	23
5.3 Metody získávání zaměstnanců.....	23
6 Nábor zaměstnanců.....	28
7 Předvýběr a výběr zaměstnanců.....	29
8 Metody výběru zaměstnanců	31
9 Přijímání zaměstnanců	36
10 Získávání pracovníků ve vybraném podniku.....	37
10.1 Průběh sběru dat	37
10.2 Společnost KAVALIERGLASS, a.s.	37
10.3 Personální oddělení a jeho role v podniku.....	39
10.4 Co ovlivňuje získávání zaměstnanců?.....	40
10.5 Vytvoření nového pracovního místa.....	41
10.6 Zvažování alternativ obsazení pracovních míst.....	41
10.7 Zdroje zaměstnanců.....	42

10.7.1	Spolupráce se středními školami a univerzitami	42
10.8	Inzerce	43
10.8.1	Webové firemní stránky.....	43
10.8.2	Pracovní webové portály.....	44
10.8.3	Inzerce v rádiovém rozhlasu	45
10.8.4	Inzerce prostředním SMS zpráv.....	45
10.8.5	Jiné způsoby inzerce	45
10.9	Dokumenty požadované od uchazečů	46
10.10	Předvýběr uchazečů.....	46
10.11	Metody výběru zaměstnanců pro THP	47
10.12	Přijímání pracovníků	48
10.13	Benefity	48
11	Návrhy na zlepšení procesu získávání zaměstnanců	50
11.1	Návrhy pro THP	51
11.2	Návrhy pro dělnické pozice	53
12	Zhodnocení návrhů na zlepšení	54
	Závěr	55
	Seznam příloh	57
	Seznam použité literatury	58
	Příloha 1 – Listina pro nárokování prospěchového stipendia studentů	59
	Příloha 2 – Matematicko-logický test	60
	Příloha 3 – Řešení matematicko-logického testu.....	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti	38
Obrázek 2: Logo značky SIMAX	38
Obrázek 3: Struktura společnosti	39
Obrázek 4: Příklad nabídky práce na webových firemních stránkách.....	44
Obrázek 5: Nabídka práce na pozici IT technik HW na portálu práce.cz.....	44
Obrázek 6: Inzerce prostřednictvím letáků	46
Obrázek 7: Cena jídel pro zaměstnance v Kč	49
Obrázek 8: Vývojový diagram procesu získávání zaměstnanců ve vybraném podniku.....	51

Seznam zkratk

AC – Assessment centrum

a.s. – akciová společnost

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR – Human Resources

HW – Hardware

THP – Technicko-hospodářský pracovník

Úvod

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším činitelem každé společnosti a jsou tím nejcennějším, co zaměstnavatel má. I přesto v současné době trpí velké množství společností nedostatkem pracovních sil. Je tedy důležité, aby každý podnik dokázal co možná nejefektivněji nabírat nové zaměstnance a motivovat je ke kvalitním pracovním výkonům.

Existuje velké množství metod, jakými uchazeče oslovit a jakými způsoby poté mezi nimi vybírat ty nejvhodnější kandidáty na obsazení volných pracovních pozic. Cílem této práce je tak zhodnotit proces získávání zaměstnanců ve vybraném podniku a také vypracovat doporučení, která by mohla vést ke zrychlení a zefektivnění celého procesu. Původně měla být tato práce vypracována pro podnik Bombardier Transportation Czech Republic, a.s. v České Lípě, nicméně mezi autorem a personálním oddělením podniku došlo k selhání komunikace z různých důvodů, a proto se tak práce zaměří na podnik KAVALIERGLASS, a.s. v Sázavě.

První část práce bude zaměřena na popsání teoretických východisek oblastí personálního marketingu, řízení lidských zdrojů a celého procesu získávání zaměstnanců. Budou zde definovány různé metody, které slouží k oslovování potencionálních uchazečů o volné pracovní pozice a také metody, kterými lze provádět efektivní předvýběr a následný výběr nejvhodnějších pracovních kandidátů.

Druhá část se již věnuje procesu získávání zaměstnanců v podniku KAVALIERGLASS, a.s. Data budou sbírána prostřednictvím strukturovaného pohovoru s představiteli podnikového personálního oddělení. Součástí této části práce bude také celkové zhodnocení procesu získávání zaměstnanců a návrhy na jeho vylepšení. Bakalářská práce by měla být zejména přínosem personalistům a personalistkám ve vybraném podniku, kteří mohou na základě doporučení zkvalitnit a zefektivnit náborová řízení.

1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2017) definují řízení lidských zdrojů jako „*strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Za lidské zdroje jsou považováni lidé, kterými organizace může disponovat a jejichž pomocí dosahuje strategických cílů. Rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvíjení všech ostatních zdrojů, a proto jsou také považovány za ten nejcennější zdroj a největší bohatství organizace. Řízení lidských zdrojů bývá jádrem a nejdůležitější složkou řízení organizace a dále nejhlavnější úlohou všech manažerů (Koubek, 2015).

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se tento výkon neustále zlepšoval. Aby k zabezpečení tohoto úkolu mohlo dojít, je třeba neustále vylepšovat všechny zdroje organizace, tj. finanční, informační, materiální i lidské. Jelikož lidské zdroje rozhodují o využívání materiálních i lidských zdrojů, lze je označit za klíčové (Koubek, 2015).

Pokud by se mělo řízení lidských zdrojů podle současné teorie charakterizovat poněkud méně obecně, jeho hlavními úkoly jsou:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa,
- optimálně využívat pracovní síly v organizaci, tj. optimálně využívat pracovní dobu a pracovní schopnosti,
- formovat týmy, efektivní styly vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v organizaci,
- zajistit personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobrou pověst zaměstnavatele (Koubek, 2015).

2 Personální činnosti

Personální činnosti (služby, funkce) představují výkonnou část práce personálního útvaru. Ten zajišťuje, koordinuje a organizuje tyto dané činnosti, dále organizuje a usměrňuje pracovníky, kteří se podílejí na řízení a provádění těchto činností. Z formulace tak vyplývá, že personální útvar je odpovědný za to, že v podniku budou personální činnosti existovat a budou fungovat a účelně sloužit potřebám řízení (Koubek, 2015).

Personální činnosti se nejčastěji uvádí v této podobě:

1. analýza pracovních míst, tj. popis a specifikace pracovních míst,
2. personální plánování – plánování potřeby a rozvoje pracovníků,
3. získávání a výběr pracovníků,
4. hodnocení pracovníků,
5. zařazování pracovníků a ukončování pracovních poměrů,
6. odměňování,
7. podnikové vzdělávání pracovníků,
8. pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením organizace a různými odbory (představiteli zaměstnanců),
9. péče o pracovníky – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, stravování, volnočasové aktivity atd.,
10. personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků, mezd a sociálních záležitostí,
11. průzkum trhu práce,
12. zdravotní péče o pracovníky,
13. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2015).

3 Personální marketing

Koubek (2007) definuje personální marketing takto: „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*“

Úkolem personálního marketingu je získat vhodné zaměstnance. Dále pak tyto zaměstnance v podniku udržet, motivovat k práci, umožňovat jim jejich rozvoj a vytvářet vztah mezi nimi a organizací (Šlapák, Štefko, 2015).

Personální marketing lze brát jako prostředek, který u zaměstnanců ovlivňuje jejich:

- spokojenost s prací,
- spokojenost s pracovními podmínkami,
- spokojenost se zaměstnavatelem,
- naplňuje jejich očekávání (Koubek, 2007).

Samotná spokojenost zákazníků má vysoký vliv na celkové výsledky podniku. Zkušení a spokojení zaměstnanci vytvářejí kvalitní výsledky, čímž šetří celkové náklady podniku i čas. S kvalitně odvedenou prací a v návaznosti na to s kvalitními produkty, je spojeno udržení zákazníků a získání nových. Díky této skutečnosti se zvyšuje ziskovost a produktivita podniku. Personální marketing tedy, jak zaznělo výše, lze brát jako prostředek sloužící k vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich vztahů k ní. Má však i důležitý motivační efekt (Koubek, 2007).

Ke spokojenosti zaměstnanců vedou následující faktory.

- **Motivace zaměstnanců**

Motiv vyvolává u člověka změnu jeho chování a směřuje ho k většímu uspokojení. Mezi motivační faktory lze zařadit možnost uplatnění vlastního potenciálu, vyšší platové ohodnocení, zlepšení postavení nebo kvalifikace.

- **Kompetence zaměstnanců**

Kompetenci lze vyjádřit pojmem kvalifikace, odborná způsobilost či schopnost využívat své znalosti, dovednosti a vědomosti k dosahování cílů, stanovených pro

konkrétní pracovní místo. Zaměstnanec, který je kompetentní, by měl odvádět takový výkon a takovou práci, které od něj pracovní místo vyžaduje.

- **Technologická infrastruktura**

Jedná se o celkové technologické vybavení, které zaměstnanci využívají při práci (hardware, software, licence, autorská práva atd.).

- **Pracovní klima**

Pracovní klima může pozitivně i negativně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců. Vychází z jejich subjektivního vnímání a prožívání. Zaměstnanci mohou ovlivňovat například podnikové hodnoty a normy, vztahy uvnitř podniku, styl vedení, komunikace atd. (Šlapák, Štefko, 2015).

Klíčovým úkolem personálního marketingu je vytváření dobré pověsti organizace jakožto zaměstnavatele. Nástrojů a možností, jak toho dosáhnout, má organizace mnoho. Zde je několik příkladů:

- dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků,
- péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí,
- systém odměňování a mzdová politika,
- vzdělávací programy,
- přátelské a harmonické vztahy v organizaci,
- participace pracovníků na řízení,
- dobré vztahy s odbory,
- spolupráce se školami, studenty, studentskými organizacemi, úřady práce, agenturami zaměřenými na získávání pracovníků,
- sponzorování, charitativní činnosti atd. (Koubek, 2007).

Koubek (2007) závěrem shrnuje, že v personálním marketingu jde tedy především o „porozumění tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a potřebuje, a porozumění i podmínkám ovlivňujících potřebu pracovních sil v organizaci a možnosti pokrytí této potřeby.“

3.1 Externí a interní personální marketing

Personální marketing v organizaci lze rozdělit na dva typy: externí personální marketing, jehož hlavním úkolem je získávat vhodné pracovníky a budovat dobrou pověst organizace

jakožto zaměstnavatele, a interní personální marketing (dále jen PM), jenž cílí na udržení a správné vedení současných zaměstnanců (Šlapák, Štefko, 2015).

Externí PM a interní PM na sebe vzájemně působí a ovlivňují se. Pokud interní PM odpovídá potřebám a zájmům stávajících zaměstnanců, může být dobrou vizitkou pro externí trh práce. V tomto případě se informace o spokojenosti zaměstnanců dostanou na trh práce i bez přičinění externího PM. Ovšem naopak, pokud externí PM není podpořen interním, v dlouhodobém časovém období tak pro podnik nemá téměř význam (Šlapák, Štefko, 2015).

Externí i interní PM přispívají personálnímu marketingu k jeho hlavnímu úkolu, kterým je dostatek výkonných, motivovaných pracovníků a jejich následné udržení v organizaci (Šlapák, Štefko, 2015).

Externí personální marketing

Úkolem externího PM je získávat a vybírat vhodné pracovníky a budovat pověst dobrého zaměstnavatele. Jeho hlavními aktivitami tedy jsou:

- prezentovat pracovní pozice co možná nejatraktivněji,
- zaujmout sdělením adekvátní kandidáty,
- navázat s nimi kontakt (Kociánová, 2010).

Potencionální uchazeči, kteří byli vybráni, jsou pak informováni o možnosti práce na tuzemském, nebo i mezinárodním trhu práce (Kociánová, 2010).

Mezi dílčí úkoly externího PM můžeme zařadit:

- zabezpečení dlouhodobé dostupnosti perspektivních pracovníků,
- redukce nákladů na získávání nových pracovníků,
- soustavné vylepšování pověsti zaměstnavatele,
- identifikace nových zdrojů vhodných pro hledání potencionálních zaměstnanců (absolventi škol, ženy na rodičovské dovolené, zaměstnanci z konkurenčních podniků stejného odvětví atd.) (Šlapák, Štefko, 2015).

Interní personální marketing

Interní PM se snaží o udržení kvalifikovaných a dostatečně stimulovaných zaměstnanců, kteří jsou podrobováni korektnímu způsobu vedení a podněcování k rozvoji jak profesních, tak osobnostních kvalit. Skládá se z činností s cílem zvýšit a uchovat atraktivnost podniku jak pro stávající zákazníky, tak i pro potencionální uchazeče o pracovní pozici (Kociánová, 2010).

Dalším úkolem pro interní PM je snaha o uspokojení očekávání zaměstnanců, kteří se chtějí ztotožnit se zaměstnavatelem a jeho cíli. Pokud se tak stane, je možné od zaměstnanců očekávat oddanost, obětavost, zvýšenou zainteresovanost apod. (Kociánová, 2010).

Stávající zaměstnanci navíc zprostředkovávají podniku reference pro veřejnost, hovoří o pracovních podmínkách a jak se k nim podnik chová. Tento fakt může pro podnik znamenat jak hrozbu, tak i velikou příležitost, protože pokud jsou zaměstnanci spokojeni a odnáší si kladné dojmy, jsou nejlepšími propagátory značky zaměstnavatele (Kociánová, 2010).

4 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo by se dalo definovat jako soubor příbuzných úkolů, které jsou vykonávány určitou osobou a tím je tak naplňován účel pracovního místa. Pracovní místo by se dalo vzhledem ke své povaze považovat právě za takovou jednotku struktury organizace, která zůstává stále stejná (Armstrong, 2007).

V současné době už se ale nedá uvažovat o vykonané práci pouze jako o mechanické záležitosti. Při dosahování výsledků čím dál více u jednotlivých zaměstnanců záleží na jejich schopnostech, motivaci a jejich součinnosti se zájmovými skupinami. Stále více se tedy upouští od nepružných systémů pevně stanovených pracovních míst s jasnými úkoly a dochází tak k orientaci na systémy flexibilních pracovních rolí. Rolí můžeme rozumět v podstatě jako úlohu, kterou lidé hrají při vykonávání každodenních činností. Hovoříme pak o např. individuální roli, kdy jsou ony činnosti vykonávány jednou osobou, nebo o generické roli, kdy jsou vykonávány celou řadou lidí (Koubek, 2015).

4.1 Vytváření pracovních míst

Klíčové pro vytvoření pracovního místa je znát obsah práce a s tím spojený stupeň specializace pracovníků, na jehož úroveň má vliv několik faktorů. Mezi ty lze zařadit velikost organizace, technická úroveň, kvalita podnikatelského záměru, struktura organizace, v neposlední řadě ale i samotný cíl organizace. Zejména však záleží na znalostech, zkušenostech a dovednostech jednotlivých pracovníků (Dvořáková, 2007).

Můžeme rozlišovat dva typy přístupu k vytváření pracovních míst. Prvním je *mechanistický*, který je vyznačován úzkou specializací pracovních míst. Jeho výhodami bývá rychlost zpracování práce a levná pracovní síla, naopak nevýhodný je v monotónnosti vykonávání práce. Druhým typem je přístup *motivační*, který zahrnuje rozmanitější práci s poskytnutými pravomocemi k rozhodování a příležitostmi ke vzdělávání. Vyznačuje se také rychlejší rotací pracovníků i pracovních míst (Dvořáková, 2007).

4.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa je proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, podmínkách, za nichž se práce vykonává atd. Analýza by měla také vytvářet představu o pracovníkovi, který by měl na onom pracovním místě pracovat. Důležitá je také častá aktualizace analýz pracovních míst a v závislosti na výsledcích provádět příslušné úpravy (Dvořáková, 2007).

Výstupem této analýzy je popis pracovního místa (název, začlenění v organizaci, úkoly, pravomoci atd.) a jeho specifikace (požadavky na zaměstnance, tj. vzdělání, odborná praxe, požadované schopnosti a dovednosti, zdravotní způsobilost atd.). Výsledky jsou poté využívány vedením organizace, popř. personalisty (Dvořáková, 2007).

5 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců chápeme jako personální činnost, při které se snažíme nalákat dostatečné množství uchazečů s odpovídající kvalifikací o volná pracovní místa, a to s vynaložením přiměřených nákladů a v pravý čas. Jedná se tedy o identifikaci a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, s informováním o volných pracovních místech a nabízení těchto pracovních míst na trhu práce (Koubek, 2015).

Jde o dvoustranný proces, kdy na jedné straně figurují potencionální pracovníky se zájmem vyhledat práci mezi různými nabídkami, a na straně druhé stojí samotná organizace, která v konkurenčním prostředí bojuje s dalšími zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu (Dvořáková, 2012).

Získáním pracovníků nedochází pouze k pokrývání té současné potřeby práce, ale zejména o potřeby budoucí, a proto by tento proces měl mít strategickou povahu. Volná pracovní místa vedou k výdajům, které ale neprofítují žádný zisk. Je tedy nutné minimalizovat čas, po který je pracovní místo neobsazeno (Koubek, 2011).

5.1 Zdroje zaměstnanců

Existují dva zdroje získávání pracovníků, vnější a vnitřní. S oběma typy se pojí jisté výhody, ale i nevýhody.

Vnitřní zdroje

Vnitřními zdroji zaměstnanců rozumíme pracovníky, kteří jsou již v organizaci zaměstnáni, nicméně právě oni jsou vhodnými kandidáty pro obsazení nové pracovní pozice (Koubek, 2010).

Mezi pracovní síly získané z vnitřních zdrojů řadíme:

- pracovníky, kteří se vypracovali na vykonávání náročnější práce než doposud,
- pracovníky uspořené v důsledku technického či technologického rozvoje,
- pracovníky uvolňované v důsledku organizačních změn,
- pracovníky, kteří jeví zájem o uvolněné nebo nově vytvořené místo (Koubek, 2010).

Kociánová (2010) a Koubek (2010) uvádějí jako hlavní výhody v případě nabírání nových zaměstnanců z vnitřních zdrojů zejména to, že daný uchazeč zná lépe organizaci, a naopak

organizace zná jeho silné a slabé stránky. Pracovníci mohou také s vidinou nového pracovního místa být více motivováni a se zvýšenou morálkou. Tyto výhody jsou ještě doplněny o rychlejší obsazení volného pracovního místa, možnost postupu vlastního pracovníka a také nižší mzdové náklady, jelikož povýšený pracovník z vlastních řad bývá „levnější“ než nový pracovník z vnějších zdrojů.

Naopak první nevýhodou je uveden tzv. Peterův princip, kdy jsou pracovníci tak dlouho povyšováni, až na práci nestačí a neplní své úkoly. Zároveň může i povyšování a soutěžení negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy. Dalšími příklady nevýhod mohou být překážky pro nové myšlenky a přístupy zvenku, nebo omezený počet uchazečů pro volná pracovní místa a náklady na nezbytné vzdělávání a rozvoj (Kociánová, 2010).

Vnější zdroje

Pokud na zaplňování volných pracovních míst a plnění úkolů s nimi spojených už vnitřní zdroje pracovníků nestačí, je zřejmé, že musí podnik využít uchazeče z vnějších zdrojů. Mezi tyto zdroje zejména patří:

- čerství absolventi škol,
- volné pracovní síly na trhu práce,
- studenti, důchodci, ženy v domácnosti,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit povolání,
- zahraniční zdroje (Koubek, 2015).

Výhodou nového pracovníka z vnějších zdrojů bývá zpravidla vyšší pracovní nasazení a skutečnost, že je na pracovním místě spíše uznán než pracovník povýšený. Organizace má také větší možnosti výběru talentů zvenčí, než ze svých vlastních řad a noví pracovníci mohou také vnést nové poznatky, názory a zkušenosti (Kociánová, 2010).

Nevýhodami jsou vysoké náklady a obtížnost, jak oslovit, vyhledat a kontaktovat uchazeče. Noví pracovníci pak potřebují delší dobu na přizpůsobení se novému pracovišti a u současných pracovníků může vznikat nespokojenost s tím, že se cítili oprávněni a kvalifikováni onu novou pozici získat. Navíc tu vždy existuje riziko, že nový pracovník nebude správnou volbou (Kociánová, 2010).

5.2 Podmínky získávání zaměstnanců

Uchazeče o zaměstnání může ovlivňovat celá řada faktorů a podmínek, které lze rozdělit na vnitřní a vnější a uchazeče mohou ovlivňovat jak pozitivně, tak i negativně (Kociánová, 2010).

Do vnějších podmínek můžeme zařadit politicko-legislativní podmínky, kde se jako příklad uvádí zaměstnávání cizinců, rovnoprávnost zájemců, zaměstnávání určitých skupin, např. osob se změněnou pracovní schopností atd. (Kociánová, 2010).

Kociánová (2010), dále uvádí sociální podmínky, které souvisí s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, zejména s orientacemi lidí v oblasti vzdělání a s profesně-kvalifikačními orientacemi. Upozorňuje však také na zákaz jakékoliv formy diskriminace, např. z důvodu národnosti, rasového nebo etnického původu, sexuální orientace, pohlaví, věku atd. O tom také jasně hovoří Zákon o zaměstnanosti (č. 435/2004 Sb.). Další podmínkou, který vyúsťuje do změn mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich, je samotný ekonomický rozvoj země (Kociánová, 2010).

Důležitými podmínkami pro získávání zaměstnanců jsou podmínky sídelní a technologické. Sídelní vyjadřují zejména charakter osídlení v okolí organizace nebo preference zázemí s příznivějším životním prostředím. Technologické podmínky mohou ovlivňovat množství pracovních příležitostí a nových pracovních míst, ale také ve velké míře modifikovat likvidovat stará zaměstnání (Kociánová, 2010).

Vnitřní podmínky ovlivňující získávání zaměstnanců můžeme dále rozdělit na ty, které souvisí s firmou a na ty, které souvisí s pracovním místem samotným (Kociánová, 2010).

Podmínkami, které souvisí s firmou, rozumíme např. úspěšnost a image organizace, péče o pracovníky a jejich rodiny, finanční i nefinanční motivace, zainteresovanost pracovníků, nebo mezilidské vztahy na pracovišti a perspektiva firmy (Koubek, 2015).

Do podmínek souvisejících s příslušným pracovním místem patří místo vykonávané práce, pracovní doba, charakter práce a rozsah kompetencí, postavení pracovního místa ve funkční hierarchii organizace a požadavky pracovního místa na zaměstnance (Koubek, 2015).

5.3 Metody získávání zaměstnanců

Pokud se organizace snaží získat nové pracovníky, musí vycházet z toho, že je nutné dát na vědomí existenci volných pracovních míst a přilákat potencionální zaměstnance, aby se o daná místa ucházeli. Metod, jak uchazeče oslovit a popř. je přijmout, existuje několik. Správná

volba těchto metod závisí na mnoha podmínkách, např. z jakých zdrojů se organizace rozhodne získávat pracovníky, na požadavcích pracovního místa na pracovníka, na situaci na trhu práce, na množství prostředků, které lze vynaložit, nebo jak rychle je nutné pracovní místo obsadit. Organizace se přitom zpravidla neorientují pouze na jednu danou metodu, ale vzájemně je kombinují (Koubek, 2015).

Mezi nejčastější metody považujeme:

- **Inzerce**

Jednou z nejobvyklejších metod je inzerování. Aby mohl být inzerát správně efektivní, musí mít správné umístění a náležitosti. Zároveň aby mohl být úspěšný, měl by splňovat následující tři cíle:

- upoutat pozornost,
- stimulovat akci,
- vytvářet a udržovat zájem.

Inzerát lze umístit do různých sdělovacích prostředků. Pro jeho úspěšnost je nutné vybrat ty správná média. Vhodné je využít například tiskovin, včetně těch odborných, ale časté je také využití rozhlasu a televize. Může se jednat o mezinárodní záběr, celostátní, nebo zaměřený pouze na region, ve kterém se zpravidla organizace nachází (Koubek, 2015).

Velkými výhodami inzerce jsou rychlost a vysoké množství lidí, kteří se o volném pracovním místě dozví. Navíc díky příslušným médiím je možné dostat inzerát až do soukromí potenciálního uchazeče (Koubek, 2015).

- **Spolupráce s úřady práce**

Dalším způsobem vyhledávání uchazečů je spolupráce s úřady práce. Ty samozřejmě neslouží jen osobám, které hledají nové zaměstnání, ale pomáhají organizacím hledající pracovníky, a to za velmi výhodných podmínek. Nízké náklady jsou také jednou z největších výhod tohoto způsobu oslovování lidí, jelikož jak pro uchazeče, tak i pro organizace, řídí úřady práce vše bezplatně (náklady jsou hrazeny státem z prostředků na realizaci politiky zaměstnanosti). Úřady práce dokonce pro organizace zajistí potřebné informace o uchazeči a samy mohou provést předběžný výběr podle toho, o jaké pracovní místo by se jednalo (Koubek, 2015).

Na úřadu práce nicméně bývají zpravidla registrovány osoby s nižší kvalifikací nebo osoby, které je těžší umístit. Nezaměstnaní s vyšší kvalifikací upřednostňují vyhledávání svého budoucího povolání jinými cestami (Koubek, 2015).

- **E-recruitment**

V dnešní době virtuálních médií se čím dál častěji využívá inzerce prostřednictvím internetu. Většina organizací má na svém firemním webu sekci věnovanou volným pracovním pozicím společně s vypsányými požadavky na potenciálního uchazeče. Výjimku tvoří ani inzerce na pracovních portálech, které jsou oblíbené zejména u absolventů (Koubek, 2015).

Elektronické získávání pracovníků, neboli E-recruitment, se v dnešní době díky internetu těší čím dál většímu rozmachu. Široce je využíván od 80. let 20. století a v roce 1990 byl systemizován. Lze hovořit o dvou typech E-recruitmentu: extranet pro externí kandidáty a intranet pro interní zaměstnance. Interaktivní komunikace prováděná v náboru je také hnacím motorem pro získání větší popularity u kandidátů, má kratší náborový cyklus, má vyšší dosah na více různorodých kandidátů a kvalitní odpověď na trhu práce (IUP Journal of Business Strategy, 2010).

Vývoj informačních a komunikačních technologií je velmi rychlý a odráží se všech lidských činnostech a ani nábor zaměstnanců není výjimkou. Užívání internetu a mobilních zařízení, jako jsou chytré telefony, je dnes na denním pořádku. Organizace by tak měly přijít s vhodnými způsoby, jak prostřednictvím těchto zařízení komunikovat. Optimalizace webových stránek i pro mobilní zařízení nebo reklamní kampaň šikovně umístěná na sociálních sítích by mohly mít zásadní význam pro informování co největšího množství lidí (Koubek, 2015).

Velice využívané jsou v dnešní době různé sociální sítě nebo pracovní portály. V posledních letech se velkému rozmachu těší síť LinkedIn, která představuje sebe sama jako profesní sociální síť. Své účty si zde může založit kdokoli, ať už fyzická, nebo právnická osoba. Nelze opomenout ani fenomén Facebook, který dnes vlastní drtivá většina lidí, a který může opět velmi dobře posloužit jako nástroj pro inzerci. Pro umístění pracovní nabídky jsou také velmi vhodné pracovní portály, které jsou oblíbené zejména u absolventů, přístup k nim ale může mít každý. V České republice se největší popularitě těší portál jobs.cz, který má poměrně dobře fungující reklamní kampaň a dostal se do podvědomí široké veřejnosti. Je tak velice pravděpodobné, že uchazeč o práci začne vyhledávat možná zaměstnání právě zde.

- **Doporučení současných zaměstnanců**

Není výjimkou, že současní pracovníci doporučí organizaci k zaměstnání svého rodinného příslušníka nebo známého. Dle průzkumů pak tito noví pracovníci bývají velmi schopní. Doporučení svému zaměstnavateli člověka, který pak nepracuje správně nebo na pozici nestačí, by mohlo oslabit pozici onoho původního zaměstnance a taková chyba by mu mohla být dlouho vyčítána. Ze stejného důvodu také nikdo nedoporučí špatnou práci svému blízkému (Koubek, 2015).

Doporučení od svého zaměstnance může brát organizace jako určitou záruku, že nový uchazeč dokáže uplatnit své schopnosti a vzdělání a bude loajální a pracovitý. Navíc zapadne lépe do kolektivu, jelikož už minimálně jednoho člověka bude znát, který mu navíc za začátku pomůže se správně adaptovat (Koubek, 2015).

- **Vývěsky**

Jednou z těch méně náročných a méně nákladných může být uveřejňování informací o volných pracovních místech prostřednictvím vývěsek, a to v organizaci, nebo i mimo ni. Ať už organizace hledá nové pracovníky z vnějších, nebo i vnitřních zdrojů, je důležité, aby vývěska byla všem „na očích“ a všimlo si jí tak co nejvíce lidí (Koubek, 2015).

Zpravidla se uvádí popis pracovního místa a požadavků na uchazeče. Dále je uveden termín, kdy nabídka platí, a také kontakt (e-mail, telefonní číslo), kam se zájemci mají hlásit. Správně sepsaná vývěska by měla poskytovat všechny podstatné informace (Koubek, 2015).

- **Uchazeči se nabízejí sami**

Za předpokladu, že má firma dobré jméno, nabízí dobře placenou a zajímavou práci a jakýmkoliv způsobem bývá doporučována jako vhodný zaměstnavatel, může se stávat, že se zájemci o práci sami uchází a organizaci tak z toho neplynou žádné náklady (Koubek, 2015).

Na druhou stranu ale tyto nabídky mohou narušovat klidný chod firmy, jelikož tento zájem uchazečů bývá plynulý a zaměstnává tak personalisty, popř. i jiné manažery, kteří se jimi musí zabývat a reagovat na ně takovým způsobem, aby nepoškodili jméno firmy a ani zájem dalších uchazečů (Koubek, 2015).

- **Využití sdělovacích prostředků**

Jednou z nejužívanějších metod je využívání sdělovacích prostředků. Může se jednat o jakékoliv tiskoviny, výjimkou ale není ani inzerce prostřednictvím rozhlasu nebo televize.

Nabídka může být zaměřena na konkrétní region, celý stát, nebo může mít dokonce mezinárodní záběr, přičemž velikost území závisí především na obtížnosti nalezení potřebného pracovníka (Koubek, 2015).

Výhodou těchto metod je zcela jistě rychlost, jakou se nabídka dostane k adresátovi, a navíc se nabídka dostane zpravidla k vysokému množství lidí. Na druhou stranu tyto inzerce bývají finančně nákladné a jejich efektivnost se tak může potlačit při snaze redukovat náklady na minimum (Koubek, 2015).

6 Nábor zaměstnanců

Margaret Foot a Caroline Hook (2002) nábor definují jako „*získání přihlášek od vhodných kandidátů*“ nebo „*všechny činnosti zaměřené na zjištění potencionálních zaměstnanců.*“

Nábor zaměstnanců a jejich výběr jsou provázány v úzkém kontaktu. Obě činnosti vedou k získání zaměstnanců, kteří naplňují požadavky organizace a obsazení tak volného pracovního místa. Převážně jde o dostatečnou kvalifikaci. Nábor tedy následnému výběru poskytuje množství uchazečů, z nichž jsou poté vybírání vhodní uchazeči (Foot, Hook, 2002).

Ačkoliv se může zdát, že termíny nábor a získávání zaměstnanců mohou znamenat totožnou činnost, není tomu tak a najdeme mezi nimi několik odlišností. První z nich je, že nábor zaměstnanců se koncentruje spíše na obsazování zaměstnanců z vnějších zdrojů, zatímco moderní získávání zaměstnanců spíše sází na pracovníky z vlastních řad organizace (Koubek, 2011).

Nábor zaměstnanců má následující cíle:

- získání většího množství vhodných kandidátů na volná pracovní místa,
- užívání slušného postupu při následném předvýběru a výběru uchazečů,
- provádění náborových aktivit nákladově efektivním a účinným způsobem,
- zajišťování, aby nábor přispěl k cílům a image společnosti (Foot, Hook, 2002).

Náborová činnost by měla být plně přizpůsobena celopodnikovému strategickému plánu a s cíli rovných příležitostí pro všechny (Foot, Hook, 2002).

7 Předvýběr a výběr zaměstnanců

Není výjimkou, že se stane, že náborová kampaň je úspěšná a přiláká velké množství uchazečů. Díky takovému počtu zájemců pak není možné u všech vést racionální výběrové řízení. V tuto chvíli přichází na řadu tzv. předvýběr zaměstnanců, který pomůže podniku omezit počet uchazečů na množství, s kterým se dá už lépe operovat. Tento redukční postup je obvykle prováděn na základě sepsaných informací, který podnik od uchazečů získá. Může se jednat například o profesní životopisy, nebo vyplněné dotazníky. Předvýběr by pak měly provádět alespoň dvě na sobě nezávislé osoby, které ve finále vyberou vhodný počet uchazečů pro následující výběrové řízení (Koubek, 2015).

V případě, že předvýběr byl úspěšně proveden, následuje samotný proces výběru z již vhodně vybraných uchazečů. Kociánová (2010) definuje proces výběru zaměstnanců jako „*posloupnost určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto.*“

Výběr zaměstnanců má za úkol rozpoznat, který z uchazečů o pracovní místo v organizaci, shromážděných v průběhu procesu získávání zaměstnanců a pošlých předvýběrem, nejvíce vyhovuje požadavkům pracovního místa, a který pravděpodobně nejvíce přispěje k harmonizaci kolektivu a celkově mezilidských vztahů v podniku a také se bude podílet na zlepšení pracovního a sociálního klimatu v podniku. Výběr zaměstnanců by měl tedy brát v potaz nejen odborné a kvalifikační, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče (Koubek, 2015).

Samotný proces samozřejmě je oboustranný. Stejně tak, jak si podnik vybírá zaměstnance, si může uchazeč vybírat z nabídek pracovních míst z různých organizací. Velmi často se stává, že ten nejvhodnější uchazeč nabídku práce od organizace nepřijme. Tuto okolnost je třeba mít při jednání s uchazeči na paměti (Koubek, 2015).

Dříve, než by měl podnik přejít k samotnému výběru nejvhodnějších uchazečů, měl by mít vyřešeny následující 3 úkoly:

- *Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě.* Především se jedná o výkon, který je požadován, ale i pracovní chování atd.
- *Stanovit faktory používané k předvidání úspěšného výkonu práce.* Jedná se zejména o vzdělání, praxi, reference z předchozích pracovních působišť, výsledky pohovorů

atd. Je možné zahrnout i fyzický zjev, věk, pohlaví aj. Problémem těchto údajů může být nicméně jejich věrohodnost a spolehlivost.

- *Vyřešit problém získání objektivních, dostatečných, věrohodných a účelných informací o uchazeči.* Především jde o informace, díky kterým budeme schopni odpovědět na otázky: chce uchazeč práci vykonávat a pokud ano, bude toho schopen? Má uchazeč k této práci pozitivní vztah?

Aby byl uchazeč přijatelný, měly by být odpovědi na obě otázky kladné (Koubek, 2015).

8 Metody výběru zaměstnanců

Pro výběr zaměstnanců se využívá množství metod. Ani jedna z nich nicméně nemůže zaručit úspěšnost daného pracovníka. Neexistuje tak žádná metoda, která je úspěšná na 100 %, a proto se praxi využívá a osvědčuje kombinace více těchto metod (Kociánová, 2010).

Mezi ty nejpoužívanější jsou řazeny následující.

1. *Dotazník*

Dotazník je zpravidla vyplňován uchazeči ve všech organizacích. Jeho využití je vhodné v mnoha případech. V dnešní době je stále častější vyplňování elektronických dotazníků (Koubek, 2015).

2. *Zkoumání životopisu*

Rovněž se jedná o jednu z oblíbených metod výběru zaměstnanců, zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou. Posuzovatelé se v životopisu v první řadě soustřeďují na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče (Koubek, 2015).

Nestrukturovaný životopis dokáže také prozradit mnohé o osobnosti uchazeče. V dnešní době je ale častěji využíván strukturovaný životopis, který by měl být stručný a přehledný (Dvořáková, 2012).

3. *Testy pracovní způsobilosti*

Jedná se o soubor testů, které jsou nejrůznějších zaměření s nejrůznější validitou a spolehlivostí. Jejich účel je získání spolehlivějších informací o inteligenci, osobnosti, schopnostech, dovednostech, vlohách atd. uchazeče. Všeobecně bývají využívány jako pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků (Koubek, 2015).

Mezi testy, které se nejčastěji využívají, patří:

- **Testy inteligence**

Slouží k posouzení schopnosti myslet, logicky uvažovat a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, prostorové vidění, rychlost vnímání, schopnost úsudku, numerického myšlení atd.) (Koubek, 2015).

- **Testy schopností**

Jedná se o testy využívané k hodnocení existujících i potencionálních schopností uchazeče a jejich případného rozvoje. Jsou zaměřeny například na mechanické a motorické schopnosti,

manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci atd. Výjimkou nejsou ani testy na řadu duševních schopností. I z tohoto důvodu se mohou poněkud překrývat s testy inteligence a testy znalostí a dovedností (Koubek, 2015).

- **Testy znalostí a dovedností**

Tyto testy prověřují úroveň znalostí či ovládnutí odborných návyků, které uchazeč získal zejména během vzdělávání ve škole nebo během příprav na své budoucí povolání. Patří sem také testy, při nichž uchazeč předvádí určitý pracovní postup (Koubek, 2015).

- **Testy osobnosti**

Testy osobnosti by se do jisté míry daly označit jako testy psychologické. Ukazují různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovertní nebo introvertní, společenský či uzavřený apod.

Testovaná osoba musí např. interpretovat obrazec, které v testu zmíněné činnosti, předměty aj. akceptuje a které odmítá. Tímto způsobem jsou zkoumány její postoje, zájmy, hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti. Problémem je validita a spolehlivost těchto testů, která limituje jejich použitelnost při výběru pracovníků (Koubek, 2015).

- **Skupinové metody výběru pracovníků**

Tyto metody jsou vhodné pro výběr pracovníků do vyšších manažerských pozic. Jedná se o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému či hraní určité role. Buď jednotlivci řeší problém samostatně a předvádějí je a argumentují před ostatními, nebo všichni uchazeči společně jako skupina řeší jeden problém a jako jednotlivci jsou hodnoceni podle celkového přínosu pro vzniklé řešení problému (Koubek, 2015).

V poslední době dochází ve vyspělých ke změnám v užívání jednotlivých testů. Zatímco používání testů osobnosti a inteligence se snižuje, zvyšuje se počet testů znalostí a dovedností, schopností a skupinové metody (Koubek, 2015).

4. Assessment centre

Jedná se ve své podstatě o komplexní diagnosticko-výcvikový program, který je založen na vhodné struktuře metod výběru pracovníků. Je to standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. Testuje se při nich pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.

S pomocí této metody je ale také možné hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech.

Protože se k posuzování používá simulovaných ukázek práce, řešení simulovaných praktických každodenních problémů manažerů, výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu (Koubek, 2015).

5. Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny praktiků i teoretiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru zaměstnanců.

Za jeho cíle se pokládá získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči (jeho očekáváních a pracovních cílech, popř. verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech), poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní a posoudit osobnost uchazeče (Koubek, 2015).

Výběrový pohovor může nabývat různých podob.

- **Pohovor 1+1**

Pohovor vede s uchazečem pouze jeden posuzovatel. Tento způsob umožňuje vytvořit pohodlnější atmosféru, ale jeho výsledek (posouzení posuzovatele) může být dosti subjektivní.

- **Pohovor před komisí**

Komise bývá tvořena 3-4 osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Tito členové si své role během pohovoru dohodnou předem. Pro uchazeče může mluvení před tolika účastníky být značně stresující, nicméně jeho posouzení je všestrannější a objektivnější.

- **Postupný pohovor**

Jedná se o sérii pohovorů 1+1, nicméně s několika různými posuzovateli. Je ovšem časově náročnější a únavnější, navíc se zvyšuje riziko, že s každým dalším pohovorem bude mít uchazeč více připravené odpovědi a může je tak více zkreslovat.

- **Skupinový pohovor**

Skupinového, nebo i hromadného, pohovoru se účastní více uchazečů a jeden nebo více posuzovatelů. Šetří čas a lépe umožňuje poznat osobnost jednotlivých uchazečů a jejich schopnosti jednat ve skupině, nicméně umožňuje některým uchazečům uniknout pozornosti a tím tak nemusí docházet k všestrannému posouzení. Navíc je náročný na připravenost, schopnosti a pozornost posuzovatele (Koubek, 2015).

Podle obsahu a průběhu se rozeznávají tyto formy pohovoru:

- **Nestrukturovaný**

Jeho obsah a postup není ničím řízen ani dopředu připraven a je tak utvářen až v průběhu. Nejedná se o dobrý způsob vedení přijímacího pohovoru zejména proto, že nezaručuje všestranné srovnání jednotlivých uchazečů a nedává jim stejné šance. Umožňuje také více subjektivní posouzení od posuzovatele. Je citlivý na tzv. halo efekt (první dojem, který uchazeč udělá, může ovlivňovat celou podobu pohovoru). Rozhodnutí posuzovatele je také snadno napadnutelné. Na druhou stranu umožňuje zjistit o uchazeči některé zajímavosti a lépe posoudit jeho osobnost (Koubek, 2015).

- **Strukturovaný**

Jedná se o opačný případ prvního zmíněného způsobu vedení pohovoru, kdy vše je již předem připraveno. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům stejně a k jejich posuzování slouží předem připravené modelové odpovědi. Pohovor je efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých otázek a zároveň snižuje rozdíly v posuzování uchazečů. Strukturovaný pohovor také musí být dokumentován a archivován. To také umožňuje čelit případným stížnostem a zkoumat efektivnost výběru pracovníků a zlepšovat tak celý proces výběru. Je nicméně náročnější na přípravu a obtížnější je také posuzování osobnosti uchazeče (Koubek, 2015).

- **Polostrukturovaný**

Spojuje výhody předchozích typů a eliminuje jejich nevýhody. Je nicméně obtížný na posouzení uchazečů a vyžaduje jejich důkladné vyškolení. Polostrukturovaný pohovor nabývá dvou podob. V prvním případě se jedná o strukturovanou část a posléze o volně plynoucí pohovor, kdy každá část má vymezen čas. V případě druhé podoby polostrukturovaného pohovoru jsou předem vytyčeny jeho cíle, posuzovatel k tomu nicméně přistupuje pružněji. Nesmí však zapomenout, že ke konci pohovoru musí být všechny cíle splněny. Strukturovaná a nestrukturovaná část se mohou prolínat, přičemž je kromě cílů pevně stanoven pouze celkový čas (Koubek, 2015).

6. Zkoumání referencí

Často používanou metodou je také zkoumání referencí z uchazečových předchozích zaměstnání. Mohou nabývat podoby písemné i ústní. Jejich nevýhodou je možnost pozitivního i negativního zkreslení. Tato metoda je nejvíce populární v USA (Koubek, 2015).

7. Lékařské vyšetření

Tato metoda je využívána v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu). V dnešní době je ale stále více považováno jako diskriminační metoda (Koubek, 2015).

8. Zkušební doba

Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu je nejspíše nejefektivnější metodou výběru pracovníků. Jde ale o metodu nákladnou a organizačně náročnou. Nejčastěji se přijmou dva nebo tři uchazeči, kteří předtím úspěšně prošli předchozími koly výběrového řízení a následně jsou organizací různými způsoby monitorováni. Uchazeče s nejlepšími výsledky si poté organizace ponechá a ostatní propustí. Z toho důvodu se jedná i o dosti nešetrnou metodu vzhledem k neúspěšným uchazečům, protože v jejich životopise se ocitne skutečnost, že byli propuštěni během zkušební doby (Koubek, 2015).

9 Přijímání 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 dvojím 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 24 i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace“ (Koubek, 2007).

Koubek (2015) považuje přijímání pracovníků za velmi důležitou činnost. Nejdůležitější částí je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník vykonávat práci.

Dále uvádí, že smlouva nemůže být jednostrannou záležitostí. Na smluvních podmínkách by se měly podílet obě strany – organizace i pracovník (Koubek, 2015).

Další nezbytnou náležitostí je seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi vyplývající jednak z pracovního poměru v organizaci, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Seznámení je nejčastěji prováděno pracovníkem personálního útvaru (Koubek, 2015).

Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři primární cíle:

- pomoci překonat počáteční fáze, kdy je pro tyto pracovníky vše cizí a neznámé
- vytvořit v mysli nového pracovníka kladný postoj a vztah k organizaci takovým způsobem, aby došlo ke zvýšení pravděpodobnosti jeho stabilizace
- napomoci k tomu, aby pracovník podával žádoucí pracovní výkon, a to v co nejkratším časovém úseku po nástupu na pracovní pozici
- snížit pravděpodobnost odchodu pracovníka (Halík, 2008).

10 Získávání pracovníků ve vybraném podniku

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na získávání pracovníků ve vybraném podniku. Popisuje konkrétní společnost, její organizační strukturu a činnosti personálního oddělení.

Jejím cílem je zhodnocení a následný návrh na zlepšení náborového procesu ve vybraném podniku.

10.1 Průběh sběru dat

Sběr dat proběhl formou několika hodinového pohovoru s hlavní personalistkou podniku. Jedinou výjimku tvořilo téma ohledně spolupráce se středními a vysokými školami, kdy jsem vedl rozhovor s jinou personalistkou, která má dané odvětví na starosti. Na začátku jsem vždy upozornil personalisty na nahrávání rozhovoru, ujistil je o naprosté anonymitě a představil jsem cíl bakalářské práce.

Pohovor byl strukturovaný. Měl jsem dopředu připravené otázky a sledoval jasnou osnovu od potřeby vzniku volného pracovního místa až po konečné přijímání zaměstnanců.

10.2 Společnost KAVALIERGLASS, a.s.

Společnost KAVALIERGLASS, a.s. je předním evropským výrobcem borosilikátového skla. Nabízí široký sortiment varného skla pro domácnost, průmyslového, laboratorního a technického skla, trubic a průmyslových aparatur. Své výrobky společnost distribuuje pod vlastními značkami Simax a Kavalier, nabízí ale i řešení na míru pod značkou zákazníka.

Jedná se o progresivní a ekonomicky stabilní firmu, jejíž produkce je exportována do více než 90 zemí světa. S tavicí kapacitou přes 220 tun skloviny za den je největším výrobcem borosilikátového skla na světě.

Svůj výrobní závod má společnost ve městě Sázava v okrese Benešov a zaměstnává zde téměř 1.300 zaměstnanců.

Společnost byla založena 5. června 1837, kdy byla v Sázavě zahájena práce na první huti. V roce 2017 tak společnost oslavila již 180 let. V roce 1884 a 1902 majitelé Josef a Eduard Kavalírovi založili již druhou, resp. třetí huť. Do té doby sklárny vystavovaly své sklo na různých expozicích a dočkaly se nejednoho ocenění (KAVALIERGLASS, 2019).

Následovala stavba čtvrté hutě a komplexní rekonstrukce. Současně byla zahájena strojní výroba borokřemičitých trubic. V roce 1958 RDNr. Volf vyvinul laboratorní varné borokřemičité sklo SIMAX (KAVALIERGLASS, 2019).

Tak jako mnoho státních firem byly i Sklářny Kavalír privatizovány v roce 1990 na akciovou společnost. V roce 2008 sklárny upadly do insolvence a o rok později je v konkurzu koupila firma Ojgar a společnost se přejmenovává na současné KAVALIERGLASS, a.s. (KAVALIERGLASS, 2019).



Obrázky 1 a 2: Logo společnosti a logo značky SIMAX
Zdroj: vnitřní zdroje podniku, 2019

Organizační struktura společnosti je liniová, v jejímž čele stojí výkonný ředitel. Její tvar znázorňuje obrázek 3. Jednotlivé barvy znázorňují podnikové úseky následovně:

- světle modrá – výkonný ředitel,
- zelená – odbory,
- červená – úseky,
- modrá – provozy,
- oranžová – výrobní střediska,
- žlutá – střediska služeb,
- růžová – samostatně výrobně obchodní jednotky.



Obrázek 3: Struktura společnosti
Zdroj: vnitřní zdroje podniku, 2019

10.3 Personální oddělení a jeho role v podniku

Prvním tématem, o kterém jsme společně s hlavní personalistkou mluvili, byla struktura podnikového personálního oddělení, jaká je jeho role v podniku a jaké činnosti vlastně provádí.

Personální útvar řídí hlavní personalistka. Poté je rozdělen do dvou oddělení. Prvním jsou čistě mzdoví personalisté, kteří jsou v podniku tři. Ti mají na starosti mzdové náležitosti, odměňování, plánování mezd, přepočty a různé druhy financování. Druhým oddělením jsou HR personalisté. V současné době jsou v podniku pouze dva, nicméně jedno další pracovní místo je volné.

HR úsek má zejména na starosti zajištění personálních stavů, tzn.:

- personální plánování. Zabezpečení všech zaměstnaneckých úrovní, definování požadavků na strukturu společnosti a počet pracovníků,
- analýza pracovních míst,
- zvažování alternativ obsazení volných pracovních míst,
- výběr správných zdrojů zaměstnanců,
- inzerce,
- předvýběr a výběr potenciálních pracovníků při výběrovém řízení,

- přijímání pracovníků,
- zabezpečení vstupního školení,
- zadávání a vyhodnocení adaptačního programu,
- celoroční vzdělávání,
- zajišťování pracovních stavů atd.

Naopak, co personální úsek v podniku nezajišťuje, jsou preventivní (nikoliv vstupní) prohlídky a celkové dbání o bezpečnost zaměstnanců. Tyto činnosti náleží jinému podnikovému úseku (BOZP).

Personální úsek nicméně s tímto úsekem často úzce spolupracuje prostřednictvím elektronických systémů, a to zejména v případech, kdy personální úsek zajišťuje právě vstupní prohlídky zaměstnanců a data předává úseku BOZP, který se stará o preventivní prohlídky a další prevence.

10.4 Co ovlivňuje získávání zaměstnanců?

Dle slov hlavní personalistky, se kterou byl veden pohovor, zdaleka nejvíce ovlivňuje získávání zaměstnanců výše nabízené mzdy.

Také podotýká, že záleží, o jakou pozici se jedná (zda např. dělnickou, nebo technickohospodářskou), a s jakými pozičními i mzdovými ambicemi se kandidáti vlastně hlásí. Co se nižších pracovních pozic týče, např. dělnických, nehlásí se mnoho zájemců, kteří by za touto prací chtěli dojíždět z větších vzdáleností. Proto tyto pozice jsou obsazeny zejména lidmi s trvalým bydlištěm v Sázavě a blízkém okolí.

V případě technickohospodářských pozic (dále jen THP), kde je také podstatně vyšší pracovní ohodnocení, není největším problémem dojíždění, jelikož zpravidla se to zaměstnancům stále finančně i časově vyplatí. Na druhou stranu hlavní personalistka podotýká, že se sháněním kandidátů na podobné pozice je také velmi náročné, jelikož sklářský podnik se nemůže vyrovnat moderním technologickým firmám, a to zejména v mzdovém ohodnocení. S odkazem na slova hlavní personalistky tak nebývá výjimkou, že spíše než podnik odmítne kandidáta na podobnou pozici, kandidát odmítne podnik.

10.5 Vytvoření nového pracovního místa

Potřeba vytvořit nové pracovní místo, nebo znovu obsadit již dříve vytvořené místo, opět závisí na druhu pozice. Struktura THP je v podniku daná a k potřebě vytvořit úplně novou THP pozici dochází velmi zřídka a spíše je potřeba obsadit již existující volné pozice.

Potřeba vytvoření dělnických pozic prvotně vychází ze spolupráce mezi personálním oddělením, výrobním a obchodním. Zhruba v listopadu každého kalendářního roku se vytváří plán výroby současného sortimentu na následující rok, zejména na základě domluvených nebo očekávaných obchodních zakázek.

V návaznosti na plán výroby se vytvoří organizační strom a počet potřebných zaměstnanců, který bude potřeba ke včasné výrobě požadovaného množství sortimentu. Personální úsek už poté jednoduše vidí, zda má přistoupit k nabírání nových dělnických pracovníků, či nikoliv.

V případě že ano, jsou následně popsány jednotlivá pracovní místa a požadavky na ně. V této situaci samozřejmě personální úsek úzce spolupracuje s manažery nebo vedoucími, kteří budou mít danou pozici na starosti. V podniku to zpravidla funguje tak, že vedoucí určitého oddělení podá požadavek na personální úsek o obsazení pracovních pozic a sepíše požadavky na pracovníky i na pracovní místo. Personální úsek poté ještě upraví zadání pracovního místa, zařadí jej do struktury v organizaci atd., předá znovu ke kontrole vedoucímu pracovní pozice a pokud je vše v pořádku, zahájí se proces získávání zaměstnanců.

10.6 Zvažování alternativ obsazení pracovních míst

Personální oddělení společně s manažery a vedoucími příslušných pracovních pozic také rozhoduje o tom, zda bude pracovní místo pokryto novou pracovní silou, nebo jinými prostředky, např. formou přesčasových hodin nebo třeba zaměstnáním na částečný pracovní úvazek.

Hlavní personalistka nicméně přiznala, že k využívání různých alternativ pro obsazení pracovního místa dochází v podniku jen zřídka. Jako problém považuje fakt, že podnik „jede na nepřetržitý provoz.“ Výroba tak potřebuje přesně stanovené počty hodin pro každého pracovníka, aby systém a nepřetržitá výroba mohly fungovat bez omezení. K tomu jsou potřeba pracovníci na plný úvazek, kteří pracují přesný počet hodin, který jim je systémem dán.

10.7 Zdroje zaměstnanců

Pro obsazení volných pracovních míst THP se v podniku KAVALIERRGLASS využívají oba druhy zdrojů zaměstnanců – interní i externí.

Během pohovoru bylo také zjištěno, že nový zaměstnanec z externích zdrojů sice může do podniku přinést nové nadhledy, možnosti, zkušenosti, nápady, ale naopak mu nemusí „sednout“ např. firemní kultura, jelikož se nejedná o moderní podnik. Proto, pokud je to možné, snaží se primárně obsadit pracovní místo kandidáty z vnitřních zdrojů podniku, a to z pravidla z pozic podřízených nebo charakterově podobných té volné. Za hlavní výhodu tohoto zdroje vidí zejména to, že kandidát podnik zná, je mu známa jeho firemní kultura, je zpravidla nějakým způsobem začleněn do týmu a personální úsek společně s manažery a vedoucími už vědí, co od něj mohou očekávat.

To nicméně nevyřeší problém jedné volné pracovní pozice, protože po přesunutém zaměstnanci z vnitřních zdrojů opět zůstane jedno volné pracovní místo. Proto se vždy musí přistoupit k získání zaměstnance z externích zdrojů, nebo se pozice pro nadbytečnost zruší.

Z výše uvedeného je zřejmé, že podnik disponuje kariérním postupem. Jako příklad lze uvést zaměstnankyni, která pracovala jako kontrolní dělník a projevila zájem o povýšení na pozici mistrové. Personalisté, stejně jako její vedoucí, věděli, že se jedná o snaživou pracovníci, která má dobré reference, a tak jak to v případě tohoto podniku probíhá, ji poslali na psychologické testy.

Bohužel pracovnice daným testem neprošla. Ukázalo se, že není vhodným typem pro pozici, která řídí více než 30 lidí, a kde je potřeba být občas tvrdší a říkat důrazné ne. Personální úsek poté přišel s jiným návrhem a dnes se pracovnice zaškoluje na vyšší pozici v oddělení kvality.

10.7.1 Spolupráce se středními školami a univerzitami

Podnik KAVALIERRGLASS velmi úzce spolupracuje s několika středními i vysokými školami. Z řad vysokých škol se jedná zejména o Vysokou školu chemicko-technologickou v Praze. Podnik zde pořádá každý akademický rok náborové akce a absolventi se zde uplatňují např. v laboratořích.

Nicméně daleko více funguje spolupráce se středními školami zakončenými výučním listem nebo maturitní zkouškou, ze kterých podnik těží uchazeče o dělnické pozice.

Studenti do podniku jezdí v letních měsících vykonávat povinnou pracovní praxi. Pokud se osvědčí a projeví zájem po ukončení studia v podniku pracovat, začnou v rámci praxe do podniku jezdit častěji s cílem se více zaučit a podnik jim nabídne závaznou smlouvu, kdy po dobu studia bude, až do jeho dokončení, student pravidelně dostávat podnikové stipendium ve výši 1 000 Kč měsíčně a zároveň se zaváže, že posléze do podniku nastoupí. Jedná se zejména o pozice jako elektrikář nebo strojní mechanik.

Některým studentům je dokonce vytvořen vlastní studijní program, aby mohli studovat a pracovat v podniku zároveň. Pokud mají tito studenti také výborný prospěch, obdrží od podniku každý měsíc až 1 000 Kč jako prospěchové stipendium. Listina pro nárokování prospěchového stipendia bude k nahlédnutí v přílohách bakalářské práce.

10.8 Inzerce

V případě, že se v podniku vytvoří nové pracovní místo, nebo je třeba znovu obsadit či přeobsadit to stávající, zahájí podnik inzerci s nabídkami práce, přičemž využívá hned několik možností, jak s nabídkou přijít na veřejnost.

10.8.1 Webové firemní stránky

Podnik disponuje poměrně vydařenými webovými stránkami, na kterých kromě různých informací o samotné společnosti nebo sortimentu nabízí také v sekci Zaměstnání, Kariéra možnost přijímání nových uchazečů. Lze zde dohledat více jak 20 pracovních pozic, na které podnik hledá nové uchazeče. Nejčastěji se jedná o technické nebo dělnické pozice, jakými jsou například obalový technik, sklář, kuchař nebo dělník ve výrobě skla. Zhruba u čtvrtiny nabízených pozic se jedná o administrativní pozice.

U každé pozice je přitom detailně rozepsána náplň práce, požadavky a nabízené benefity. Nechybí ani možnost okamžitého kontaktování podniku v případě zájmu o danou pozici.

REFERENT KALKULACÍ A CEN

Lokalita:

Sázava

Úvazek:

Hlavní pracovní poměr

Požadujeme:

- SŠ ekonomického směru - vhodné pro absolventy, zaučíme

Náplň práce:

- Provedení výpočtu a stanovení nákladových cen u nových výrobků aparatur a trubic
- Zodpovědnost za zpracování podkladů pro přecenění všech výrobků aparatur a trubic
- Zpracování poptávkových listů a zakázkových dotazníků dle potřeb prodejce
- Spolupráce na rozbořech v oblasti cen
- Kontrola kmenových dat výrobků pro kalkulace v systému SAP
- Zakládání kalkulačních kusovníků, pracovních postupů a výrobních verzí

Nabízíme:

- Práci ve stabilní a prosperující české společnosti s významným postavením na světovém trhu, tedy v mnohém ohledu perspektivní dlouhodobé zaměstnání
- Profesionální přístup a odborné zaškolení v době adaptace
- Odpovídající mzdové ohodnocení
- Motivační odměny závislé na výkonu zaměstnance i odměny závislé na výsledcích celé společnosti
- Možnosti dalšího vzdělávání
- 5 týdnů dovolené
- Práci na směny a s ní spojené nadstandardní příplatky
- Stravování v areálu závodu s nízkou cenou obědů
- Další zaměstnanecké benefity vyplývající z Kolektivní smlouvy

Chcete se stát součástí našeho týmu?

Napište nám pár vět o sobě a zašlete strukturovaný životopis:

MÁM ZÁJEM O TUTO POZICI

Obrázek 4: Příklad nabídky práce na webových firemních stránkách

Zdroj: KAVALIERGLASS, 2019

10.8.2 Pracovní webové portály

Podnik KAVALIERGLASS pro svou inzerci také využívá různé pracovní webové portály. Dle hlavní personalistky zde využívá zejména dva, tedy jobs.cz pro THP a prace.cz pro dělnické pozice. Na obou portálech je k dispozici seznam několika nabízených pozic (který se nicméně liší jak vzájemně, tak i v porovnání s pozicemi nabízenými na vlastních webových stránkách). U každé pozice jsou opět detailně rozepsány požadavky, náplň práce a benefity a ohodnocení, které podnik nabízí. Na konci popisu pozice je opět možnost okamžitého kontaktování podniku.

Hlavní personalistka také využívá profesní sociální síť LinkedIn, kde vyhledává zejména kandidáty na obsazení vyšších manažerských pozic. Podnik samotný firemním účtem na této sociální síti nedisponuje, jelikož se jedná o poměrně finančně nákladnou záležitost.

IT technik HW

28 000 – 35 000 Kč/měsíc

Michal z Práce.cz říká:

Máte šanci! Na tuto nabídku zatím odpovědělo **méně než 5 lidí.**



- Firma: KAVALIERGLASS, a.s. (zaměstnavatel)
- Místo pracoviště: Sklářská 359, Sázava, okres Benešov [Ukázat mapu](#)
- Pracovní poměr: práce na plný úvazek
- Smluvní vztah: pracovní smlouva (na dobu neurčitou)
- Vzdělání: odborné vyučení bez maturity
- Benefity: bonusy/prémie, mobilní telefon, flexibilní začátek/konec pracovní doby, dovolená 5 týdnů, vzdělávací kurzy, školení, závodní stravování
- Vhodné i pro: osoby bez praxe
- Zařazení: technik hw, technika, elektrotechnika a energetika, informatika

Obrázek 5: Nabídka práce na pozici IT technik HW na portálu prace.cz

Zdroj: webový portál prace.cz, 2019

10.8.3 Inzerce v rádiovém rozhlasu

Na podzim roku 2018 podnik zdaleka nedisponoval potřebným počtem zaměstnanců, který by zajistil obsazení potřebných pracovních pozic. Hlavní personalistka tedy kontaktovala společnost RadioHouse, která vlastní několik rozhlasových stanic. Provedl se průzkum a výsledkem bylo, že v okolí města Sázava je nejoblíbenější stanicí Blaník, ve kterém poté podnik umístil svůj spot s nabídkou práce. Z následného průzkumu bylo zjištěno, že se jednalo o poměrně úspěšnou kampaň (finanční náklady si hlavní personalistka nepřála zveřejnit), poněvadž se přihlásilo vyšší množství uchazečů, kteří uvedli, že se o nabídce dozvěděli přímo z rádia, nebo od známého, který jej slyšel v rádiu. Nakonec podnik přijal více jak 30 zaměstnanců na dělnických pozicích.

10.8.4 Inzerce prostředním SMS zpráv

Pokud byla inzerce v rádiovém rozhlasu úspěšná, pro inzerci prostřednictvím SMS zpráv se podle slov hlavní personalistky může říct přesný opak. Podnik navázal spolupráci s mobilním operátorem T-Mobile, který rozesílal SMS zprávy s nabídkou práce každému, kdo využíval služeb T-Mobile a neměl zakázané zasílání reklam. SMS lidem chodila každý den mezi 18. a 20. hodinou večerní, a to po dobu 14 dní a v horizontu 30 kilometrů od města Sázava. Bohužel pro podnik tento způsob inzerce nepřilákal ani 10 uchazečů a lze jej tak označit za neúspěšný.

10.8.5 Jiné způsoby inzerce

Podnik také zavedl inzerci prostřednictvím vylepených letáků po okolí města Sázava, kde se snažil zaujmout benefity a jistotou stabilního zaměstnání.

Již delší čas také funguje vnitropodniková kampaň pro stávající zaměstnance. Pokud do podniku přivedou známého, který zde poté nastoupí, bude určitým způsobem odměněn.



Obrázek 6: Inzerce prostřednictvím letáků
Zdroj: vnitřní zdroje podniku, 2019

10.9 Dokumenty požadované od uchazečů

Hlavním dokumentem, který podnik vždy vyžaduje od uchazečů na THP i dělnické pozice, je životopis. Hlavní personalistka také podotýká, že uchazeči zejména o THP často zasílají společně s životopisem také motivační dopis, a to i přesto, že jej podnik nepožaduje.

Právě na motivační dopis personalisté v tomto podniku příliš často nepohlíží, jelikož je pro ně mnohem důležitější osobní setkání a poznání, jakým člověkem ve skutečnosti uchazeč je.

10.10 Předvýběr uchazečů

Pro předvýběr a výběr uchazečů platí opět to, že záleží na pozici, o kterou se zájemce hlásí. V případě, že se jedná o dělnické pozice (např. strojař, foukač skla atd.), kterých má podnik nedostatek, projevuje personální úsek společně s mistrem okamžitý zájem o uchazeče a ihned je přijímá na zkoušku, zda v dané roli obstojí, či nikoliv.

V případě druhé možnosti, kdy se jedná o THP a hlásí se podle hlavní personalistky např. 30 lidí a je nutné vybrat pouze jediného, který se pro plnění úkonů s pozicí spojených hodí nejlépe, provádí personální úsek předvýběr a následné výběrové řízení.

Předvýběr provádí pouze hlavní personalistka, a to na základě posuzování životopisů, kdy si všechny přečte a počet zájemců zredukuje zhruba na polovinu. V další fázi výběrového řízení už spolupracuje s manažerem nebo vedoucím, který má danou pozici na starosti a společně s ním znovu na základě životopisů, pokud je to možné, sníží počet zájemců takovým

způsobem, aby zůstali pouze ti, co nejvíce vyhovují. Hlavní personalistka uvádí, že např. z oněch 30 zájemců jich projde do skutečného výběrového řízení 5-10.

10.11 Metody výběru zaměstnanců pro THP

- ***Pohovor***

V případě, kdy ve výběrovém řízení po předvýběru zůstalo 5-10 zájemců, provádí personální úsek s každým uchazečem pohovor. Hlavní personalistka si znovu projde uchazečův životopis a připraví si otázky. V návaznosti na teoretické poznatky lze tedy konstatovat, že se jedná o polostrukturovaný pohovor 1+1, kdy se připravená část a volně plynoucí část vzájemně prolínají. Samotný pohovor v podniku začíná zpravidla představením firmy, co a jakým způsobem vyrábí, jak prodává, jaká je firemní kultura, co vše obnáší daná pozice, o kterou se uchazeč hlásí, ale také jaké podnik nabízí zaměstnanecké benefity. Během této doby personalisté do pohovoru vhodně umístí předem připravené otázky a zkoumají, zda uchazeč vyhovuje dané pozici jednak, co se týče, dovedností a zkušeností, ale zejména po charakterové stránce. Hlavní personalistka se často rozhoduje na základě toho, zda se uchazeč hodí do firemní kultury a do týmu, kde bude práci vykonávat. Pokud např. pozice potřebuje extrovertnějšího, komunikativnějšího zaměstnance, přijme extrovertnějšího uchazeče. Pokud pozice potřebuje spíše introverta, který vnese do týmu větší klid a rozvahu, přijme introverta.

Ke konci pohovoru samozřejmě přichází řada na otázky uchazečů, které mohou opět velmi dobře posloužit k posuzování uchazečova charakteru. Nebývá výjimkou, že uchazeči chtějí také nahlédnout do výrobní podniku.

- ***Jiné druhy pohovorů***

Pokud se jedná o pozici, která je z pohledu organizační struktury na vyšší úrovni, např. výrobní ředitel, využívá personální útvar metodu pohovor před komisí, která se v drtivé většině příkladů skládá z majitele podniku, výkonného ředitele, obchodní a marketingové ředitelky, hlavní personalistky a v závislosti na pozici také z vedoucího odboru finančního řízení nebo vedoucího úseku Technika a Technologie.

Metoda, kterou naopak personální úsek pro střední a vyšší pozice neprovádí, jsou Assessment centra (dále jen AC). Hlavní personalistka přiznává, že není jejich „velkým fanouškem.“ Pokud jde o různé druhy testování, např. psychologické, pak je to v pořádku, ale metody AC jsou užitečné pouze ve chvíli, kde se jedná o nižší pozice a přihlásí se velké množství uchazečů. Jako jedinou situaci, kdy je hlavní personalistka ochotná přistoupit k AC, je

nabírání nových asistentek, přičemž se přihlásí několik desítek uchazeček, které jsou zejména čerstvé absolventky středních nebo vysokých škol.

Personální úsek ve výběrovém řízení nepřistupuje také ke zkoumání referencí. Dle slov hlavní personalistky by zkoumání referencí zabralo velké množství času.

10.12 Přijímání pracovníků

Samotné přijímání THP zaměstnanců začíná informováním uchazeče prostřednictvím elektronické pošty, že byl přijat. Podnik již toto, i když to není právně zaručené, považuje ze své strany za závaznou nabídku práce. Dle slov hlavní personalistky je to vhodnější, než např. telefonické (ústní) prohlášení o přijetí. V emailu jsou stanoveny již předem dohodnuté benefity, finanční ohodnocení, ale také požadavky na správné vykonávání příslušné pozice.

V tuto chvíli již podnik nesmí danou nabídku stáhnout. V minulosti měl s podobným případem podnik problém. Uchazeč odmítl jiné pracovní nabídky kvůli slíbené pracovní pozici právě zde a podnik posléze od nabídky, která již byla písemně navrhnutá, ustoupil, z důvodu rozhodnutí o neobsazování příslušné pracovní pozice. Uchazeč si poté zjistil, že se jedná o právně napadnutelnou situaci a společnost zažaloval. Jediná možnost, jak může dojít k nenavázání pracovní spolupráce mezi podnikem a uchazečem, je tak samotné opadnutí zájmu ze strany uchazeče.

Aby nebylo riziko vzniku dané situace pro podnik příliš nebezpečné, nechává si hlavní personalistka do doby podpisu smlouvy „rezervního uchazeče.“ Není nutné tedy znovu provádět nové výběrové řízení, které by zabralo velké množství času a financí, pouze se ono první výběrové řízení protáhne řádově o několik týdnů.

V případě dělnických pozic, podnik (zde se nemusí jednat o personální úsek, ale např. o vedoucí dělnických pozic), oznamuje přijetí uchazeče osobně.

Před podepsáním pracovní smlouvy musí uchazeč absolvovat zdravotní prohlídku, je informován úsekem BOZP o bezpečnosti práce a poté následuje samotné podepsání pracovní smlouvy. Dle zákona jsou zaměstnanci nejprve přijati na zkušební dobu, která se v závislosti na pozici pohybuje mezi 3 a 6 měsíci.

10.13 Benefity

Podnik také už během výběrového řízení informuje uchazeče o benefitech, které nabízí. Mezi ty nejzákladnější lze zařadit 5 týdnů dovolené a závodní jídelnu. Podnik také disponuje

firemním autobusem, který sváží zaměstnance ze směru od Kutné Hory a okolních měst a vesnic.

Cena jídel (s dotací, včetně DPH) pro zaměstnance v Kč

Polévka	8,00
Hlavní jídlo	28,00
Výběrové jídlo	60,00
Zeleninový salát	12,00
Salát ovocný	15,00

Obrázek 7: Cena jídel pro zaměstnance v Kč

Zdroj: vnitřní zdroje podniku, 2019

Pro střední a vyšší management nebývá výjimkou také pracovní mobilní telefon nebo automobil.

Mezi další benefity, které podnik nabízí, patří:

- příspěvky na jazykové kurzy (nejedná se však o výukové kurzy v rámci pracovní doby),
- finanční odměny pro zaměstnance, kteří do podniku přivedou známého nebo příbuzného, který v podniku nastoupí na libovolnou pracovní pozici,
- program podpory studentů a podpora studia při zaměstnání,
- adaptační proces,
- flexibilní pracovní doba pro THP pozice.

11 Návrhy na zlepšení procesu získávání zaměstnanců

Na základě informací získaných během pohovorů s hlavní personalistkou společnosti KAVALIERGLASS, a.s., autor bakalářské práce došel k závěru, že společnost má zvládnutý proces získávání zaměstnanců velmi dobře.

Již od potřeby obsadit nově vytvořené nebo volné pracovní místo má jasně stanovený postup, kterým se řídí. K inzerci využívá několik metod, od reklamy v rádiu i rozesílání SMS zpráv, přes letáky až po umístění pracovních nabídek na své webové stránky nebo pracovní portály práce.cz nebo jobs.cz. Stávajícím zaměstnancům dokonce nabízí odměnu za přivedení svého příbuzného nebo známého, který později v podniku nastoupí.

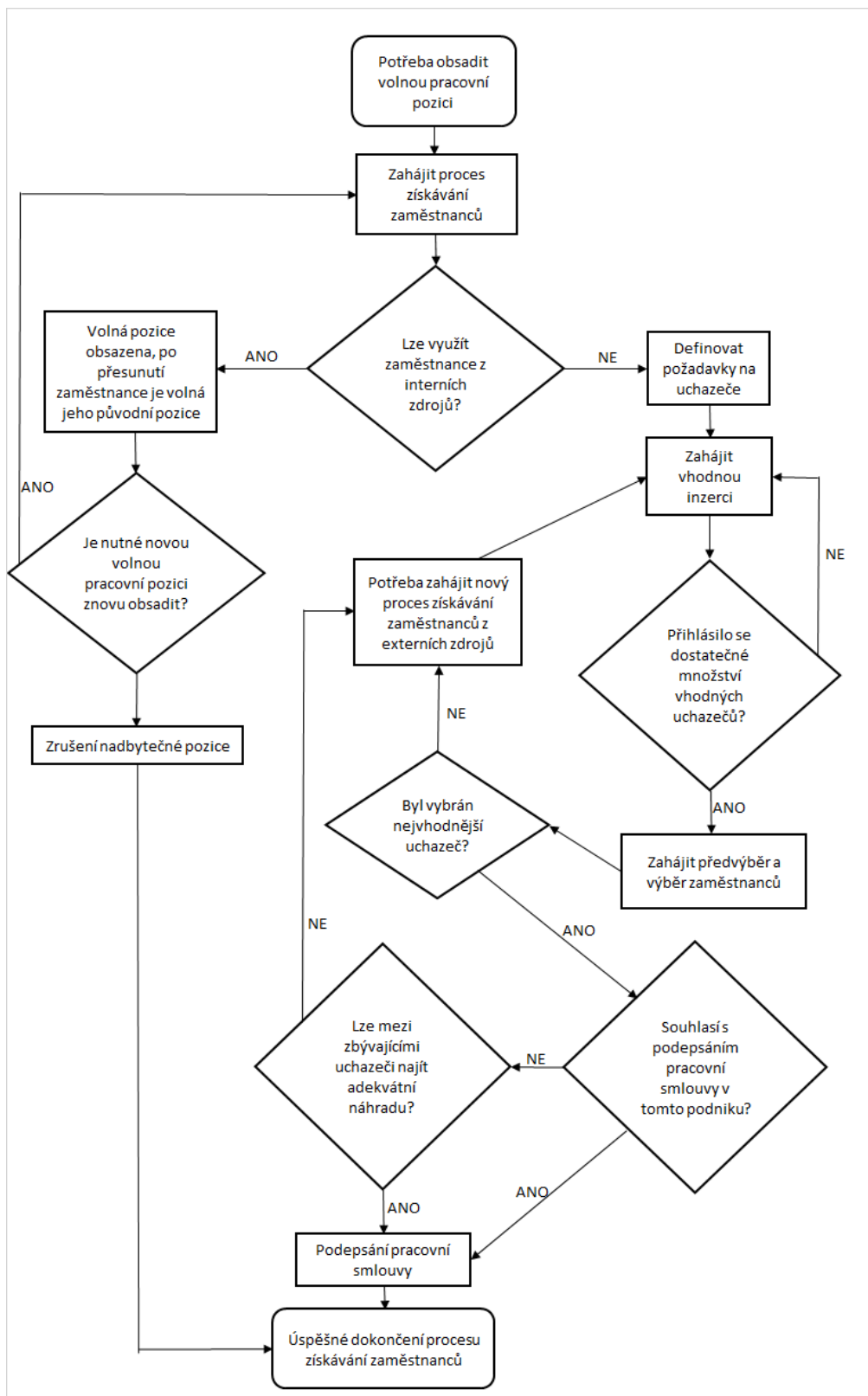
Společnost velmi dobře spolupracuje se středními a vysokými školami. Studentům nabízí brigády, plnění praxe, a dokonce i finanční příspěvky na studia, pokud se zaváží po dokončení vzdělání pracovat v podniku.

Předvýběr i výběr zaměstnanců probíhá také v pořádku, personalisté nejprve zredukuje počet uchazečů na základě životopisů a posléze na pracovních pohovorech, který mají předem připravený a mají předem jasně dané informace, které se chtějí od uchazeče dozvědět, vyberou jednoho nebo více nejvhodnějších kandidátů, které poté v podniku zaměstná.

I přesto si autor dovolil doporučit několik návrhů, které by mohly náborový proces urychlit nebo zefektivnit.

Celý proces získávání zaměstnanců je autorem rozdělen na dvě části, a to na získávání zaměstnanců na THP, a na dělnické pozice, jelikož v obou případech získávání těchto zaměstnanců vypadá rozdílně.

11.1 Návrhy pro THP



Obrázek 8: Vývojový diagram procesu získávání zaměstnanců ve vybraném podniku
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pracovníků na THP, kterých je v podniku okolo 300, má společnost dostatek. Od pracovních pozic sekretářek, až po vrcholový management, je jasně daná fungující struktura pracovníků, která společně pracuje velmi dobře.

V případě, že se nějaká pozice uvolní nebo je vytvořena nová, proběhne náborové řízení, které, jak bylo popsáno výše, nemá příliš chyb, které by se daly napravit. Inzerce pro tyto pozice funguje. O volných pozicích je možné se dozvědět z webových stránek a pracovních portálů, které kandidáti na tyto pracovní místa nejčastěji navštěvují.

Zkoumání referencí

Zajisté lze doporučit zkoumání referencí u kandidátů, kteří prošli pracovním pohovorem a personalisté si nejsou jisti, kterého z úzkého výběru přijmout. Může se stát, že uchazeč na pohovoru neuvádí pravdivé informace zejména o svém pracovním přístupu a nasazení a personalisté s vidinou, že právě tento uchazeč je ten pravý do týmu, jej přijmou. A jak uvedla hlavní personalistka během pohovoru s autorem práce, právě charakter je velmi důležitý faktor při posuzování, zda uchazeče podnik přijme či nikoliv. Až čas ukáže, že uchazeč je charakterově jiný, než jakým se zprvu zdál a pro následující pracovní činnost a spolupráci je nevyhovující.

S pomocí zkoumání jeho referencí předchozího pracoviště, by se tomuto problému mohlo předejít. Navíc by se tím mohla firma dostat do širšího podvědomí mezi zaměstnanci jiných podniků.

Matematicko-logický test

Jelikož je výběr zaměstnanců pro THP v podniku prováděn pouze na základě životopisů a polostrukturovaného pohovoru 1+1, nemusejí být vždy informace o uchazečích pro výběr jednoho z nich dostatečné.

Dalším ukazatelem, který by mohl personalistům a vedoucím pomoci, je matematicko-logický test, prováděný vždy během pohovoru. Problémem totiž může být, že ne každý uchazeč o pracovní pozici se umí během pohovoru správně „prodat.“ Matematicko-logický test by tak měl personalistům pomoci dozvědět se klíčové informace, které potřebuje vědět.

Tento test by neměl být zaměřený pouze na číselné operace, ale také analytické a logické myšlení, schopnost orientovat se v textu apod. Výsledky testu by neměly být rozhodujícím faktorem pro výběr nejvhodnějšího uchazeče, nicméně mohou být dalším měřítkem, jak vyhodnotit uchazečův potenciál.

Pro potřeby podniku autor práce navrhl test, který by mohl být během pohovoru využíván. Test se skládá z matematických a matematicko-logických příkladů. Čas na vyřešení testu se pohybuje okolo 20 minut.

Test, společně s jeho správnými výsledky a postupem výpočtu (pokud je potřeba), jsou k nahlédnutí v přílohách této práce.

11.2 Návrhy pro dělnické pozice

I přesto, že podnik disponuje zhruba 1.000 pracovníků na dělnických pozicích, bylo během pohovoru zjištěno, že toto číslo není dostatečné a vedoucí těchto pracovních pozic přijmou téměř každého uchazeče, který o práci požádá.

Problémem by tak mohla být nedostatečná inzerce těchto volných pracovních pozic v okolí podniku. V minulosti proběhlo spoustu různých druhů inzercí, od letáků, rozesílání SMS nebo reklamy umístěné v rádiovém rozhlase. Hlavní personalistka sice uvedla, že se zpravidla ptá uchazečů, odkud se dozvěděli o pracovní nabídce, nicméně právě pracovníci na dělnických pozicích neprocházejí klasickým náborovým řízením u personalistů, ale jsou pouze přijati jejich budoucím vedoucím.

Zatímco inzerce na webových stránkách, pracovních portálech, v rádiovém rozhlase, rozesíláním SMS zpráv i využitím letáků, již v minulých letech byly využity a personální oddělení tak má představu o jejich ceně a způsobu zveřejnění, jako další možnost autor práce navrhuje využití místního tisku. Na základě výzkumu provedeným Unií vydavatelů je zřejmé, že v benešovském okrese a celých středních Čechách jsou nejčtenějšími novinami Blesk, Mladá fronta dnes, Deník (pro střední Čechy a Prahu nebo Benešovský Deník) a bezplatně dostupný deník Metro (Media Projekt, 2018).

Stejně jako v případě THP by k výběru dělnických zaměstnanců mohl posloužit test, který zhodnotí jejich technické schopnosti. Poněvadž v současné době v podniku nic podobného neexistuje, je to opět další ukazatel rozlišení jednotlivých uchazečů o práci. Vytvoření tohoto testu by mělo nicméně náležet člověku, který má potřebné znalosti a dovednosti v příslušném technickém oboru (např. mistru) a současně s podporou personálního oddělení.

12 Zhodnocení návrhů na zlepšení

Navrhnutá doporučení byly společně s kompletní bakalářskou prací doručeny v dubnu 2019 na personální oddělení společnosti KAVALIERRGLASS, a.s.

Matematicko-logický test byl ihned zařazen do fáze implementace, přičemž auto práce osobně vysvětlil na personálním oddělení význam a postup řešení jednotlivých úloh. V momentě, kdy podnik vypíše výběrové řízení na THP, bude test u pohovoru použit jako další ukazatel uchazečových schopností a dovedností.

Návrh na vytvoření testu technických znalostí pro dělnické pozice byl předán z personálního oddělení na výrobní oddělení, kde v nejbližší době proběhnou první jednání a návrhy pro jeho vytvoření.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala procesem získávání a výběrem zaměstnanců ve vybraném podniku. Původně měla být tato práce vypracována pro podnik Bombardier Transportation Czech Republic, a.s. v České Lípě, nicméně mezi autorem a personálním oddělením podniku došlo k selhání komunikace z různých důvodů, a proto se práce zaměřila na podnik KAVALIERGLASS, a.s. v Sázavě. Hlavním cílem bylo zhodnotit celý proces získávání a výběru zaměstnanců a doporučit návrhy na zlepšení, které by vedly k jeho zrychlení a zefektivnění.

V první části práce byly teoreticky popsány oblasti personálního marketingu, řízení lidských zdrojů a způsoby získávání zaměstnanců od potřeby obsadit volnou pracovní pozici, přes inzerci, předvýběr a výběr, až k samotnému přijetí jednoho nebo více nejvhodnějších kandidátů.

Druhá část se již věnovala samotnému procesu získávání a výběru zaměstnanců v podniku KAVALIERGLASS, a.s. Bylo zjištěno, že společnost má zvládnutý celý proces velmi dobře. Již od prvotní potřeby obsadit volnou pracovní pozici má jasný postup, kterým se řídí, přičemž může jít o dělnické pozice i THP. Inzerci provádí společnost několika způsoby, např. využitím vlastních webových stránek, pracovních portálů, rozmístováním letáků nebo reklamy v rádiovém rozhlase. K předvýběru i výběru zaměstnanců je využíváno mnoho metod, které jsou těmi nejvhodnějšími pro každou příslušnou pozici.

I přesto autor doporučil návrhy na zlepšení pro proces výběru zaměstnanců, přesněji pro pohovor THP. Předvýběr a výběr zaměstnanců pro THP je prováděn pouze na základě životopisů, resp. polostrukturovaného pohovoru, což v některých případech nemusí být nutně dostačující k výběru nejvhodnějšího uchazeče. Autor tedy navrhl matematicko-logický test, který může být prováděn právě během pohovoru, a který nezabere více než 30 minut času. Je zaměřen na schopnosti uchazeče rychle přemýšlet, logicky i analyticky uvažovat a umění rychle se orientovat v textu. Test tak může být užitečný jako další měřítko pro posuzování vhodnosti uchazeče pro pracovní pozici.

Další možný návrh na zlepšení by mohl být zaveden v oblasti dělnických pozic. Zde je nedostatečně řešen výběr vhodných kandidátů na volné pracovní pozice a s tím spojená absence jakéhokoliv technického testu či posouzení odborných předpokladů uchazečů. Současně autor práce shledal mezeru i v oblasti inzerce dělnických pozic. V případě, že se

chce vybraný podnik zaměřit především na vhodné uchazeče z okolí sídla společnosti, je na místě zvážit možnosti inzerce v místních novinových tiskovinách.

Autor došel k závěru, že proces získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti funguje na vysoké úrovni, i přesto byly identifikovány oblasti, ve kterých je prostor na zlepšení.

Seznam příloh

Příloha 1 – Listina pro nárokování prospěchového stipendia studentům

Příloha 2 – Matematicko-logický test

Příloha 3 – Řešení matematicko-logického testu

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HALÍK, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2475-1.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6933-2.
- KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy nové personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MEDIAN, STEM/MARK. 2018. *Media projekt: 3. a 4. čtvrtletí 2018*, [online]. Unie vydavatelů, deníky, časopisy, internet. [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: http://www.unievydavatelu.cz/gallery/files/MP_1804_v15video.pdf
- O společnosti Kavalierglass, a.s.* [online]. Sázava: KAVALIERRGLASS, a.s. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.kavalier.cz/o-spolecnosti.html>.
- SANGEETHA, K. 2010. *Effective Recruitment: A Framework*, [online]. IUP Journal of Business Strategy, 2010. [cit.2019-02-01]. ISSN 0972-9259. Dostupné také komerčně z databáze Proquest z: <https://search.proquest.com/docview/517897339/5B0CAE4B5D4E48B2PQ/5?accountid=17116>
- ŠTEFKO, Martin, Tim Čeněk, ŠLAPÁK. 2015. *Praktický personální marketing*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.

Příloha 1 – Listina pro nárokování prospěchového stipendia studentů



KAVALIER

KAVALIERGLASS, a.s.
adresa: Sklářská 359
285 96 SÁZAVA, ČR



VÁŠ DOPIS ZNAČKY / ZE DNE

NAŠE ZNAČKA

VYŘIZUJE / LINKA

DATUM

28.3.2019

VĚC: Program podpory studentů - prospěchové stipendium

Na základě TOP/62/060 PROGRAM PODPORY STUDENTŮ(Příloha 1)

Vám vzniká nárok na prospěchové stipendium. **Žádáme Vás o předložení vysvědčení.**

Stipendium se přiznává na základě pololetních a konečných vysvědčení na období od následujícího měsíce po termínu předávání vysvědčení do dalšího vysvědčení (tzn. červenec - leden nebo únor - červen).

Stipendium se vyplácí i v měsících červenec a srpen. Po konečném vysvědčení v posledním ročníku se stipendium nevyplácí.

Průměrný prospěch se vypočítá aritmetickým průměrem ze všech známek uvedených na vysvědčení mimo známky z chování. Výsledná hodnota se zaokrouhluje na dvě desetinná místa směrem dolů.

průměrný prospěch		měsíční stipendium
od	do	Kč
1	1,15	1000
1,16	1,3	900
1,31	1,45	800
1,46	1,6	700
1,61	1,75	600
1,76	1,9	500
1,91	2,05	400
2,06	2,2	300
2,21	2,35	200
2,36	2,5	100

Mgr. Alena Příbylová
Vedoucí odboru personalistika

Příloha 2 – Matematicko-logický test

1. Spočítejte, prosím, následující příklady:
 $1\ 288 \div 28 =$
 $58 \times 24 =$
2. Truhláři rozřezali prkno na 5 kusů za 20 minut. Za jak dlouho rozřežou stejné prkno na 10 kusů?
3. Víme, že platí vztah $A + 5B = 4A$. Čemu se pak rovná $5A - 10B$?
 - a) $-3B$
 - b) $-A$
 - c) B
 - d) $2A$
4. Určete, která hodnota je nejvyšší:
 - a) polovina třetiny
 - b) tři pětiny
 - c) polovina tří čtvrtin
 - d) čtyři třetiny poloviny
5. Pojede-li peloton rychlostí 30 km/h, pak dojde do cíle v 10 hodin. Pojede-li však rychlostí 20 km/h, přijede do cíle ve 12 hodin (o 2 hodiny později). Jakou rychlostí by peloton musel jet, aby přijel do cíle v 11 hodin (v polovině obou časů)?
6. Pomocí jedné dvojky, čtyř sedmiček, libovolného počtu základních matematických operací (sčítání, odčítání, násobení, dělení, umocňování) a závorek vytvořte číslo 100.
7. Na základě indicií určete jméno osoby, zvíře, které chová a styl hudby, který poslouchá.
 - a) Monika nechová kočku.
 - b) Zdeněk ani Veronika neposlouchají dechovky.
 - c) Franta poslouchá metal.
 - d) Dívka, která chová rybičky, poslouchá dechovky.
 - e) Franta nechová kočku ani morče.
 - f) Chlapec poslouchající jazz nesnáší hady (tudíž je nechová).
 - g) Osoba, která chová morče, poslouchá rock.

Příloha 3 – Řešení matematicko-logického testu

Správné odpovědi:

1. 46 a 1 392

2. 45 minut (jeden řez trvá 5 minut)

3. -A

Lze odvodit, že $3A=5B$ a poté dosadit do $5A-10B$. Vznikne pak $5A-6A=-A$

4. čtyři třetiny poloviny

5. 24 km/h

Lze odvodit, že celková délka závodu je 120 km, přičemž cyklisté tuto délku zdolají za 4 hodiny v případě rychlosti 30 km/h, nebo za 6 hodin při 20 km/h. Na zdolání 120 km za 5 hodin pak peloton musí jet rychlostí 24 km/h.

6. Existuje několik možností:

$$7 \times 7 + 7 \times 7 + 2$$

$$(7 \times 7 + 7/7) \times 2$$

$$7 \times (7 + 7 + 2/7)$$

$$((77-7) / 7)^2$$

7. Franta poslouchá metal a chová hady.

Monika poslouchá dechovky a chová rybičky.

Zdeněk poslouchá jazz a chová kočku.

Veronika poslouchá rock a chová morče.