



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Student: Bc. Soňa Dudková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Soňa Dudková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

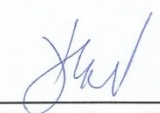
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce**

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně přílohy 3 a 4, vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a veškerou použitou literaturu a materiály jsem uvedla v seznamu použitých zdrojů. Přílohy 1 a 2 mi byly poskytnuty společností Třinecké železářny, a.s.“

V Ostravě dne 25. 4. 2014

---

Bc. Soňa Dudková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a věnovaný čas při zpracovávání diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala personální pracovníci společnosti Třinecké železářny, a.s. paní Ing. Lence Milerské za odbornou spolupráci a věnovaný čas během zpracovávání a konzultací diplomové práce.

## Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců .....	7
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	7
2.2 Procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.....	9
2.2.1 Definování požadavků.....	10
2.2.2 Přilákání uchazečů.....	10
2.2.3 Vybírání uchazečů .....	12
2.3 Získávání zaměstnanců.....	12
2.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců.....	13
2.3.2 Osoby odpovědné za proces získávání zaměstnanců .....	13
2.4 Výběr zaměstnanců .....	14
2.4.1 Kritéria výběru .....	15
2.4.2 Zásady výběru .....	16
2.4.3 Fáze výběru .....	16
2.4.4 Metody výběru .....	17
2.4.5 Role personálního útvaru a manažerů v procesu výběru zaměstnanců .....	23
2.4.6 Hodnocení úspěšnosti procesu výběru zaměstnanců a jeho validita .....	24
2.5 Finální postupy procesu výběru zaměstnanců a přijímání zaměstnanců.....	26
2.6 Adaptace zaměstnanců .....	28
2.6.1 Úrovně adaptace .....	29
2.6.2 Formy adaptace .....	29
2.6.3 Metody adaptace.....	30
2.6.4 Adaptační plán.....	31
2.6.5 Adaptační proces .....	32
2.6.6 Adaptační balíček .....	33
2.6.7 Role personálního útvaru a manažerů v procesu adaptace .....	34
2.6.8 Hodnocení adaptačního procesu.....	34
3 Charakteristika organizace .....	35
3.1 Řízení lidských zdrojů v Třineckých železárnách, a.s. ....	36

4 Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci .....	42
4.1 Aplikované metody .....	42
4.2 Popis procesu výběru a adaptace ve společnosti Třinecké železářny, a.s. ....	42
4.2.1 Středisko nástupní praxe.....	43
4.2.2 Získávání a výběr absolventů .....	44
4.2.3 Výběrový pohovor“ .....	45
4.2.4 Příprava absolventů ve středisku nástupní praxe.....	45
4.2.5 Hodnocení praktikantů ve Středisku nástupní praxe .....	50
4.2.6 Dotazníkové šetření.....	51
4.2.7 Implementace zjištění analýzy procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti TŽ, a.s.....	65
5 Návrhy a doporučení .....	66
6 Závěr.....	68
Seznam použité literatury .....	70
Knižní zdroje .....	70
Internetové zdroje:.....	71
Seznam použitých zkratk.....	72

# 1 Úvod

Zabezpečováním lidských zdrojů v organizacích znamená získat a udržet lidi, které potřebuje a také je produktivně využívat. Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti a jejich schopnosti využívat jich v zájmu zaměstnavatelské organizace přispívají k úspěšnosti dané organizace a tvoří významný zdroj konkurenční výhody.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna pomocí lidských zdrojů dosáhnout svých cílů. Řízení lidských zdrojů je přístupem k řízení zaměstnávání lidí snažící se získat konkurenční výhodu prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddaných a schopných pracovních sil a používá přitom propojený soubor kulturních, strukturálních a personálních postupů.

Mít správné lidi na správném místě ve správnou dobu je cílem každé společnosti, je tedy nezpochybnitelné, že získávání, výběr, přijímání a následná adaptace zaměstnanců je velmi důležitým procesem probíhající v každé organizaci a je nutné jej mít důkladně nastaven.

Cílem práce je na základě analýzy stávajícího procesu analyzovat současný stav procesu výběru a adaptace absolventů vysokých škol v rámci tréninkového programu ve společnosti TŽ, a.s. a následně pomocí zjištěného stavu a realizací výzkumného šetření navrhnout doporučení pro případné zdokonalení procesu.

Diplomová práce se zabývá procesem výběru a adaptace zaměstnanců v podniku Třinecké železárny, a.s. (dále jen TŽ, a.s.). Oproti jiným podnikům má společnost TŽ, a.s. nastaven tento proces odlišně. Mezi své zaměstnance přijímá pouze zaměstnance připravené prostřednictvím externí personální agentury a proces výběru a adaptace provádí pouze s absolventy vysokých škol do Střediska nástupní praxe. Středisko nástupní praxe je několikaměsíční program pro absolventy vysokých škol, kteří mají za cíl stát se kvalitním zaměstnancem společnosti TŽ, a.s. Tento program má zajistit společnosti kvalitní generační obměnu ve struktuře zaměstnanců.



Diplomová práce se skládá z pěti částí. První částí je úvod, kde je nastíněna osnova a přiblížena problematika celé práce.

Druhá část diplomové práce obsahuje teoretická východiska problematiky výběru a adaptace zaměstnanců. Celý proces začíná personálním plánováním potřebných zaměstnanců v podniku, uveřejněním volné pracovní pozice a poptávkou po pracovní síle, předvýběrem možných uchazečů, následným výběrem prostřednictvím mnoha metod, přijímáním zaměstnanců a zakončen je adaptací nových zaměstnanců. Celý tento proces je v druhé části práce přiblížen s pomocí studie dostupné literatury.

Třetí část práce se zabývá charakteristikou analyzované společnosti TŽ, a.s. Společnost TŽ, a.s. je podnikem sídlícím v Třinci, má dlouholetou tradici v hutním průmyslu a řadí se k významným průmyslovým uskupením ve střední Evropě. Kapitola přibližuje informace z oblasti historie a detailněji nastiňuje problematiku práce s lidskými zdroji.

Ve čtvrté části je analyzován samotný proces výběru a adaptace zaměstnanců a zaměřuje se tedy na absolventy vysokých škol, kteří se ucházejí o práci v TŽ, a.s. Aby se mohli absolventi vysokých škol stát řadovými zaměstnanci TŽ, a.s., musí projít několikaměsíčním tréninkovým programem prostřednictvím Střediska nástupní praxe, které je součástí programu Spolupráce se školami všech stupňů. Je zde analyzován celý tento proces prostřednictvím konzultací s personálním pracovníkem a studií interních dokumentů. Dále je provedeno dotazníkové šetření s absolventy vysokých škol, kteří prochází či prošli Střediskem nástupní praxe. Dotazníkové šetření je zaměřeno na proces výběru do Střediska nástupní praxe a následné adaptace.

Poslední částí práce jsou návrhy a doporučení pro management společnosti TŽ, a.s. Tyto návrhy a doporučení vyplývají z celé analýzy procesu výběru a adaptace absolventů vysokých škol.

## 2 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

Následující část diplomové práce se zabývá teoretickými východisky procesu výběru a adaptace zaměstnanců s užším zaměřením na proces získávání zaměstnanců, které výběru a adaptaci předchází a nevyhnutelně s ním souvisí. Od této teoretické části se bude odvíjet část praktická a bude na teoretické poznatky navazovat.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický 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. Řízení lidských zdrojů organizace se uskutečňuje formou systému lidských zdrojů. Armstrong dále uvedl, že při řízení lidských zdrojů se promyšleným a logickým způsobem propojují především:

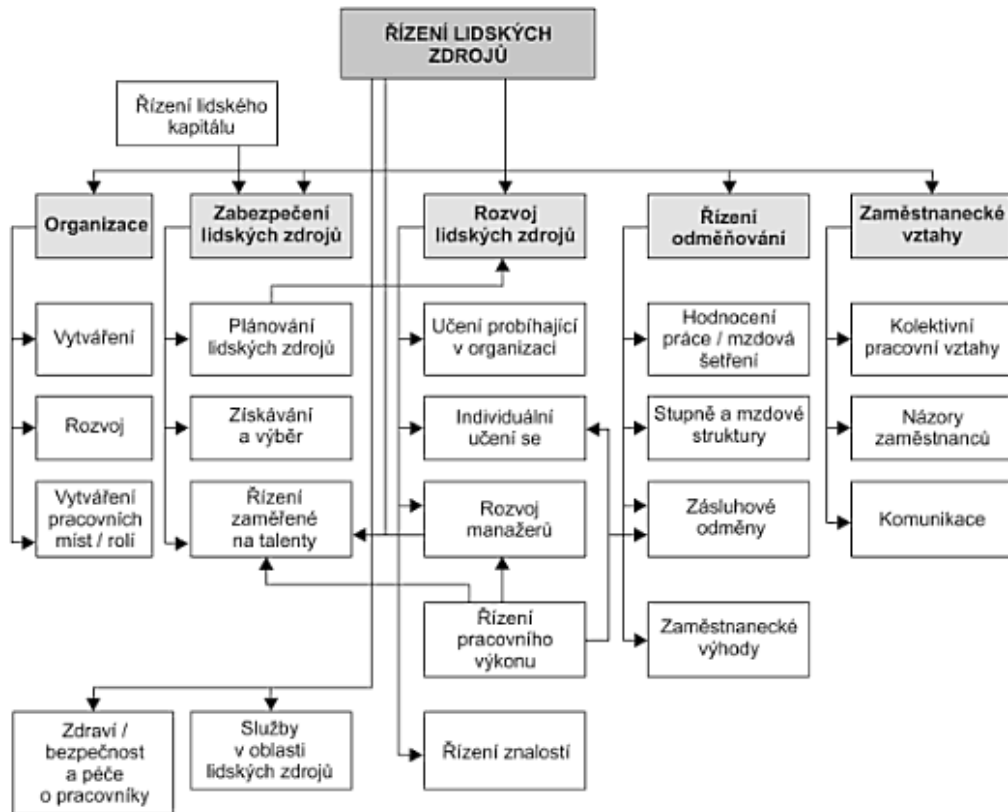
- Filozofie lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy, které jsou uplatňovány při řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů definující směr, jímž řízení lidských zdrojů chce jít.
- Politiky lidských zdrojů, které definují, jak by měly být tyto hodnoty, strategie a principy uplatňovány a realizovány v různých oblastech řízení lidských zdrojů.
- Procesy v oblasti lidských zdrojů obsahující formální postupy a metody používané pro uskutečňování strategických plánů a politik v oblasti lidských zdrojů.
- Praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy, které se užívají při řízení lidí.
- Programy v oblasti lidských zdrojů, které umožňují, aby se politika, praxe a strategie v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Následující obrázek popisuje aktivity řízení lidských zdrojů probíhající v podnicích.

Obr. 2.1 Aktivity řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007), str. 28

Účelem řízení lidských zdrojů v rámci jakékoli organizace je personální optimalizace organizace, což jak Mateiciuc uvedl, znamená navozování co nejlepšího, pro organizace nejvýhodnějšího personálního složení, obsazení a stavu organizace s ohledem na její aktuální i potenciální úkoly. Je to takové personální složení a takový stav personálního systému organizace, které je možné pokládat za organizační personální optimum. Je tedy nutné udržovat takové personální složení organizace, aby organizace měla k dispozici personál, který je schopen dosáhnout jejích cílů. Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je vytvářet soulad mezi strukturou a počtem pracovních míst a strukturou a počtem pracovníků, které vedou k tomu, aby správný člověk byl správnou dobu přiřazen na správné pracovní místo.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> MATEICIUC, A. Personální optimalizace organizace. Revidovaná verze, Elektronický studijní text, Ostrava: Ostravská universita 2009

Foot a Hook (2002) uvádí dvě podoby řízení lidských zdrojů, které se uplatňují v organizacích. První z nich je nazývána tvrdá verze řízení lidských zdrojů, jinak také přístup racionální. Na praktická, racionální, strategická a kvantitativní hlediska se klade stejný důraz, jako u jiných ekonomických faktorů. Druhý z podob je nazýván měkkou verzí, jinak také humanistický přístup řízení lidských zdrojů.<sup>3</sup> Bláha, Mateiciuc a Kaňáková uvádí, že tento přístup klade důraz na sdílené hodnoty všemi lidmi organizace, společné cíle všech zaměstnanců organizace, vzájemné porozumění mezi personálem a manažery, motivace a vedení lidí, mezilidské komunikace, angažovanost, osobního růst a prosperitu zaměstnanců a jejich angažovanost.<sup>4</sup>

Truneček (2004) definuje řízení lidských zdrojů jako proces organizování změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního prostředí, vnitřními záměry a požadavky pracovníků. Moderní koncepce vychází z předpokladu, že je rozvoj lidských zdrojů navázán na strategické podnikatelské cíle organizace. Svým silným strategickým rozměrem se řadí mezi vrcholové podnikové funkce. Odpovědnost je na vrcholovém a výkonném managementu, stejně tak jako konečná rozhodnutí. Avšak řízení lidí se stává součástí práce každého vedoucího pracovníka.<sup>5</sup>

## 2.2 Procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců

Řízení lidských zdrojů se v podstatě týká spojování a sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními potřebami organizace a také zabezpečování toho, aby byly tyto zdroje plně využívány. Zaměřuje se nejen na získávání a udržení potřebného počtu a kvality lidí, ale také na výběr a povyšování lidí, kteří odpovídají kultuře a strategickým požadavkům organizace.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> FOOT, Margaret a Caroline HOOK. [i]Personalistika.[/i] Praha: ComputerPress, 2002. ISBN 80-7226-515-6

<sup>4</sup> BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. [i]Personalistika pro malé a střední firmy.[/i] Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

<sup>5</sup> TRUNEČEK, J. Management znalostí. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Prvním krokem procesu získávání, výběru a následné adaptace je plánování lidských zdrojů. Proces plánování není pouhým lineárním procesem, který vychází z podnikové strategie, ale logicky vyústí do plánů získávání, flexibility a stabilizace pracovníků. Je možné jej zahájit kdekoli v cyklu.

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Proces získávání a výběru pracovníků se řadí mezi tři fáze, a to definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů.<sup>7</sup>

### **2.2.1 Definování požadavků**

Mezi definování požadavků jsou řazeny kroky jako příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Počet lidí, které organizace potřebuje a jejich kategorie by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen od personálního plánu. Může také existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst. Je třeba specifikovat požadavky pracovního místa. Tato specifikace definuje odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky a možnost splnit očekávání uchazeče. Ta část specifikace požadavků na pracovníka, která se týká chování a postojů, se užívá jako východisko pro strukturovaný rozhovor. Je důležité, aby během této fáze nedošlo k nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Je sice přirozené žádat to nejlepší, ale můžou tak vzniknout problémy s přilákáním uchazečů a následnou nespokojeností, že jejich talent a schopnosti nejsou dostatečně využity.

### **2.2.2 Přilákání uchazečů**

V této fázi probíhá prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování a využití agentur a poradců. V této fázi jsou analyzovány silné a slabé stránky získávání pracovníků. Zaměřuje se na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti jsou porovnávány s konkurencí. Cílem této fáze je vytvořit správný obraz organizace jako značky zaměstnavatele pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči.

Mezi nejobvyklejší metodu přilákání uchazečů patří inzerování. Důležité je vědět, jestli je inzerování nutné, zda užít zprostředkovatelskou agenturu či poradenskou firmu specializovanou na získávání pracovníků. Při způsobu získávání pracovníků se opíráme a kritéria, jako jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Cílem inzerování je upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci.

Během analýzy jsou prvně stanoveny počty pracovních míst a termíny nutného obsazení, specifikujeme jeho úkoly a povinnosti a požadovanou kvalifikaci a praxi. Dále je zjišťováno, odkud budou uchazeči získáni a konečně jsou definovány pracovní podmínky na pracovním místě a způsob přilákání uchazečů.

Dalším prostředkem využívaným při získávání pracovníků je e-recruitment, kdy je využíváno k získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích. Tento systém je složen z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů, výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítání uchazečů. E-recruitment šetří náklady a umožňuje organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, existuje větší prostor pro prezentaci nabídky zaměstnání způsobem, který zvyšuje atraktivitu podniku jako pracoviště.<sup>8</sup>

Využívání externích služeb nebo také tzv. outsourcing je dalším prostředkem získávání zaměstnanců. Jde o využívání externích služeb pomáhajících získávat zaměstnance. Jsou to zprostředkovatelské agentury nebo poradci vykonávající alespoň počáteční práce v podobě dodávání vhodných uchazečů nebo provádění jakéhosi předvýběru. Tento způsob je sice nákladný, ale šetří čas a omezuje možnost vzniku potíží. Armstrong (2007) uvádí, že poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků. Pokud si to organizace přeje, může zůstat v anonymitě. Většina těchto firem vyžaduje honorář odvozený od základního ročního platu na obsazovaném pracovním místě.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

V neposlední řadě jsou užívány vzdělávací zařízení, kdy mnoho pracovních míst je možno obsadit absolventy vysokých škol a učilišť. Pro některé organizace jsou univerzity, učiliště a školy hlavním zdroje získávání pracovníků. V některých podnicích je zvykem každoroční získávání absolventů vysokých škol. Tyto podniky vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek, pravidelně navštěvují škol a vypracovávají třídící a výběrové postupy zaměřené na čerstvé absolventy, včetně metod biodat a assessment center a internetu.

### **2.2.3 Vybírání uchazečů**

V této fázi probíhá třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assesment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí a příprava pracovní smlouvy. Podrobněji je tato fáze probrána v kapitole 2.4.

## **2.3 Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tradiční filozofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů. Při pevně daných nákladech na získávání je však pro organizaci více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více soustředit na kvalitní provedení výběru. Soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče efektivnost procesu získávání zvyšuje.<sup>10</sup>

Samotnému procesu výběru zaměstnanců musí předcházet získávání zaměstnanců. Pro naplnění cílů podniku je nutné mít správné lidi, kteří budou svou práci vykonávat nejen z odborného hlediska, ale musí být hlavně loajální k podniku a musí být schopni si vážit práce jiných lidí. Především spolupracovat s ostatními pracovníky v týmech za účelem dosahování širších cílů podniku.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>11</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

V současné době je kladen důraz na snižování nákladů všech typu a ani personální náklady nejsou výjimkou. Z tohoto důvodu organizace musí důkladně zvážit všechny alternativy, než se rozhodne pro získávání pracovníků. V úvahu připadají alternativy, jako zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, pokrytí práce formou částečného úvazku, pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru, pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti, pokrytí práce pomocí externího dodavatele, práce vyžaduje plný úvazek. V procesu získávání pracovníků se pokračuje v případě, že dojdeme k závěru, že práce vyžaduje plný úvazek, částečný úvazek popř. dočasný pracovní poměr. Výběr jedné z těchto možností ovlivňuje další kroky získávání a výběru pracovníků.<sup>12</sup>

### **2.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců**

Firmy zaměstnance získávají z vnitřních a vnějších zdrojů. Šikýř (2012) uvádí, že při získávání ze zdrojů vnitřních firma užívá metod inzerce na internetu, místní vývěsky či nástěnky, doporučení současného zaměstnance či přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci a rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou. U získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů firma užívá inzerce na internetu, inzerce v tisku, rozhlasu či televizi, spolupráce s personální agenturou nebo úřadem práce, popřípadě přímé oslovení vhodného jedince.<sup>13</sup>

### **2.3.2 Osoby odpovědné za proces získávání zaměstnanců**

Za proces získávání zaměstnanců je obvykle odpovědné personální oddělení v organizaci. To spolupracuje buď přímo s potenciálními zaměstnanci, nebo je obvyklé spolupracovat s personálními agenturami či jinými organizacemi zabývající se touto oblastí. Tyto organizace vedou databáze lidí nabízejících práci a v případě, že podnik hledá

---

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>13</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.



zaměstnance pro určitou pozici, spojí se s touto agenturou a ta vyhledá možné lidi pasující na danou pracovní pozici.

Vedoucí zaměstnanci identifikují potřebu získávání zaměstnanců na konkrétní pracovní místa, v případě potřeby poskytují podklady pro analýzu pracovních míst (náplň práce, minimální požadavky na konkrétní pozici a na pracovníka) spolupracují při předvýběru a jsou s nimi konzultovány i některé další kroky získávání zaměstnanců (volba zdrojů uchazečů, volba metod získávání, volba dokumentů požadovaných od uchazečů či formulace nabídky zaměstnání).<sup>14</sup>

## 2.4 Výběr zaměstnanců

Jakmile proběhne proces získávání zaměstnanců, následuje jejich výběr. Lidé, ze kterých je vybíráno na danou pracovní pozici, mají o tuto pozici zájem a chtějí do pracovního poměru. Mezi fázemi získávání a výběrem zaměstnanců probíhá tzv. **předvýběr**. Obsahem předvýběru je rozbor materiálů o jednotlivých uchazečích. Tyto materiály poskytují základní informace o uchazečích. Dále potřebujeme znát informace ohledně odborné způsobilosti k výkonu práce jako vzdělání, praxe, dovednosti a schopnosti. Tyto informace je možné získat v rámci informačních balíčků, které zahrnují osobní dotazníky, doklad o ukončení studia, certifikáty o dalším vzdělání a pracovní a lékařské posudky. Zaměstnavatel očekává, že informační balíček bude v první řadě obsahovat průvodní dopis, ve kterém se uchazeč vyvaruje pravopisným chybám a má možnost přednést své komunikační schopnosti. Pomocí předvýběru je snížena skupina uchazečů, která bude pozvána k výběrovému pohovoru.

Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokážou předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>15</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

Výběr lze současně definovat jako volbu toho nejvhodnějšího uchazeče ze všech možných zájemců o nabízenou pozici, kteří jsou vybíráni buď z vnitřních či vnějších zdrojů. Je to tedy proces, který je sestaven tak, aby zajistil, že vybraný jedinec bude vykonávat danou pozici tak, jak je předpokládáno, a že se bude chovat v souladu s firemní kulturou.<sup>16</sup>

Dále je velmi důležité dobře stanovit metodu výběru uchazeče, aby byl vybrán takový uchazeč, který bude danou pracovní pozici dobře zvládat. Je třeba zvážit, zda se daná metoda hodí pro rozhodování o výběru pracovníka, jelikož pracovních pozic je široká škála a pro každou je vhodná jiná metoda.

### 2.4.1 Kritéria výběru

Při výběru pracovníků není důležité a stěžejní pouze to, jaké má uchazeč znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti v daném oboru pasující k pracovní pozici, ale je také důležité jakou má uchazeč osobnost a povahové rysy. Zda je schopen zapadnout do kolektivu v organizaci, přizpůsobit se firemní kultuře a procesům řízení lidských zdrojů. Literatura rozeznává tři kritéria výběru potenciálních zaměstnanců:

- Celoorganizační kritéria = vlastnosti uchazeče, které organizace u uchazeče oceňuje a považuje je za důležité. Tyto vlastnosti organizaci signalizují, že si na dané pracovní pozici povede dobře. Tyto vlastnosti nejsou uváděny v nabídce práce, bylo by však vhodné, aby ti, kteří uchazeče posuzují, měli možnost vybírat nejen subjektivně, ale mít k dispozici určitý výčet těchto vlastností.
- Útvarová kritéria = cílem tohoto kritéria je, aby uchazeč zapadl do daného kolektivu, ve kterém bude pracovat, aby se cítil dobře a byl schopen přijímat hodnoty v dané skupině spolupracovníků.
- Tradiční kritéria = jde o požadavky na vlastnosti, schopnosti, dovednosti potřebné k vykonávání dané pozice, ale jelikož se v dnešní době klade velký důraz na mezilidské vztahy na pracovišti a týmovou práci, vybírají se tedy častěji uchazeči dle toho, jak se hodí do daného týmu než k pracovní pozici. Tyto kritéria jsou tedy důležitá, ale ne rozhodující.

---

<sup>16</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

## **2.4.2 Zásady výběru**

Zásady politiky, pod kterou spadá proces výběru a adaptace zaměstnanců, představují předpoklady pro správný výběr zaměstnanců. Mezi zásady patří hlavně, aby byl vybírán takový zaměstnanec, u kterého je prověřeno, že znalosti, dovednosti, schopnosti a osobnostní rysy jsou ideální pro dané pracovní místo. Další zásadou je, aby byl uchazeč schopen dodržovat platné zákony související s vykonáváním dané pracovní pozice. Důležité je také, aby byli pracovníci, kteří rozhodují o výběru daného uchazeče schopni správně stanovit metodu výběru, jelikož metod je mnoho a každá se může hodit k jiné pracovní pozici, dále užívání psychotestů pouze jako doplňkové metody, poskytnutí veškeré možné informace a zacházení s uchazečem jako s rovnocenným.

## **2.4.3 Fáze výběru**

Jednotlivé fáze výběru se prolínají s procesem získávání zaměstnanců. Literatura rozděluje dvě fáze, a to předběžnou a vyhodnocovací. Předběžná fáze souvisí se situací, kdy se uvolní či vytvoří pracovní místo a vznikne potřeba nové pracovní síly. Jakmile je zjištěn požadavek na přijetí nového pracovníka, následují během této fáze tři kroky, kterými jsou popis pracovního místa, specifikace pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance. Popis pracovního místa je výhodou, jelikož sám uchazeč může uznat, zda na danou pracovní pozici pasuje či ne. V rámci specifikace je třeba analyzovat danou kvalifikaci, vlastnosti, zkušenosti a dovednosti uchazeče, zda je schopen dosahovat takového pracovního výkonu, který si vedení organizace představuje. V rámci třetího kroku specifikujeme požadavky na zaměstnance, zjišťujeme, jakou má uchazeč kvalifikaci, vzdělání a praxi.

Další fází je fáze vyhodnocovací, která se uskutečňuje až s určitým odstupem času po fázi předběžné. Stejně jako fáze předběžná se skládá z více kroků, ovšem proti předběžné fázi není nutno, aby byly všechny tyto kroky splněny. Mezi dané kroky řadíme zkoumání dotazníků, životopisů a ostatních dokumentů předložených uchazeči, předběžný pohovor pro doplnění nejasných informací v dokumentech, testování uchazečů pomocí testů způsobilosti nebo assesment centra, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí

o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí.<sup>17</sup> Tato fáze byla již výše zmíněna jako předvýběr.

#### **2.4.4 Metody výběru**

Smyslem metod výběru je v co možná nejvyšší míře zaručit pravděpodobnost správného výběru zaměstnanců na požadovaná pracovní místa. Existuje celá řada metod pro výběr zaměstnanců. V následujícím textu jsou jedna za druhou podrobně probrány. Obecně jsou metody výběru zaměstnance děleny na:

- Základní metody – tyto metody mohou být uplatněny u všech skupin zaměstnanců napříč celou organizací. Patří zde především životopis, dotazník a výběrový rozhovor.
- Metody testování způsobilosti – slouží pro rozšíření základních metod. Tyto metody testují odbornou, psychickou a speciální způsobilost.
- Doplnkové metody – lze je využít jako doplňkové u všech skupin zaměstnanců. Do této skupiny jsou řazeny reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů nebo lékařská prohlídka k posouzení zdravotní způsobilosti zaměstnance k výkonu práce.

Kombinace těchto metod může sloužit k ověření údajů o uchazečích.

##### **a) Analýza životopisů**

Životopis je jedno ze základních zpracování, které uchazeče o zaměstnání reprezentuje. Měl by se tedy týkat informací z pracovní minulosti uchazeče. Měl by být hlavně aktualizovaný pravidelně, ale stručný a přesný a pravdivý. Je důležité si jej vypracovat důkladně, jelikož je to první, co může potenciální zaměstnavatel o uchazeči vědět a rozhodnout zda postoupí do dalšího kola výběrového řízení.

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Dnes preferovanou formou je strukturovaný životopis, v němž na levé straně listu je sloupec časových údajů a na pravé události vztahující se ke konkrétnímu datu. Do samostatných odstavců jsou zvlášť

---

<sup>17</sup> KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

seskupeny osobní údaje, dosažené vzdělání a odborná praxe.<sup>18</sup> Mezi osobní údaje jsou řazeny jméno a příjmení, titul, adresa a kontaktní údaje jako telefonní číslo a emailová adresa. Dosažené vzdělání se píše od nejpozději dosaženého až po základní školu. Uvádíme vždy období studia a případně okruhy zkoušek, kterými bylo studium ukončeno. Odborná praxe je taktéž uváděna od nejdřívějšího období po nejstarší. Uvádí se obor a firma, ve které uchazeč vykonával zaměstnání.

Struktura životopisu nabízí otázky pro výběrový rozhovor a má tedy vysokou vypovídací hodnotu. Zkoumání životopisu je oblíbenou metodou výběru pracovníků, ikdyž se musí užívat v kombinaci s metodou jinou.<sup>19</sup>

Typy životopisů:

- volný životopis – u tohoto životopisu není přesně dána forma a obsah. Organizace nepožaduje žádné pevně stanovené body pro uvedení v životopisu. Nechává uchazeči volnosti při tvorbě životopisu. Je však následně obtížné životopisy jednotlivých uchazečů porovnávat
- polostrukturovaný – u tohoto typu životopisu organizace stanoví, jaké informace po uchazeči vyžaduje a ten je následně může doplnit dle vlastního uvážení.
- strukturovaný – tento typ pevně stanovuje, jaké informace organizace vyžaduje. Musí být zde přesně stanoveny informace ohledně osobních údajů, vzdělávání, praxe, znalostí a dovedností.

Součástí životopisu by měl být také *motivační dopis*, který se přikládá k životopisu a měl by zaměstnavateli sdělovat, proč vlastně uchazeč životopis zasílá, čím nás daná nabízená pracovní pozice na trhu práce zaujala.

## **b) Dotazník**

Dotazník je obvykle metodou, která doplňuje metodu zkoumání životopisů. V dnešní době je metodou oblíbenou a využívá ji takřka každá organizace. Jedná se o seznam otázek,

---

<sup>18</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>19</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

ve kterém uchazeč odpovídá buď sám nebo vybere jednu u nabízených možností odpovědí. Armstrong (2010) uvádí, že dotazování poskytuje dobrou základnu pro rozřídění uchazečů dle vhodnosti je zaměstnat a pro sestavení seznamu uchazečů, kteří jsou dále vyzváni k následujícím procesům.

V současné době je oproti minulosti více druhů dotazníků, záleží na charakteru pracovní pozice, jaká forma dotazování bude zvolena a následně jsou zakládány do osobních spisů uchazečů. V praxi jsou užívány hlavní dva typy dotazníků a to jednoduchý a otevřený. Oba by měly obsahovat údaje jako jméno a příjmení, adresu, datum a místo narození, státní příslušnost, kontakt, rodinný stav a počet dětí, informace o vzdělání a zaměstnání, o které by uchazeč měl zájem. Jednoduchý dotazník se využívá, když jsou obsazovány pozice nenáročné na specializaci nebo manuální pozice. Uchazeč uvádí informace o dřívějších zaměstnáních a pracovních zkušenostech. Otevřený dotazník podává informaci při obsazování pozic specialistů a manažerů. Uchazeč se zde může více rozepsat o svých zkušenostech.

### **c) Rozhovor**

Výběrový rozhovor je nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců. Je důležité splnit cíle rozhovoru, kterými jsou zjištění informací o samotném uchazeči, poskytnutí informací uchazeči o podniku a dané pozici a v neposlední řadě posoudit uchazeče. Je možné jej vést mezi čtyřma očima či mezi uchazečem a hodnotící komisí.

Výhodou je osobní setkání s uchazečem a možnost položit otázky, které si zaměstnavatel předem připraví. Důležité je, aby byl rozhovor předem připraven. Zaměstnavatel by neměl improvizovat, ale měl by přesně vědět, kam rozhovor směřovat a co chce od uchazeče zjistit.<sup>20</sup>

Účelem výběrového rozhovoru je získání informací o uchazeči, které slouží ke srovnání s ostatními uchazeči. Některé informace jsou uvedeny v dotazníku, ale je třeba také získat podrobnější a konkrétní informace o uchazečových schopnostech, zkušenostech a osobních vlastnostech.

---

<sup>20</sup>PODNIKATELSKÝ WEB. *Metody výběru zaměstnanců* [online]. [2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/metody-vyberu-zamestnancu/>.

## Typy rozhovorů

- Individuální – probíhá mezi čtyřma očima, mezi tazatelem a uchazečem o zaměstnání. Je sice finančně méně náročná díky obsazení malého množství tazatelů, ovšem může dojít k neobjektivnímu a chybnému posouzení kvality uchazeče.
- Pohovorový panel – dochází k němu mezi uchazečem a dvěma nebo více tazateli, kterými obvykle jsou personalisté a linioví manažeři. Díky většímu počtu tazatelů dochází k odbourání chyb v posuzování uchazečů a je tedy hodnocen objektivněji.
- Výběrová komise – dá se říci, že je také pohovorovým panelem, ovšem je pověřen přímo orgány podniku. Výhodou je opět objektivní posouzení z více stran a prokonzultování názorů a pohledů na uchazeče.
- Behaviorální výběrový rozhovor – je zaměřen na otázky, které jsou kladeny tak, aby chatrč projevil své chování. Při tomto rozhovoru jsou posouzeny také sociální dovednosti a je tedy možno vidět jak se v určité situaci uchazeč choval v minulosti.
- Multimodální – je složen z osmi komponentů, kdy pět slouží k diagnostikování a tři k informování uchazeče ohledně organizace.
- Výběrový rozhovor dle kompetencí – u tohoto typu jsou otázky pokládány tak, aby směřovaly k projevu a identifikaci pracovních událostí z minulosti. Kompetence se ověřují jak pro pracovní pozici, potřebné u všech zaměstnanců a u manažerských pozic také kompetence důležité pro manažerské práce.
- Výběrový rozhovor zaměřený na výkon uchazeče – jinak také nazván Power Hiring se zaměřuje na původní výsledky práce. Orientuje se na získání informací o uplatněných a získaných dovednostech v konkrétních úspěšných výkonech a v iniciativě uchazeče na minulých pracovních místech, v týmové práci nebo ve vedení týmu a na porovnání minulého výkonu s nároky obsazované pracovní pozice.<sup>21</sup>
- Stresový rozhovor – u tohoto typu rozhovoru vystavuje tazatel uchazeče vysokému tlaku a emocionální situaci, kdy je sledována reakce na stres.

---

<sup>21</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

## Formy rozhovorů

- Strukturovaný – jedná se o rozhovory, které obvykle vykonávají větší podniky, které vedou personální oddělení. Personalisté jsou proškoleni pro správné vypracování a vedení tohoto rozhovoru, připraví si přesné znění otázek a možné odpovědi, které od uchazečů očekávají. Výhodou je možnost porovnání odpovědí jednotlivých uchazečů a následné stanovení pořadí.
- Polostrukturovaný – rozhovor, který se snaží využít přednosti strukturovaného a minimalizovat nevýhody nestrukturovaného rozhovoru. Je z části veden jako strukturovaný a za části volnou formou.
- Nestrukturovaný – u tohoto typu rozhovoru je možnost klást spontánně nepřipravené otázky. Je to ovšem nevýhodou, jelikož srovnání kvalit uchazečů není tak objektivní.

### d) Assesment centre

AC je komplexní metoda hodnocení, realizovaná prostřednictvím souboru metod a užívaná k hodnocení jednotlivců nebo skupin. Hodnocení provádí několik speciálně proškolených interních a externích hodnotitelů. Skupinu externích hodnotitelů tvoří obvykle psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro určitou oblast hodnocení. Skupina interních hodnotitelů bývá složena z přímého nadřízeného, vedoucího organizační jednotky, kolegů, podřízených a specialistů pro hodnocenou odbornou oblast. Výběr hodnotitelů je vázán účelem AC a kompetencemi hodnotitelů. Obvyklý počet hodnotitelů je 3-6 a hodnocených 1-10.<sup>22</sup>

AC je náročné časově i finančně. K výběru této metody proto přistupujeme v odůvodněných případech. Přestože je náročná, je oblíbená, jelikož je velmi efektivní. Jakmile se však uchazeči o zaměstnání s touto metodou setkávají častěji, jsou automaticky pro potenciálního zaměstnavatele přesvědčivější a kvalitnější proti uchazečům setkávající se s touto metodou prvně.

---

<sup>22</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.



Výhodou assessment centre je možnost využití interakce uchazečů ve skupině a možnost posouzení více uchazečů současně, což šetří čas, který by vyžadovalo individuální testování uchazečů, vícekolové pohovory nadřízených zaměstnanců obsazovaných pracovních míst a dalších spolupracovníků s uchazeči a související organizační práce personalistů. Uchazeči jsou po dokončení úkolu hodnoceni najednou, aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější.<sup>23</sup>

#### e) Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou užívány, jelikož je třeba důkladně zkontrolovat úroveň znalostí a dovedností, které s sebou může nový zaměstnanec do organizace přinést. Nejedná se pouze o testy inteligenční, ale také k posouzení schopnosti plnit požadavky psychicky náročné.

Mezi testy pracovní způsobilosti řadíme:

- Testy osobnosti – jsou různé testy, které je možné označit za psychologické. Ukazují jednotlivé stránky uchazečovy osobnosti, jeho povahové rysy, zda je společenský, racionální či emotivní, extrovertní či introvertní a podobně. Takovýmto způsobem se zkoumá, jaké má uchazeč hodnoty, postoje a zájmy. Tato zjištěná fakta mohou následně naznačit, zda se uchazeč na danou pracovní pozici hodí či nikoli.
- Testy schopností – hodnotí schopnosti jak existující tak potenciální, které se můžou postupem času s rozvojem v daném zaměstnání projevit. Jsou zaměřené jak na schopnosti duševní tak fyzické.
- Psychologické testy – procedury, které srovnávají vypracované odpovědi psychologicky zaměřených otázek pro uchazeče s odpověďmi určitého reprezentativního vzorku populace.
- Inteligenční testy – zaměřují se na paměť, vnímání a úsudek jak v mechanickém tak duševním smyslu. Užívají se u pozic, u kterých je inteligence podstatná.

---

<sup>23</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- Testy znalostí a dovedností – prověřují znalosti a dovednosti uchazeče, které se naučil během přípravy na pracovní život, ať už na základní, střední či vysoké škole nebo v nějakém vzdělávacím kurzu.

#### **f) Grafologie**

Armstrong (2010) charakterizuje tuto metodu jako zkoumání osobnosti člověka pomocí jeho vlastního písma. Tato metoda však není moc užívána, jelikož není dostatečně přesná.

#### **g) Reference**

Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím zaměstnanci a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Konkrétní informace je zřejmá, podstatná a také nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodu odchodu ze zaměstnání a výši mzdy. Existují reference osobní i psané. Jako alternativu nebo jako doplněk písemných referencí lze použít reference pomocí telefonu.<sup>24</sup>

### **2.4.5 Role personálního útvaru a manažerů v procesu výběru zaměstnanců**

Při výběru zaměstnanců hrají důležitou roli nejen personalisté, ale také linioví manažeři, přičemž každý má dané své role. Personalisté se starají o administrativu procesu výběru zaměstnanců, navrhují metody pro tento výběr, starají se o organizaci pohovorů s manažery a zaměstnanci a školí všechny účastníky procesu výběru zaměstnanců. Linioví manažeři nastavují daná pracovní místa, analyzují je, pomáhají personalistům při identifikaci kritérií pro hodnocení výkonu nových zaměstnanců, metody jejich výběru a mají hlavní slovo při rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazečů.

---

<sup>24</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Personální oddělení se především zabývá rámcovou kontrolou procesu výběru zaměstnance z hlediska dodržování práv. Dále mají personalisté také za úkol koordinovat celý proces výběrového řízení a následně nové zaměstnance přijímat první den v zaměstnání.<sup>25</sup>

#### **2.4.6 Hodnocení úspěšnosti procesu výběru zaměstnanců a jeho validita**

Proces výběru zaměstnanců patří k jedněm z nejnákladnějších činností podniku. Je proto nutné, aby byly investice vynakládané na tento proces důkladně sledovány a byla zajištěna jejich návratnost. K měření efektivnosti vynaložených investic na proces výběru zaměstnanců jsou užívány poměrné ukazatele, kterých je celá řada. Mezi používané ukazatele jsou řazeny:

- průměrná doba potřebná k vyplnění jednoho dotazníku uchazečem o zaměstnání a průměrná doba délky rozhovoru s ním v relaci ke mzdě personalisty, který rozhovor prováděl a studoval personální anamnézu,
- poměr počtu žadatelů, kteří se přihlásili na inzertní nabídku zaměstnání, k počtu žadatelů pozvaných na rozhovor,
- počet absolvovaných rozhovorů s uchazeči o zaměstnání k počtu skutečně účinných nabídek na přijetí místa,
- počet učiněných nabídek v relaci k počtu akceptovaných nabídek uchazeči, kteří prošli výběrovým řízením,
- počet nově přijatých zaměstnanců v relaci k počtu celkově posuzovaných v rámci výběrového řízení,
- poměr počtu nově přijatých zaměstnanců k počtu dosavadních zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru u firmy déle než jeden rok.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> MATHIS, Robert a John Harold JACKSON. Human Resource Management. 12. vyd. Mason: South – western, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

<sup>26</sup> STÝBLO, Jiří. Jak vybírat spolupracovníky. Praha: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2.

Další možností hodnocení je kritérium efektivnosti a rovnosti výběru zaměstnance. Mezi tato kritéria řadíme:

- náklady – náklady na přijatého zaměstnance,
- kvantitativní kritéria – počet nově přijatých zaměstnanců, průměrný výkon nově přijatých zaměstnanců,
- kvalitativní kritéria – průměrná kvalifikace přijatých zaměstnanců, povyšování nových zaměstnanců,
- ekonomické výsledky – produktivita, zisky
- zákonnost – počet právních sporů, dodržování zákonů,
- uchazečovy pocity – spokojenost s procesem výběru, spokojenost s organizací.

Jelikož mají zaměstnavatelé na výběr z mnoha metod výběru zaměstnance, mohou si sami vybrat, která z metod jim nejvíce vyhovuje. Je však nutné znát vhodnost a spolehlivost daných metod, jinak také řečeno, jejich validitu. Na základě níže uvedené tabulky je znát, že ne všechny typy hodnocení uchazečů jsou vhodné, a že žádný typ hodnocení nezaručuje úspěšnost výběru toho nejlepšího kandidáta.

**Tab. 2.1 – Validita výběrových metod**

1,0	Dokonalá předpověď predikce
0,9	
0,8	
0,7	
0,6	Assessment centre (pro povyšování)
0,5	Ukázka práce
0,4	Assessment centre (pro výběr)
0,3	Strukturovaný přijímací a výběrový pohovor
0,2	Nestrukturovaný přijímací a výběrový pohovor Reference
0,1	Grafologie Astrologie

Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

Dle Armstronga(2007) existuje ve vztahu k výběrovým testům pět typů validity<sup>27</sup>:

- prediktivní validita – udává míru, v jaké test správně předpovídá budoucí chování. Pro stanovení přesných měřítek výkonů je důležitý dlouhodobý extenzivní výzkum.
- Konkurenční validita – vyjadřuje míru, v jaké testové skóre rozlišuje jednotlivce vzhledem k určitému kritériu mimo test. Konkurenční validita se stanovuje například tak, že nynější zaměstnanci sami absolvují test, který je vyhodnocen a následně se stanoví míra, dle které jsou uchazeči zařazováni do skupin s vysokým, případně nízkým výkonem. Kritériem se tedy stává pracovní výkon.
- Obsahová validita – míra, ve které je test shodný s náplní pracovního místa nebo rolí, která se od uchazeče očekává
- Vnímaná validita – míra, s jakou je test vnímán jako správný, tedy kdy vypadá, že měří to co má.
- Konstrukční validita – míra, v jaké test měří konkrétně danou charakteristiku

Validitu lze měřit koeficientem korelace, který nabývá hodnot od nuly k jedné, kdy 1,0 znamená, že existuje perfektní korelace mezi výsledky testu a následným chováním pracovníka na daném pracovním místě. Zatímco 0,0 znamená, že mezi výsledky testu a chováním pracovníka neexistuje žádný vztah.

## **2.5 Finální postupy procesu výběru zaměstnanců a přijímání zaměstnanců**

Jakmile je rozhodnuto o výběru nového zaměstnance, všichni uchazeči jsou rozděleni do tří skupin. První skupinu tvoří uchazeči, kteří splňují veškeré kritéria pro nástup do zaměstnání. Druhá skupina jsou uchazeči, kteří jsou přijati podmíněně v případě, že uchazeči z první skupiny pracovní nabídku nakonec nepřijmou a poslední skupinu tvoří uchazeči, kteří pro přijetí do pracovního poměru nepřicházejí v úvahu.

---

<sup>27</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Uchazeči z první skupiny jsou pozváni k dalším pohovorům a následně je stanoveno jejich pořadí. Kandidát, který je v pořadí na prvním místě, dostane nabídku k nástupu do pracovního poměru. Jestliže tento kandidát již dříve získal a přijal nabídku u jiného zaměstnavatele, nabízíme práci kandidátovi, který je na místě druhém. V případě, že nepřijme nabídku ani jeden z první skupiny kandidátů, obracíme se ke skupině druhé a postupuje se podobně jako s první skupinou.

V rámci výběru zaměstnanců je zapotřebí jednotlivé kandidáty informovat o výsledcích výběrového řízení. Neúspěšné kandidáty je třeba informovat co nejdříve od konání výběrového řízení. Je tak učiněno telefonicky, písemně či e-mailovou formou. Je třeba jednat s odmítnutým uchazečem citlivě a poděkovat mu za projevený zájem o zaměstnání v dané společnosti. Dále je nutné uvést důvod, proč nebyl na danou pozici přijat, což mu může pomoci při jiném výběrovém řízení. Je vhodné nepřijatému uchazeči také popřát úspěchy v budoucím profesním životě.

Úspěšní kandidáti jsou informováni telefonicky či písemně, a jestliže nepřijali již jinou pracovní nabídku, přejde se ke kontrole potřebné kvalifikace. Uchazeč předkládá jednotlivé doklady potřebné k přijetí do zaměstnání, je třeba sepsat pracovní smlouva, která se shoduje s podmínkami, které předkládá zákoník práce. Armstrong (2007) uvádí základní informace, které by měla písemná pracovní smlouva obsahovat, se mění podle funkční úrovně pracovního místa, ale typické body pracovní smlouvy uvádí následující přehled:

- název práce či pracovního místa
- pracovní úkoly a povinnosti včetně tzv. klauzule flexibility
- datum zahájení pracovního poměru a pravidla pro výpočet doby zaměstnání
- datum zahájení pracovního poměru a pravidla pro výpočet doby zaměstnání
- mzdový či platový tarif, přídavky, příplatky za práci přesčas a za směnovou práci, způsob a termín výplaty mzdy či platu
- pracovní doba včetně přestávek v práci a organizace přesčasů a směnové práce
- organizace dovolené
- informace v případě nemoci zaměstnance
- výpovědní lhůta
- postup pro vyřizování stížností
- disciplinární postup
- pravidla pro vykonání práce

- úprava týkající se ukončení pracovního poměru
- úprava týkající se členství v odborech
- zvláštní podmínky týkající se práv vztahujících se k patentům a návrhům, důvěrných informací a různých omezení po ukončení pracovního poměru
- práva zaměstnavatele měnit podmínky pracovní smlouvy na základě řádného oznámení

## 2.6 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců je proces navazující bezprostředně na získávání a výběr zaměstnanců. Jakmile uchazeče vybereme a přijmeme do pracovního poměru, nastává proces adaptace. Je to přizpůsobování nového zaměstnance organizaci, procesům v ní, kultuře, kolektivu pracovníků, prostředí a dále je zaměstnanec informován o cílech firmy, jejích vizích, pravidlech a předpisech v ní. Člověk se nesnaží přizpůsobit jen podmínkám v prostředí, ve kterém se nachází, ale také se snaží je přizpůsobit svým vlastním hodnotám, zájmům a individuálním cílům. Je to vlastně schopnost sžít se s novým pracovním prostředím.

Adaptace je definována jako proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními. Skutečný proces adaptace začíná před prvním dnem v práci, obvykle jako součást náborového a výběrového procesu. Na dojem, který si noví zaměstnanci o organizaci vytvoří, může být pohlíženo jako na část procesu adaptace.<sup>28</sup>

Vedení organizací často proces adaptace podceňuje. Je třeba, aby si na adaptaci dalo vedení firmy stejně záležet jako na procesu získávání a výběru, jinak může dojít ke špatnému zavedení zaměstnance do podniku a ten může podnik v krátké době opustit, což má na firmu špatný dopad, jelikož to jsou zbytečné náklady jak časové na zdlouhavý proces získávání a výběru a adaptaci tak finanční.

Administrativní kroky spojené s nástupem, jakkoli jejich počet může být obsáhlý, zpravidla nepředstavují velký problém, opírají se o standardní přehledy povinností a formálních náležitostí, zabezpečující, aby žádný podstatný úkon spojený s pracovním nástupem nebyl

---

<sup>28</sup> FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6515-6

opomenut. Odborné zapracování a sociální začlenění představuje náročnější a dlouhodobější úkol, opírající se o některé základní nástroje, především adaptační plány, tréninky, pracovní rotace a zpětnovazební rozhovory.<sup>29</sup>

Literatura uvádí čtyři základní cíle adaptace nového zaměstnance:

- pomoci novému pracovníkovi zdat první dny v práci, kdy je pro něj vše nové a cizí
- pokusit se vytvořit v mysli pracovníka kladný vztah k podniku tak, aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace v něm
- docílit toho, aby nový pracovník v co nejkratším čase po nástupu podával pracovní výkon, který je požadován
- eliminovat pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka

### 2.6.1 Úrovně adaptace

Literatura rozlišuje tři základní úrovně adaptace. V rámci **celofiremní** adaptace je nový zaměstnanec seznámen s organizační strukturou, cíli podniku a jeho kulturou. Je dobré, aby bylo novým zaměstnancům vše dobře vysvětleno, aby nedocházelo ke zbytečným nesrovnalostem a bylo jim vše jasné. **Útvarová** adaptace informuje o požadavcích daného útvaru, kterému bude zaměstnanec přiřazen. Zaměstnanec je seznámen s přímým nadřízeným a zvyky v daném útvaru. Nejdůležitější adaptací je však adaptace **na konkrétní pracovní pozici**, kterou zaměstnanec bude vykonávat. Nadřízený pracovník zde informuje zaměstnance o konkrétní náplni jeho práce.

### 2.6.2 Formy adaptace

Proces adaptace má dvě formy, a to **sociální** a **pracovní**. Tyto formy se vzájemně prolínají. V rámci sociální adaptace se pracovník zařazuje do souboru vztahů existujících v pracovní skupině. Cílem tohoto procesu je sladit individuální hodnoty a cíle s hodnotami a cíli skupiny, do které je zaměstnanec zařazován. K sociální adaptaci dochází také, když se mění struktura podniku, čímž jde myšlena například změna vedení podniku.

---

<sup>29</sup> URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.



Aby nebylo omezeno výrobním procesům v organizaci, je třeba, aby byl adaptační proces co nejrychlejší. Je také důležitá hloubka adaptace, čím je hlubší, tím zaměstnanec lépe vykonává svou práci. Díky dobré adaptaci je motivován do práce docházet s chutí a dávat do své pracovní náplně veškeré úsilí, ale pokud je zaměstnanec nedostatečně adaptován, je chuť do práce omezená a mohou vznikat konflikty, klesat výkonnost a dojít k odchodu zaměstnance z podniku.

Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Pracovní adaptace je jednak procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení, jednat procesem, který zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích pracovní činnosti a v podmínkách, ke kterým dochází v důsledku inovačních změn. K pracovní adaptaci významně přispívá odborná příprava, organizovaný zácvik, školení, studium apod. Jde o kontinuální proces, jenž začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v rozmanité podobě v průběhu celé profesionální dráhy. Jeho výsledkem je určitá úroveň vyrovnání se člověka s prací a jejími podmínkami, kterou je možné vyjádřit jako přiměřenou nebo nepřiměřenou pracovní adaptovanost. Dosažená míra adaptovanosti se promítá ve výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti s prací.<sup>30</sup>

Čím lépe je zaměstnanec adaptován po pracovní stránce, tím lépe může vykonávat svoji práci a stoupá i jeho výkonnost. Pracovní adaptace však není součástí sociální adaptace, takže pokud je zaměstnanec přizpůsoben své pracovní pozici, nemusí být zákonitě adaptován sociálně.<sup>31</sup>

### 2.6.3 Metody adaptace

V procesu adaptace jsou užívány různé metody. Je na vedení organizace, jakou metodu si zvolí či zkombinuje metod více. Mezi základní metody patří:

---

<sup>30</sup> NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0384-X.

<sup>31</sup> NOVÝ, I., SURYNEK, A., a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

- **Coaching** – coachem je často nadřízený pracovník, který zaměstnance podporuje, aby lépe zvládal své úkoly, poskytuje poradenství, trénink, instrukce a snaží se zvyšovat profesní stupeň zralosti zaměstnanosti.
- **Mentoring** – pomáhá novému zaměstnanci při příchodu do zaměstnání. Mentor je zkušený a předává zaměstnanci cenné rady. Jde o podporu růstu schopností nového zaměstnance mentorem, který investuje svůj čas, know-how a energii. Tento nástroj zlepšování výkonu a produktivity je stále rozšířenější a populárnější. Dnes se mentoring často používá v souvislosti s kariérou, ale mentoři se mohou dotknout každého aspektu lidského bytí, pokud s tím daná osoba souhlasí.<sup>32</sup>
- **Rotace práce** – nový pracovník je zaškolován formou poznávání různých pracovišť v rámci organizace.

Hlavní výhodou rotace práce je růst flexibility zaměstnance a získání schopností vidět problémy organizace v širších souvislostech. Nevýhodou je organizační náročnost a riziko pracovního selhání školeného.<sup>33</sup>

- **Zpětnovazební rozhovory** – slouží personálnímu útvaru ke zmapování úspěšnosti adaptace. Tyto rozhovory probíhají mezi novým pracovníkem a nadřízenou osobou. Týkají se informací jak zaměstnanec zvládá proces spojený s nástupem do zaměstnání a jak minimalizovat nejasnosti a nedokonalosti v procesu adaptace.

#### 2.6.4 Adaptační plán

Když nový pracovník nastoupí do zaměstnání, získá adaptační plán takzvaně ušitý na míru pracovní pozici, kterou bude vykonávat. Je stanovena délka, obsah a podoba procesu adaptace. Plán obsahuje veškeré informace o tom, s jakými daty a dokumenty by se měl zaměstnanec za danou dobu seznámit a také jaké jsou náklady na adaptaci.

Adaptační plán je prováděn také, aby nedocházelo k tomu, že se zaměstnanci sdělí mnoho dat najednou a on nebude schopen všechna vstřebat a zpracovat. Informace písemné

---

<sup>32</sup> SHEA, Gordon F. *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors*. 3.vyd. California: Crisp Publications, 2002. 104 s. ISBN 1-56052-642-4.

<sup>33</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

a ústní by měly být vzájemně zharmonizovány. Adaptační plán by měl být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Druhem a charakterem práce se má řídit i délka období, na kterou je plán rozpracován, a jeho forma. Je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka. Adaptační plán by měl být sestaven i s ohledem na individuálně a obsah plánu má být podle možností přizpůsoben představám zaměstnance.

### 2.6.5 Adaptační proces

Adaptační proces je zahájen okamžikem výběru zaměstnance a dohodnutím podmínek pracovní smlouvy. V rámci procesu adaptace jsou zaměstnanci poskytnuty časopisy a brožury, které jej informují o organizaci než do ni nastoupí.

O adaptačním procesu hovoříme především tehdy, je-li tento proces formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním úsekem firmy. Tento proces může být zahájen již v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy.<sup>34</sup>

V adaptačním procesu je důležité ověřit, zda a do jaké míry jsou způsobilosti nového zaměstnance odpovídající nárokům pracovního místa. Cílem je zajistit, aby jeho výkonnost, jednání a chování byly v co nejkratší době na úrovni standardních požadavků.<sup>35</sup>

Pro hladký průběh adaptačního procesu nového zaměstnance je žádoucí, aby mu byl poskytnut soubor informací o podniku, soubory informací o vlastní práci, o cílové funkci pracovní činnosti, o pracovním prostředí, o pracovní a finanční perspektivě, pracovním režimu na pracovišti a souboru informací o pracovní skupině.<sup>36</sup> Níže uvedený obrázek představuje adaptační proces probíhající v organizaci.

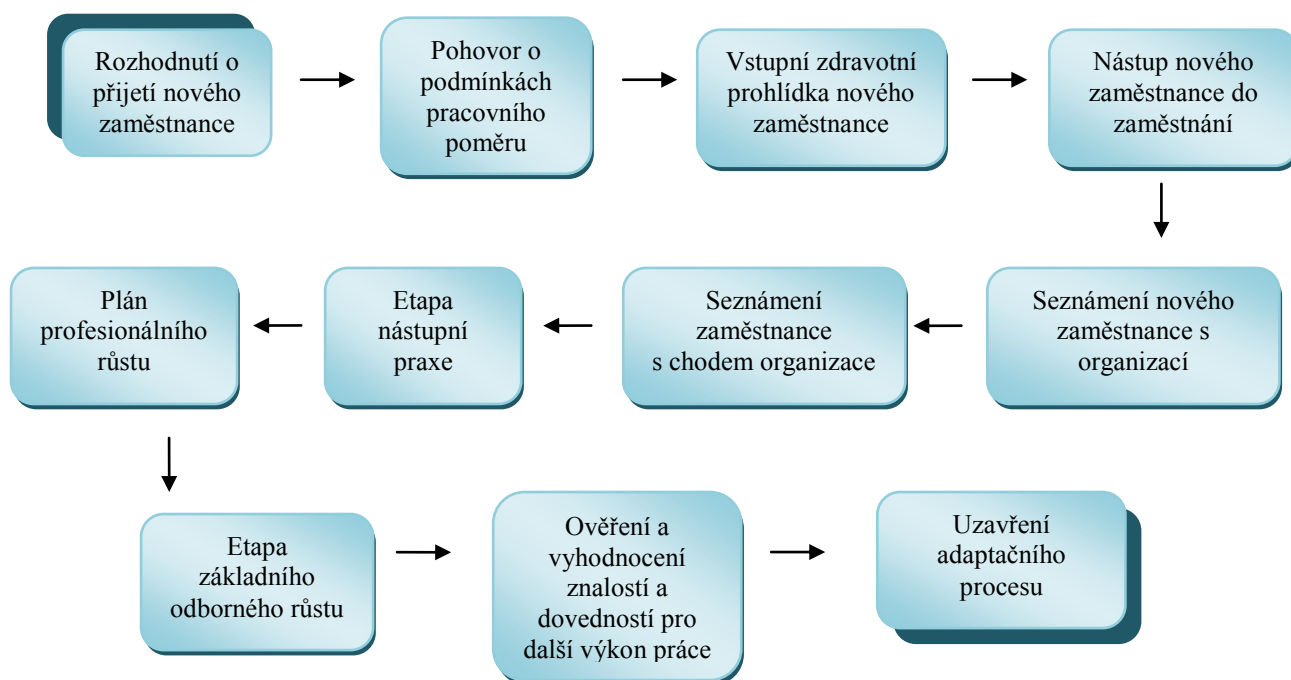
---

<sup>34</sup> URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4

<sup>35</sup> STÝBLO, Jiří. Management a lidé ve firmě. Praha: VŠFS, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7

<sup>36</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

**Obr. 2.2 – Proces adaptace nového zaměstnance**



Zdroj: [www.qmprofi.cz](http://www.qmprofi.cz)

### 2.6.6 Adaptační balíček

Po nástupu do zaměstnání získává každý zaměstnanec svůj adaptační balíček. Každý podnik si sám určí, co bude takový balíček obsahovat. Jaké informace jsou pro optimální adaptaci nového zaměstnance zapotřebí. Armstrong (2010) uvádí, že by tento balíček měl obsahovat charakteristiku podniku (historie, organizace, vedení), pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená), systém odměňování, nemoc a pracovní neschopnost pravidla v podniku, disciplinární postupy a postupy při stížnostech, možnosti vzdělávání a postupy při povyšování, ochrana zdraví a bezpečnost práce; sociální program a péče o pracovníky, pravidla pro komunikaci a dále cestovné a diety. Tento balíček je dobrým krokem pro urychlení adaptace a úsporu času i nákladů. Nový zaměstnanec si adaptační balíček prostuduje doma či ve svém volném čase a podnik tak ušetří čas v pracovní době zaměstnance a čas a náklady na zaměstnance, který by byl pověřen tyto informace sdělit novým zaměstnancům. V případě, že informační balíček neobsahuje informace, které zaměstnanec zajímají, je mu poskytnut prostor pro případné dotazy. Tento adaptační nebo také informační

balíček je možné poskytnout také stávajícím zaměstnancům nebo v případě, že zaměstnanec v rámci organizace přechází na jinou pracovní pozici.

### **2.6.7 Role personálního útvaru a manažerů v procesu adaptace**

Od personálních specialistů se očekává poradenství, kompletní pomoc v sociálních otázkách a pomoc s potřebami zaměstnance v souvisejících osobních záležitostech a v rozvoji jeho potenciálu a kvalifikačních předpokladů.<sup>37</sup>

Vedoucí zejména řídí adaptační proces, formuluje cíle a očekávání, hodnocení plnění adaptačních záměrů a v organizování a koordinuje postupy směřující k úspěšné adaptaci.<sup>38</sup> Přímý nadřízený kontroluje a řídí útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo, obohacuje obsah této orientace, pomáhá řešit běžné problémy orientace a vyhodnocuje průběh orientace.<sup>39</sup>

### **2.6.8 Hodnocení adaptačního procesu**

V závěru adaptačního procesu je důležité hodnocení zaměstnanců, které poskytuje organizaci představu o výkonech a pracovních schopnostech jednotlivců. Je třeba zhodnotit jeho pracovní jednání, chování, výsledky práce, vlastnosti, postoje a názory.

Je třeba mít systém kontrol adaptačního procesu a jeho výsledků. Personální útvar pořádá plánované schůzky, kdy je v osobním kontaktu s novým zaměstnancem a shromažďuje informace kde a s čím mají zaměstnanci potíže. Nejefektivnějším prostředkem je rozhovor mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným.

---

<sup>37</sup> STÝBLO, Jiří. Management a lidé ve firmě. Praha: VŠFS, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

<sup>38</sup> STÝBLO, Jiří. Management a lidé ve firmě. Praha: VŠFS, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

<sup>39</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

### 3 Charakteristika organizace

Společnost TŽ, a.s. patří k průmyslovým podnikům s nejdelší tradicí hutní výroby v České republice. Společně s Moravia Steel a desítkami dceřiných společností se řadí k významným průmyslovým uskupením ve střední Evropě. Dnes společnost produkty vyváží do více než šedesáti zemí světa. Tradice výroby sahá až do r. 1839, kdy byl podnik založen Těšínskou komorou, kterou v té době vlastnil arcivévoda Karel Habsburský a dnes je již významným podnikem s uzavřeným hutním výrobním cyklem. Na počátku 20. století došlo k významné modernizaci výroby, a již ve dvacátých letech patřily TŽ k nejmodernějším hutním závodům s uzavřeným hutním výrobním cyklem ve střední Evropě. Z tohoto období také pochází ochranná známka „tři kladiva v kruhu“. Která doprovází výroby TŽ i v dnešní době. Roku 1946 byly TŽ znárodněny. Rozvoj pokračoval i v období socialistického Československa, protože výroba oceli byla jedním z pilířů extenzivního rozvoje národního hospodářství. V 80. letech 20. století dosáhl v Třinci růst produkce oceli vrcholu. Změna politického systému v roce 1990 vedla k postupné privatizaci TŽ. Roku 1991 byly TŽ převedeny na akciovou společnost a od roku 1996 jsou TŽ odstátněny a jejich majoritním vlastníkem je společnost Moravia Steel. Dnes je společnost TŽ jednou z nejvýznamnějších ocelářských firem bez kapitálové účasti státu. Kryjí vlastní výrobou převážnou část spotřeby koksu a jsou soběstačné ve výrobě surového železa. Ocel výborné kvality, která je většinou vyráběna převážně v kyslíkových konvertorech a upravená pánvovou metalurgií a odlévaná převážně ve dvou zařízeních plynulého odlévání oceli, je zpracována do bohaté škály dlouhých válcovaných výrobků, které jsou úspěšně prodávány na tuzemském i zahraničním trhu. Hlavními výrobky TŽ jsou kolejnice, válcovaný drát, betonářské oceli hladké a žebírkové, jemná a středně tyčová ocel, úhelníky, příslušenství pro železniční svršek, polotovary a dále...

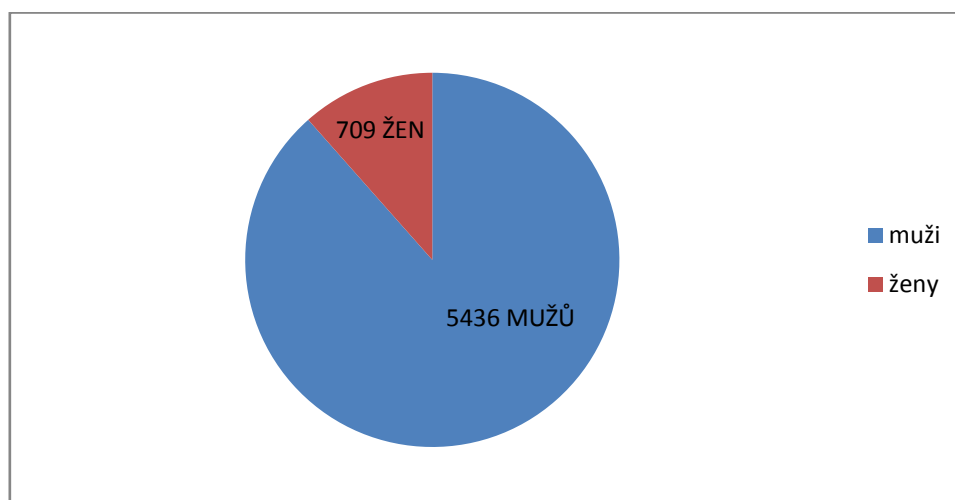
Společnost v současné době zaměstnává 6 150 zaměstnanců. Mottem společnosti je: „Správné lidi na správná místa“ a posláním řízení lidských zdrojů je rozvoj intelektuálního kapitálu a zachování sociálního smíru. Výkonní a profesionálně zdatní zaměstnanci jsou pro firmu zárukou dosahování strategických cílů firmy. Mezi základní cíle strategie řízení lidských zdrojů především patří rozvoj intelektuálního kapitálu, zabezpečení všech stávajících i budoucích procesů, zamezení nežádoucí fluktuaci klíčových zaměstnanců, ocel bez úrazů a zachování sociálního smíru.

Řízení lidských zdrojů využívá jako nástroj personální controlling a opírá se o personální benchmarking. K hlavním tématům každodenní práce patří optimalizace struktury zaměstnanců, adaptace a příprava zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, personální marketing, zdokonalení práce s personálními náhradami, hodnocení a oceňování zaměstnanců. Zaměstnavatel vytváří optimální pracovní podmínky pro své zaměstnance. Jejich vzájemné vztahy se řídí vnitřními normami, přičemž k nejdůležitějším patří pracovní řád, detailně popisuje povinnosti zaměstnance, etický kodex, což je psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, podniková kolektivní smlouva upravující individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a jejich vzájemná práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích, sociální kodex, který je závaznou normou opatření a zvýhodnění, která zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad zákonný rámec a legislativa k systému kvality a EMS, která upravuje systém přípravy a motivace zaměstnanců tak, aby byly pokryty potřeby všech stávajících a připravovaných projektů rozvoje se současným potlačením nežádoucí fluktuace klíčových zaměstnanců.

### 3.1 Řízení lidských zdrojů v Třineckých železárnách, a.s.

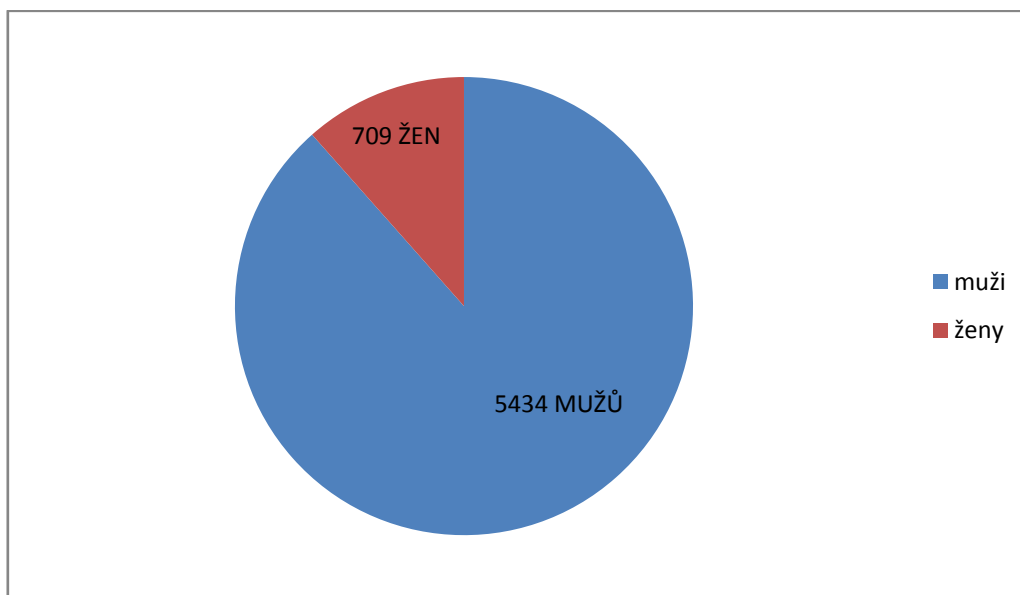
V následujícím grafu je znázorněna struktura zaměstnanců společnosti TŽ, a.s. dle pohlaví. Na konci roku 2013 bylo zaměstnáno ve společnosti 5436 mužů a 709 žen a do konce prvního čtvrtletí roku 2014 se snížil počet zaměstnaných mužů o dva.

**Graf 3.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31.12.2013**



Zdroj: interní informace TŽ, a.s.

**Graf 3.2 Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31.3.2014**



Zdroj: interní informace TŽ, a.s.

**Personální útvar – Personální práce a odměňování** společnosti TŽ, a.s. se celkově skládá z 83 zaměstnanců. Útvar se dále člení na jednotlivá oddělení jako jsou:

- PPr – Organizační rozvoj
- PPr – Personální rozvoj
- PPz – Osobní oddělení
- PPe – Ekonomická práce
- PPr – Mzdová účtárna
- PPa – Archiv TŽ, a.s.
- PPr – Podatelna

Lidským zdrojům je ve společnosti TŽ věnována velká pozornost. Motivační systém zahrnuje celou škálu činností, jako např. spolupráce se školami všech stupňů, středisko nástupní praxe, vzdělávání zaměstnanců, systém personálních náhrad, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, bezpečnost a ochrana zdraví, preventivní zdravotní



péče, oceňování a pořádání akcí pro zaměstnance, poskytování zaměstnaneckých výhod. V následujících odstavcích jsou jednotlivé části podrobně popsány.

### **3.2.1 Spolupráce se školami všech stupňů**

Spolupráce TŽ se školami probíhá napříč celým školským systémem. Na úrovni základních škol v regionu TŽ spolupracují jednak v rámci podpory sportovních a společenských aktivit na vybraných ZŠ, a také každoročně probíhá pro žáky a rodiče den otevřených dveří v podniku.

Podpora studentů na vybraných středních školách ze strany TŽ spočívá ve financování produktivní práce žáků a studentů, poskytování příspěvku na dopravu dojíždějícím studentům, ale také umožnění praxe v TŽ. Cílem spolupráce s vybranými středními školami je zvýšení povědomí o hutnictví a postavení TŽ v regionu jako perspektivního zaměstnavatele s velkým potenciálem rozvoje do budoucna.

Dále také TŽ úzce spolupracují s Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou Ostrava. Vybraným studentům VŠB-TU jsou poskytována stipendia a současně jim nabídnuta možnost zpracovat diplomovou práci v TŽ. Tito absolventi jsou po ukončení školy zaměstnáni ve firmě na dobu určitou. Další spolupráce se odvíjí v oblasti výzkumu a vývoje.

### **3.2.2 Vzdělávání zaměstnanců**

Cílem vzdělávání je rozvoj dosavadních schopností zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců v TŽ umožňuje získat znalosti a dovednosti potřebné pro zastávání daného pracovního místa, a tím zabezpečit dosažení požadovaného výkonu a produktivity. Velká pozornost je v TŽ věnována zejména profesní přípravě. Kromě této přípravy mohou být zaměstnanci zařazeni do jazykové, počítačové přípravy atd. Velmi důležitou roli v oblasti vzdělávání sehrává i individuální příprava manažerů a perspektivních zaměstnanců. Již několik let má podnik zaveden systém personálních náhrad, s čímž souvisí rovněž jejich vzdělávání. Vzdělávání je členěno na vzdělávání na pracovišti, vzdělávání u externích vzdělávacích institucí a mimořádné vzdělávání v rámci TŽ.

### **3.2.3 Systém personálních náhrad**

Personální náhrady zajišťují kontinuitu v obsazování klíčových pracovních míst a zabezpečení personální vybavenosti organizačních útvarů TŽ. Jsou rozděleny na náhrady okamžité, tzn. zaměstnance schopné zastávat ihned klíčová pracovní místa do doby, než bude rozhodnuto jinak a náhrady střednědobé, tzn. zaměstnance připravované na klíčová pracovní místa, či na okruh pracovních míst s obdobným profilem požadavků. Pro střednědobou náhradu jsou stanovení zaměstnanci, kteří mají předpoklady rozvíjet své schopnosti tak, aby v určitém časovém horizontu byli schopní zajistit kontinuitu prováděných činností. Tito zaměstnanci jsou informováni a vedeni k tomu, aby tuto skutečnost chápali jako výraz důvěry a výzvu pro další osobní rozvoj. Tito zaměstnanci jsou rovněž připravováni formou vzdělávání na tato klíčová místa.

### **3.2.4 Hodnocení zaměstnanců**

V TŽ jsou hodnoceni všichni zaměstnanci. Samotné hodnocení provádí přímý nadřízený, popřípadě osoba k tomu určená. Hodnocení se provádí vždy jedenkrát ročně, a to na přelomu roku. Dále se dvakrát ročně provádí hodnocení personálních náhrad a hodnocení se také provádí v případě organizačních změn a u nově přijatých zaměstnanců. Mezi hodnocená kritéria patří odborná připravenost, kvalita práce, pracovní výkonnost a řídicí schopnosti u zaměstnanců na vedoucích pozicích. V rámci hodnotícího pohovoru je hodnocený zaměstnanec informován o svých výsledcích dosažených během hodnoceného období.

### **3.2.5 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování tvoří významnou oblast personální práce v TŽ a jsou zde vytvářeny vhodné systémy odměňování zaměstnanců. Mzda je ve společnosti tvořena osobní mzdou a dále pak příplatky, prémie, případně celopodnikovými odměnami. Základ osobní mzdy tvoří tarifní mzda a dále pak část mzdy závislá na osobním hodnocení. V TŽ existují čtyři prémiové skupiny. Prémie se určují na základě předem a přesně definovaných premiových ukazatelů a stejně tak je dána i jejich sazba. Existují zde zákonné příplatky, jejich výše je sjednaná v kolektivní smlouvě. Odlišný způsob odměňování mají zaměstnanci na nejvyšších

postech. Vzhledem k jejich povinnostem a především také odpovědnostem za svá rozhodnutí mají podle pozice stanovenou smluvní mzdu.

### **3.2.6 Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců**

Řešení problematiky bezpečnosti a ochrany zdraví vychází z přijaté politiky bezpečnosti a ochrany zdraví v TŽ, na jejímž základě jsou přijímána strategická i operativní rozhodnutí, díky nimž podnik dosahuje v posledních letech historického minima pracovních úrazů.

### **3.2.7 Preventivní zdravotní péče o zaměstnance**

Preventivní prohlídky jsou organizovány systematicky s popisy plánovaných míst a zařazováním pracovních činností do rizikových kategorií. Roku 2005 společnost nastartovala „Program zdraví“, v jehož rámci jsou pro zaměstnance zajišťovány cílené tematické programy jako např. očkování proti chřipkovým onemocněním nebo zvládání stresu. Každým rokem jsou také organizovány Dny zdraví. Systém nadstandardní zdravotní péče, zahrnující např.: preventivní mamografická vyšetření, preventivní vyšetření tlustého střeva, rekondičně-rehabilitační pobyty, poskytování ochranných nápojů nad rámec zákonných předpisů, benefity podporující péči o zdraví atd., se neustále rozvíjí, v souladu se zájmem firmy snižovat absenci z důvodu nemoci.

### **3.2.8 Oceňování zaměstnanců**

Oceňování zaměstnanců je jedna z dlouholetých tradic. V předvečer Hutnického dne (tj. 1. května) jsou udělovány tituly „Zaměstnanec roku“ spojené s peněžním oceněním a prestižní cena „Královna ocel“ pro vybrané zaměstnance podniku.

### **3.2.9 Rozloučení se zaměstnanci při odchodu do důchodu a práce s bývalými zaměstnanci**

Slavnostní akt rozloučení se zaměstnanci odcházejícími do důchodu se koná za účasti zástupců vedení TŽ, odborové organizace a klubu důchodců TŽ. Těmto zaměstnancům jsou poskytovány peněžní odměny a upomínkové předměty. Bývalí zaměstnanci obdrží blahopřejné dopisy u příležitosti 70. a 80. narozenin, které jsou zasílány jménem generálního ředitele TŽ. Bývalí zaměstnanci, kteří dovrší 90 let věku, jsou pozváni na setkání s vedením TŽ.

### **3.2.10 Pořádání akcí pro zaměstnance**

Pro své zaměstnance vedení TŽ pořádá akce, kterých se zúčastňují významné osobnosti nejen z TŽ.

### **3.2.11 Pevné a volitelné zaměstnanecké výhody**

Zaměstnancům TŽ je poskytována široká škála výhod a služeb, které podněcují kvalitní pracovní výkon a kompenzují vlivy, které s sebou přináší práce v hutním průmyslu. Poskytované výhody jsou výhody vztahující se k práci (závodní stravování a poskytování ochranných nápojů, personální rozvoj zaměstnanců, pracovní podmínky, úhrada preventivních lékařských prohlídek, zajištění a úhrada rekondičně-rehabilitačních pobytů, drobný prodej hutních výrobků zaměstnancům, dodatková dovolená a vnitropodniková doprava. Dále jsou poskytovány výhody vztahující se k postavení ve firmě (systém práce s personálními náhradami a ostatní výhody) a v poslední řadě jsou poskytovány výhody sociální povahy (sociální výpomoci, příspěvek na dětskou rekreaci, úhrada mamografického vyšetření ženám mladším 45 let, úhrada preventivního vyšetření tlustého střeva u zaměstnanců ve věku nad 45 let, příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na životní pojištění). V roce 2004 byl nastartován v podniku systém volitelných zaměstnaneckých výhod, který byl v důsledku krize omezen roku 2009. Tento systém umožňuje zaměstnancům vybírat si něco z nabízených produktů a služeb v hodnotě 2 000,- Kč (2 800,-) na 1 kalendářní rok. Zaměstnanci si mohou vybrat také z nabídky benefitů jako jsou např.: rekreace zaměstnanců, pobyty v léčebných lázních, využívání sportovních zařízení, příspěvek na hokejové permanentky HC Oceláři Třinec, finanční příspěvek na nákup výrobků z produkce TŽ, a. s.

## **4 Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**

### **4.1 Aplikované metody**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Třinecké železářny, a.s. pro analyzování daného procesu byly zvoleny metody zjišťování daného stavu jako dotazníkové šetření, rozhovory a analýza interních dokumentů. Dotazníky byly předány virtuální cestou praktikantům Střediska nástupní praxe z tohoto a loňského běhu. Rozhovor byl proveden s personální pracovnící v Třineckých železářnách, která byla již u zrodu Střediska nástupní praxe. Otázky v rozhovoru byly otevřené a směřovaly k procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti TŽ, a.s. a následně se zabývaly konkrétně praktikanty ve Středisku nástupní praxe a jejich tréninkovým programem. Interní dokumenty byly poskytnuty také prostřednictvím oddělení pro Personální práce a odměňování na základě dotazů v průběhu rozhovorů.

### **4.2 Popis procesu výběru a adaptace ve společnosti Třinecké železářny, a.s.**

Společnost TŽ, a.s. se od jiných společností liší způsobem vedení procesu výběru a adaptace zaměstnanců. Ve společnosti TŽ, a.s. nejsou prováděny klasické výběrové pohovory pro přijímání řadových zaměstnanců, ale využívá personální organizaci, která zaměstnance pro společnost vybere, adaptuje a do podniku přichází již připraveni zaměstnanci.

Následující kapitola se zabývá procesem výběru a adaptace absolventů vysokých škol do Střediska nástupní praxe v rámci spolupráce se školami všech stupňů.

Prostřednictvím studia interních dokumentů a rozhovorů s personální pracovnící společnosti TŽ, a.s. byly zjištěny postupy při získávání, výběru, adaptace a celkového procesu s praktikanty ve Středisku nástupní praxe a následně bylo provedeno dotazníkové šetření, které absolvovali respondenti ze současného běhu Střediska nástupní praxe a loňského běhu.

Výběr účastníků byl takto zvolen, jelikož za absolventa je považován ten, kdo ukončil vysokoškolské vzdělání před maximálně dvěma roky.

Tento proces získávání a výběru nových zaměstnanců do TŽ, a.s. je prováděn takovým způsobem, jelikož si chce vedení TŽ, a.s. zajistit správnou generační obměnu mezi zaměstnanci na jednotlivých pracovních pozicích. V případě odchodu zaměstnance do důchodu je ve společnosti připravena kvalitní a prověřená náhrada za tohoto zaměstnance. Při této obměně je kladen důraz na vysokou odbornost a stabilizaci zaměstnanců. Pro splnění těchto cílů společnost vyhledává své budoucí perspektivní zaměstnance především právě skrz spolupráci s vysokými školami.

Pro absolventy je tedy připraven program nástupní praxe, během kterého poznají společnost, seznámí se s firemní kulturou, firemní vizí nebo se systémem péče o rozvoj intelektuálního kapitálu společnosti. Absolventi poznávají během programu své silné a slabé stránky, zjistí, jak ovládají určité situace teoreticky či v praxi a zjištění svých nedostatků je pro ně východiskem pro další vzdělávání a rozvoj.

Cílem je vybavit nového zaměstnance na začátku všemi potřebnými vědomostmi, které jsou pro zaměstnání v TŽ, a.s. potřebné. Za tímto účelem bylo tedy zřízeno Středisko nástupní praxe.

#### **4.2.1 Středisko nástupní praxe**

Středisko v Třineckých železárnách funguje od 1. 8. 2002 pro absolventy vysokých škol. Cílem střediska je orientace základních charakteristik celého výrobního procesu a počáteční profesionální adaptace.

Nástupní praxe v TŽ, a.s. má tradici již dlouhá léta. V 70. letech 20. století byl pro absolventy vysokých škol zpracován plán nástupní praxe, který byl rozdělen na dvě části. První část byla pro všechny praktikanty stejná, jejím obsahem byla například bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Druhá část praxe probíhala v konkrétních organizačních útvarech. Útvary byly vybírány podle pracovního místa, které měli jednotliví praktikanti zastávat. V této době nástupní praxe trvala tři až šest měsíců. Na začátku 90. let institut nástupní praxe zanikl se změnou politického systému. Jelikož je však nástupní praxe v rámci celého adaptačního procesu velice důležitá, byla obnovena roku 1995. Doba trvání byla zkrácena na

dva měsíce a jako dříve rozdělena na dvě části. Před zahájením a po ukončení nástupní praxe bylo uskutečňováno setkání praktikantů se zástupci vedení TŽ, a.s. V dalším období byla nástupní praxe zkracována, nejdříve na jeden měsíc, poté i na kratší dobu. Roku 2002 se však celkový přístup k nástupní praxi změnil. Způsob provádění nástupní praxe se stal vedení TŽ, a.s. nevyhovoval, a proto byl upraven tak, aby přijatí absolventi vysokých škol byli skutečně připraveni ke své práci.

Středisko nástupní praxe absolventů vysokých škol a jeho činnost je určeno vnitřním předpisem TŽ, a.s., a to „Příkazem ředitele pro personalistiku a administrativu“ a jako organizační prvek je začleněno přímo pod vedoucího Personální práce a odměňování. Ten rozhoduje také o počtu a oborech vzdělávání absolventů vysokých škol, kteří budou přijati do Střediska k přípravě. Počet přijatých absolventů vysokých škol je dán potřebou v jednotlivých provozech a odborech. Vzdělávání vyplývá z kvalifikačních potřeb těchto provozů a odborů, které jsou vyhodnocovány ve spolupráci s jejich vedoucími. Počet pracovních míst je tedy pružný dle aktuální potřeby TŽ, a.s. Vedoucí útvaru Personálního rozvoje zabezpečuje mediální podporu náboru absolventů vysokých škol z řad studentů a absolventů evidovaných na Úřadu práce. Dále provádí výběr jednotlivých absolventů a poskytuje poradenství v průběhu přípravy. Vedoucí útvaru Personální práce a odměňování zodpovídá za úkoly pro praktikanty Střediska a za finanční, personální a materiální zabezpečení jeho vybavení.

Středisko nástupní praxe provádí činnosti podle plánů příprav jednotlivých praktikantů. Má k dispozici místnost se základním vybavením, která je využívána ke společným aktivitám praktikantů a k dalším účelům, které souvisí s jejich přípravou. Středisko je úzce spjato se spoluprací personalistů s vedoucími jednotlivých provozů a odborů, kteří jsou budoucími potencionálními nadřízenými praktikantů.

#### **4.2.2 Získávání a výběr absolventů**

Cílem získávání a výběru je zařazení optimálního počtu absolventů vysokých škol do Střediska za účelem jejich adaptace a přípravy na výkon povolání v TŽ, a.s. Výběr je prováděn ve spolupráci s vysokými školami a úřady práce. Zájemci o nástup do Střediska nástupní praxe vyplní na stránkách [www.trz.cz](http://www.trz.cz) dotazník „Tréninkový program“ a přiloží doklad o dosaženém vzdělání. Dotazník obsahuje otázky z oblasti osobních údajů, požadované zaměstnání či jaké profesní oblasti by dali přednost, praxe a zkušenosti, vzdělání

a odborná příprava a školení, schopnosti, znalosti a dovednosti a doplňující informace (např. z jakých zdrojů čerpali, profesní cíle v dalších pěti letech, co považují za své osobní silné stránky atd.). V příloze č. 3 je uveden dotazník, který je uveden na webových stránkách společnosti TŽ, a.s.

Po vyplnění dotazníku provede personální pracovník základní selekci a sestaví seznam pro následné výběrové řízení. Podle oboru vzdělání uchazeče a jeho potenciálního umístění je sestavena výběrová komise, která může být ve složení tří až deseti členů. Nezbytnou podmínkou je také, aby byl uchazeč absolventem minimálně tříletého vysokoškolského studia a obor jeho studia odpovídal potřebám TŽ, a.s. Pomocnými kritérii jsou prospěch, mimoškolní aktivity studenta nebo také jeho předchozí kontakty s TŽ, a.s.

#### **4.2.3 Výběrový pohovor**

Jakmile je uchazeč vybrán, je pozván k výběrovému pohovoru, který probíhá mezi uchazečem a výběrovou komisí, která se skládá z personálního specialisty a potřebného počtu vedoucích pracovníků z daného oboru, kterého se pracovní pozice týká.

Čas pro vedení pohovoru je stanoven na cca 20 minut, ale může se stát, že se délka pohovoru vychyluje od stanovené, což může být způsobeno problematikou daného požadovaného oboru a kvalifikace. Výběrové pohovory probíhají během měsíce června, kdy mají čerství absolventi po závěrečných státnicových zkouškách a je plánován začátek přípravy ve Středisku nástupní praxe na září téhož roku.

Obsahem pohovoru je zjištění odborných znalostí uchazeče, které jsou prověřovány příslušnými vedoucími. Vedoucí, kteří tyto odborné znalosti prověřují jsou přizváni do výběrové komise. Pro posouzení zejména měkkých znalostí, jsou použity hodnotící archy, do kterých členové komise zaznamenávají své hodnocení v rozpětí od 0 do 5 bodů.

#### **4.2.4 Příprava absolventů ve středisku nástupní praxe**

Jakmile je rozhodnuto o přijetí uchazeče do Střediska nástupní praxe, získá informační balíček o společnosti, který obsahuje podnikovou kolektivní smlouvu, což je dvoustranný



pracovněprávní úkon uzavíraný mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem. Jejím obsahem jsou mzdové a další pracovní podmínky pro zaměstnance. Další součástí balíčku je pracovní řád, což je druh vnitřního předpisu, který vydává zaměstnavatel a blíže uvádí práva a povinnosti zaměstnanců, obecně vyplývající ze zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů. Třetí částí informačního balíčku je etický kodex, což je dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v organizacích a jednotlivých profesích. Informační balíček dále obsahuje zkrácenou historii společnosti TŽ, a.s., organizační schéma TŽ, a.s. a telefonní seznam a informace o důležitých kontaktech.

Dále každý nový praktikant získává svůj vlastní harmonogram přípravy, zejména po dnech je zpracována obecná příprava, protože absolventi jsou rozděleni do skupin po cca 4 osobách a rotují po dnech po jednotlivých úsecích podniku. Níže je uveden konkrétní rozpis po jednotlivých dnech:

**Tabulka 4.1 – Program obecné přípravy**

<b>Ppi – SNP – program obecné přípravy</b>		
<b>09767 – Ppi – Ing. Jiří Adamík</b>		
<b>DATUM</b>	<b>PROGRAM</b>	<b>ODPOVĚDNOST</b>
<b>3. 9.</b>	<b>Úvodní den</b>	
7:00-8:00	Muzeum/slavnostní zahájení PR	Ivo Žižka
8:45-9:30	Úvod do strategie TŽ	Jaroslav Nogawczyk
9:30-10:15	Organizace SJ, QMS ve skupině TŽ/MS	Edvin Wojnar
10:15-14:00	Středisko nástupní praxe	Pavčina Kaszperydesová
<b>4. 9.</b>	<b>Školení – 1. část Efektivní prezentace</b>	
<b>5. 9.</b>	<b>Enviform (Laboratoře a zkušebny)</b>	vedoucí: Václav Jakeš mentor: Eduard Sváty
<b>6. 9.</b>	<b>FI – Informatika a telekomunikace</b> budova ředitství TŽ	vedoucí: Josef Bujnoch mentor: Bogdan Huczala
<b>7. 9.</b>	<b>Školení – 2. část Efektivní prezentace</b>	
<b>10. 9.</b>	<b>VP - Příprava a řízení výroby</b>	vedoucí: Bohuslav Sikora mentor: Radim Švéda
<b>11. 9.</b>	<b>VG – Logistika</b>	vedoucí: Regina Gembalová mentor: Michal Dorica
<b>12. 9.</b>	<b>VLd – Doprava</b>	vedoucí: Ladislav Šoltés mentor: Miroslav Czernek
<b>13. 9.</b>	<b>VK – Koksochemická výroba</b>	vedoucí: Jindřich Cieslar

		vedoucí: Luboš Kubík vedoucí: Stonawski, Gajdzica
14. 9. – 20. 9.	<b>VO – Výroba železa a oceli</b>	vedoucí: Tadeáš Banaš mentor: Petr Lanc
21. 9.	<b>VS – Druhotné suroviny</b>	vedoucí: Jiří Konderla
24. – 25. 9.	<b>VH – Válcovna předválek a hr.profilů</b>	vedoucí: Roman Mitrega mentor: Tomáš Larysch
26. 9.	<b>TJ – Zabezpečení jakosti</b> Technický kabinet + provozy	vedoucí: Radim Raszka
27. 9. – 2. 10.	<b>VJ – Válcovna drátů a jemných profilů</b>	vedoucí: Jan Szmek mentor: Tomáš Gajdzica
3. 10.	<b>VL – Výpravny a doprava</b>	vedoucí: Antonín Hoďa
4. 10.	<b>13.10. Exkurze – VH Bohumín, VT, MMV, VÚHŽ Dobrá</b>	
5. 10.	<b>Školení Time management</b>	SOŠ TŽ
8. 10.	<b>FC – Controlling</b>	vedoucí: Radomíra Pekárková
9. 10.	<b>Školení “Lotus Notes”</b>	SOŠ TŽ (budova ředitelství TŽ)
10. 10.	<b>Exkurze – Energetika/D5</b>	
11. 10.	<b>Exkurze – Strojírny/Slévárny</b>	
12. 10.	<b>Exkurze – VIVA Zlín, Šroubárna Kyjov, Feromoravia</b>	

Zdroj: Interní zdroje TŽ, a.s.

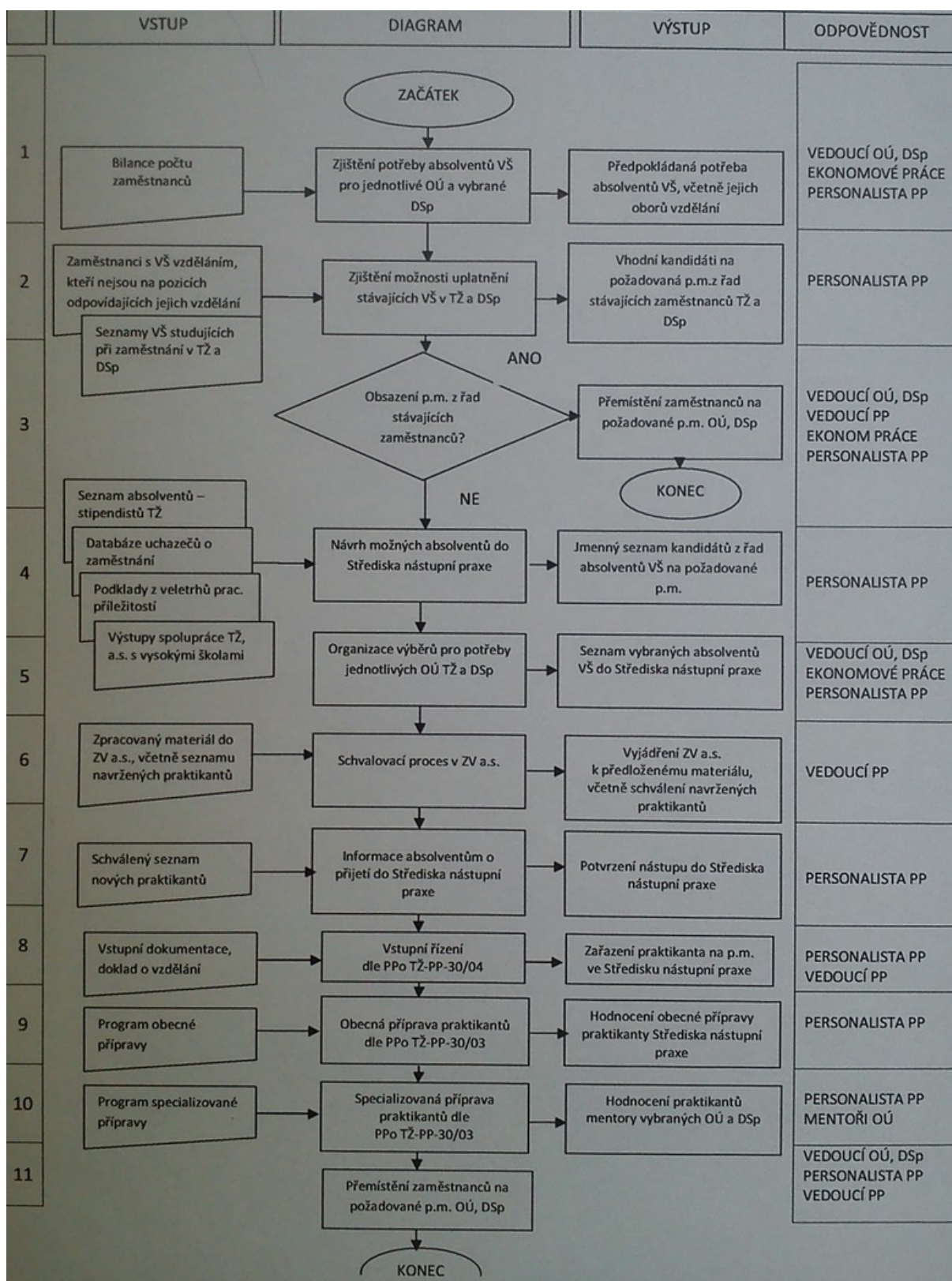
Celková příprava trvá přibližně 10 měsíců, může být o něco kratší či delší a je rozdělena na obecnou a specializovanou část. Během obecné přípravy, která trvá jeden až dva měsíce, se absolvent seznámí se základními procesy v TŽ, a.s., získá povědomí o jejich vzájemných vazbách a souvislostech, projde všechny části podniku, jednotlivé útvary v jednotlivých pobočkách, jelikož v budoucnu už zaměstnanci takové možnosti nemají. Během prohlídek jednotlivých útvarů mají praktikanti možnost poznat kompletní cyklus výroby a vazby mezi výrobními i nevýrobními útvary. Do obecné přípravy se dále zahrnuje kurz Lotus Notes, což je software pro *messaging*, týmovou spolupráci a tvorbu business aplikací. Dále se během obecné přípravy praktikanti seznamují s vedoucími pracovníky a dalšími řadovými zaměstnanci. Hlavním záměrem obecné přípravy je seznámit se s podnikem jako celkem.

Při specializované přípravě jde o hlubší poznání jednotlivých provozů, a to dle oboru studia absolventů. Ke specializované přípravě patří také příprava individualizovaná, která se odehrává formou účasti praktikantů na řešení konkrétních úkolů. Jednotlivé části přípravy

jsou vyhodnocovány za účelem posouzení vztahů praktikantů k procesu přípravy a možnosti uplatnění v TŽ, a.s. Specializovaná příprava je těžištěm nástupní praxe a je většinou členěna na praxi minimálně ve dvou útvarech. Praktikanti se již zapojují do plnění konkrétních úkolů a pracují na úseku či odboru dle jejich oboru. Uchazeči s ekonomickým zaměřením mají většinou kratší dobu setrvání na odborném útvaru. Uchazeči s technickým zaměřením absolvují praxi na provozech, které odpovídají jejich zaměření. Během specializované přípravy si dva či tři účastníci během jednoho měsíce připraví prezentaci, která se týká právě řešeného problému v útvaru. Dále absolvují dvoudenní trénink týmové práce, kde se zaměřují na práci v týmech a komunikaci. Během obecné i specializované přípravy za praktikanty zodpovídají mentoři, což jsou určení zaměstnanci provozů a odborů, které vybírají jejich vedoucí. Jejich úkolem je úzce spolupracovat s personalisty, seznamovat praktikanty s příslušnými provozy a odbory a být praktikantům k dispozici pro případné dotazy či nesrovnalosti.

Následující obrázek ukazuje postupový diagram procesu práce umístění absolventů. Jsou naznačeny jednotlivé kroky procesu, jak na sebe navazují a kdo za dané kroky zodpovídá. Proces tedy začíná bilancí počtu zaměstnanců zjištěním potřebných absolventů vysokých škol a končí umístěním zaměstnanců skupiny Třinecké železářny – Moravia Steel na požadované pracovní místo.

Obr. 4.1 – Postupový diagram práce s umístováním absolventů



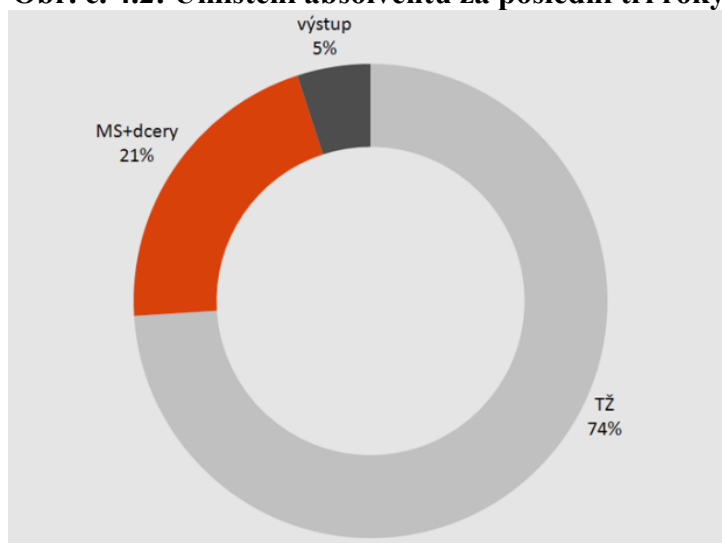
Zdroj: interní dokumenty TŽ, a.s.

#### 4.2.5 Hodnocení praktikantů ve Středisku nástupní praxe

Během praxe je prováděno průběžné hodnocení, praktikanti se jedenkrát za měsíc scházejí a mají možnost říci personalistům své připomínky během praxe a klást jim dotazy. Celkové zhodnocení je však provedeno po ukončení praxe. Toto hodnocení se provádí po každé části speciální přípravy za účasti absolventa, mentora a daného personalisty. Praktikant je hodnocen v oblasti projevů chování v rámci aktivity a iniciativy, samostatnosti, komunikačních dovedností, spolehlivosti a touhy se učit a poznávat nové věci. Dané projevy jsou hodnoceny na šestibodové škále, přičemž hodnocení 1 a 2 je úroveň nízká, 3 a 4 průměrná a 5 a 6 vysoká. Hodnotí se pouze specializovaná příprava. Také hodnotí stručný popis úkolů, které praktikant řešil během specializované části a dále se posuzují kvality řešení úkolů a to také na šestibodové škále. K výsledkům hodnocení se přihlíží při rozhodování o dalším zařazení praktikanta na konkrétní pracovní místo. Rozhodující jsou však potřeby podniku.

Následující obrázek znázorňuje přehled umístěných absolventů po ukončení přípravy ve Středisku nástupní praxe za poslední tři roky. Z celkového počtu 38 absolventů zůstalo v TŽ, a.s. 28 absolventů (74%), v rámci skupiny TŽ-MS zůstalo 8 absolventů (21%) a 2 absolventi (5%) odešli.

**Obr. č. 4.2: Umístění absolventů za poslední tři roky**



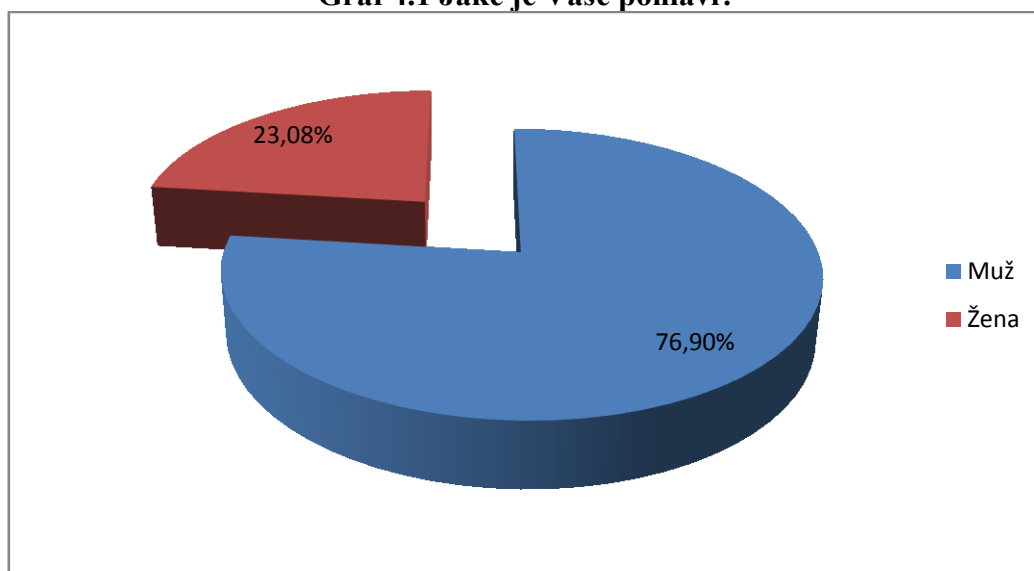
Zdroj: [www.trz.cz](http://www.trz.cz)

#### 4.2.6 Dotazníkové šetření

Jako prostředek pro analýzu je zvolena metoda Dotazování. Byly vypracovány dotazníky s otázkami týkající problematiky, kterou se zabývá teoretická část diplomové práce. Dotazníky byly prostřednictvím internetového portálu survio.cz poslány e-mailem současným praktikantům Střediska nástupní praxe a praktikantům z loňského roku. E-mail byl zvolen z důvodu rozdělení praktikantů po celých Třineckých železárnách, které sídlí také v Ostravě a nebylo možné dotazníky odevzdat osobně v tištěné podobě. Bylo tedy vybráno 39 respondentů, přičemž 16 bylo ze Střediska nástupní praxe pro rok 2013 - 2014 a 23 pro běh z roku 2012 – 2013. Návratnost dotazníků byla 100%. Dotazník je složen z 21 otázek, přičemž jednotlivé otázky byly uzavřené a vždy byla na výběr jedna odpověď. Na úvod byly pokládány otázky identifikační, na základě kterých bylo zjištěno pohlaví respondentů a jejich věkové složení. Dále následovaly otázky z oblasti výběru do Střediska nástupní praxe a poslední část se týká oblasti Adaptace.

##### Otázka č. 1:

**Graf 4.1 Jaké je Vaše pohlaví?**

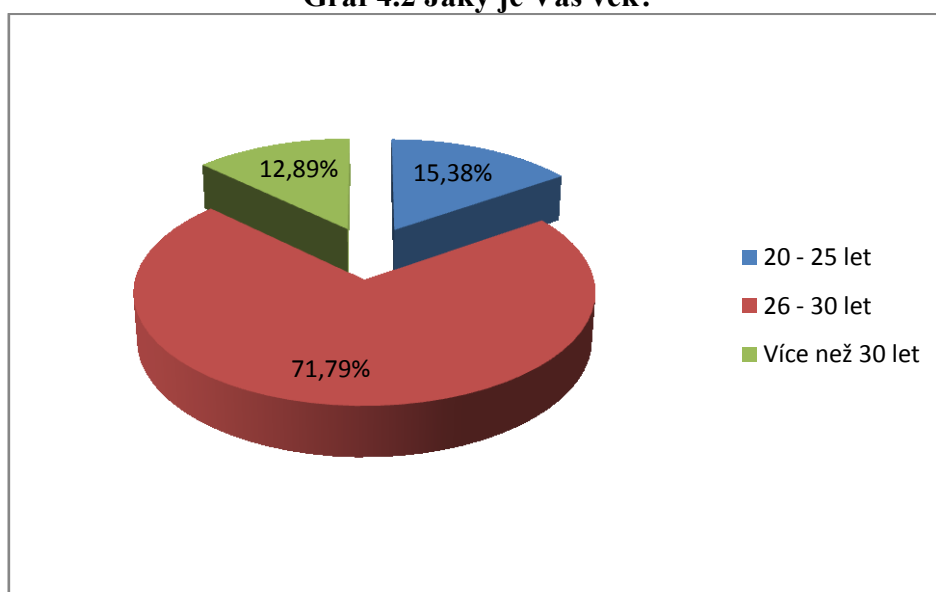


První otázka se týká pohlaví respondenta. Šetření ukazuje, že 76,90% respondentů jsou muži a 23,08% ženy. Tento výsledek se dal čekat, jelikož jsou do Střediska nástupní

praxe přijímání převážně absolventi technického zaměření, které ve většině případů studují převážně muži. Z celkového počtu 39 respondentů bylo tedy 30 mužů a 9 žen.

### Otázka č. 2:

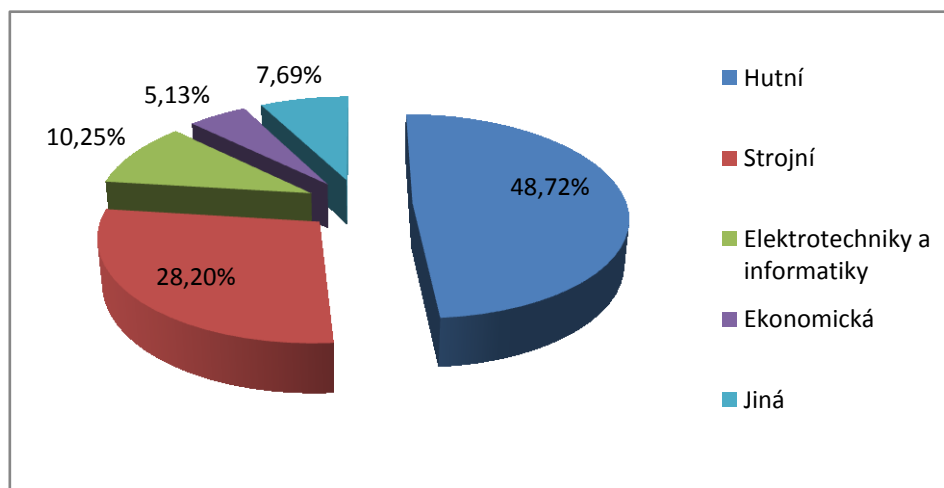
**Graf 4.2 Jaký je Váš věk?**



Druhá otázka, opět identifikační, se týká věku respondenta. Převažují respondenti ve věku 26 – 30 let (28 absolventů), což bylo opět očekávané, jelikož průměrný věk pro ukončení vysoké školy je 25 let a všichni absolventi dokončili vysokoškolské studium v roce minulém či před dvěma lety.

### 3. otázka:

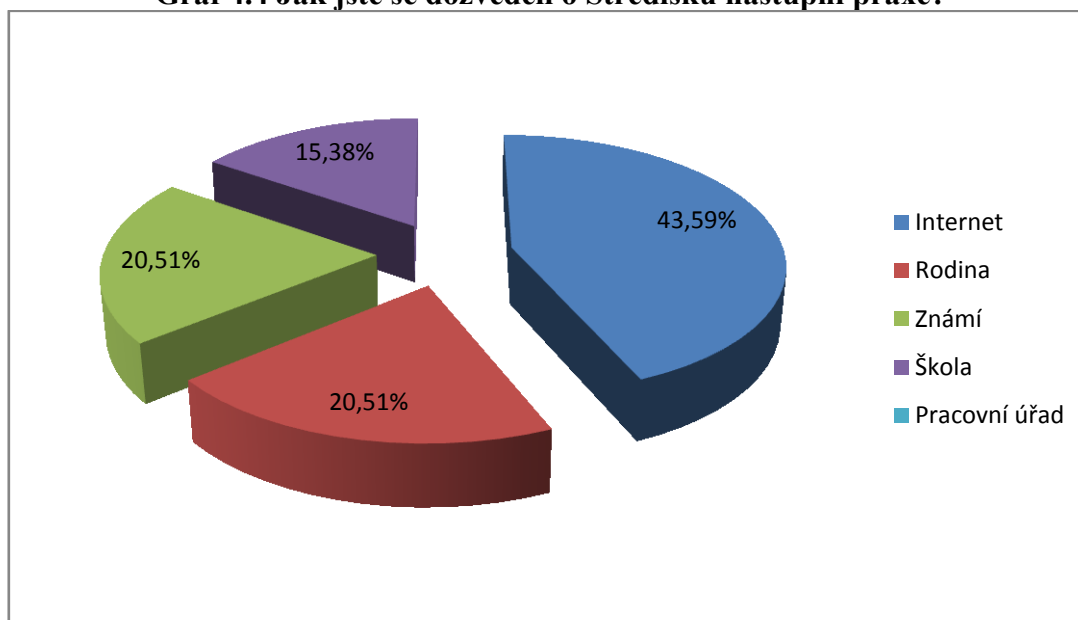
**Graf 4.3 Jakou fakultu jste vystudoval/a?**



Třetí otázka se týká studijního zaměření absolventa. 48,72% účastníků Střediska nástupní praxe vystudovalo vysokou školu s hutním zaměřením. Druhým nejžádanějším zaměřením je strojírenství, jehož procentuální podíl odpovídal 28,2% uchazečů. Fakultu elektrotechniky a informatiky vystudovalo 10,25% účastníků. 2 účastníci (5,31%) vystudovali vysokou školu zaměřenou ekonomicky a 3 účastníci (7,69%) vystudovali jinou fakultu, než byla uvedena v dotazníkovém šetření. Na výběr může být fakulta metalurgie a materiálového inženýrství či například hornicko-geologická fakulta nebo fakulta stavební.

#### 4. otázka:

**Graf 4.4 Jak jste se dozvěděli o Středisku nástupní praxe?**

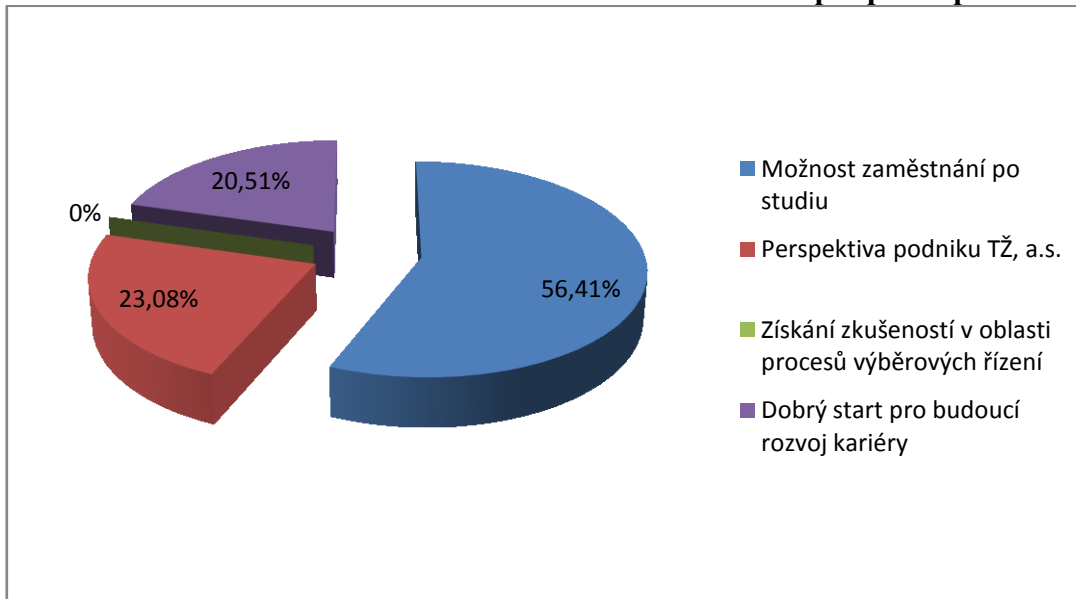


Čtvrtá otázka se zaměřuje na způsob, jak se absolventi dozvěděli o Středisku nástupní praxe. Převážně byly informace získány na internetu (43,59%). Třinecké železářny dobře prezentují prostřednictvím svých webových stránek možnost spolupráce se studenty, nejen vysokoškoláky, což je lákavé pro ty, co chtějí nastartovat svou kariéru v perspektivním podniku s nejdelší tradicí hutní výroby v České republice. 8 respondentů (20,51%) odpovědělo, že se o SNP dozvědělo od rodiny, stejný podíl od známých a 6 respondentů (15,38%) prostřednictvím školy.



## 5. otázka:

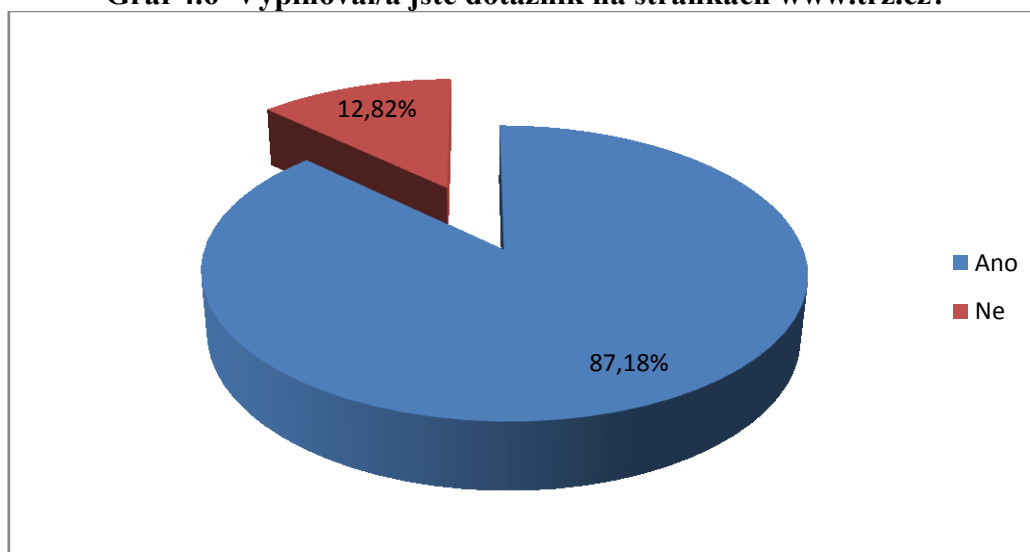
**Graf 4.5 Co hlavně Vás vedlo k tomu se do Střediska nástupní praxe přihlásit?**



Pátá otázka se týká toho, co absolventa vedlo k přihlášení do SNP. Více než polovina (56,41%) bere v potaz možnost zaměstnání po studiu, což je v dnešní době racionálním rozhodnutím, když je na trhu práce stále nedostatek volných pracovních míst a vysokoškolských studentů je nadbytek. 23,08% procent si cení perspektivy podniku TŽ, a.s, což činí 9 respondentů a 8 respondentů (20,51%) považuje spolupráci s TŽ, a.s. za dobrý start pro rozvoj své kariéry, což je také dobrou myšlenkou, jelikož v případě pracovní možnosti v jiném podniku, mít pracovní zkušenosti v tak rozvinutém hutním podniku je výhodou.

## 6. otázka:

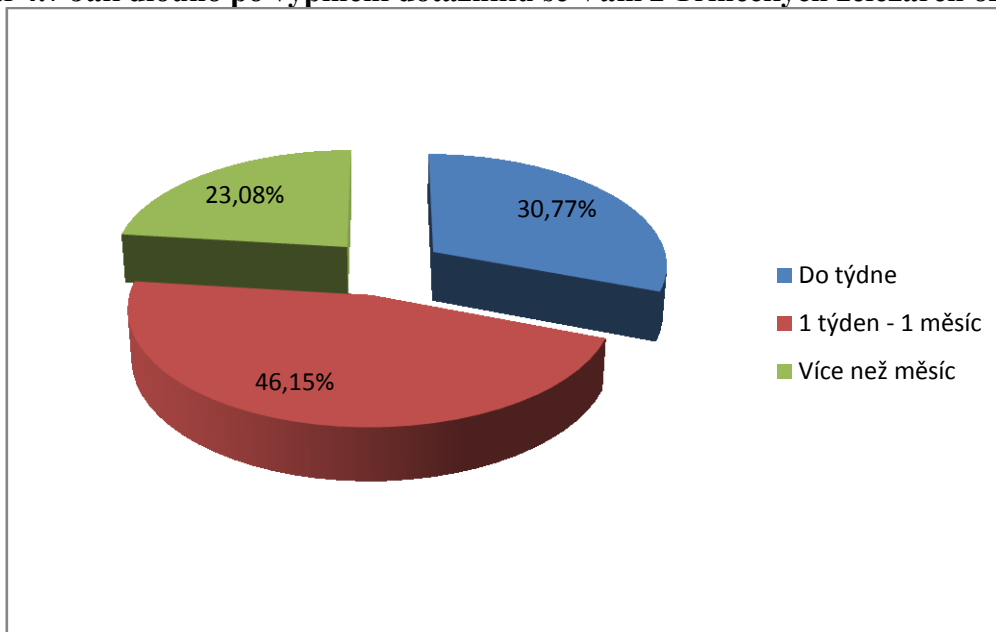
**Graf 4.6 Vyplňoval/a jste dotazník na stránkách [www.trz.cz](http://www.trz.cz)?**



Šestá otázka ukazuje podíl respondentů, kteří před nástupem do SNP vyplnili dotazník, který je veřejně dostupný na webových stránkách TŽ, a.s. Převážný počet respondentů (87,18%) dotazník vyplňovalo.

#### 7. otázka:

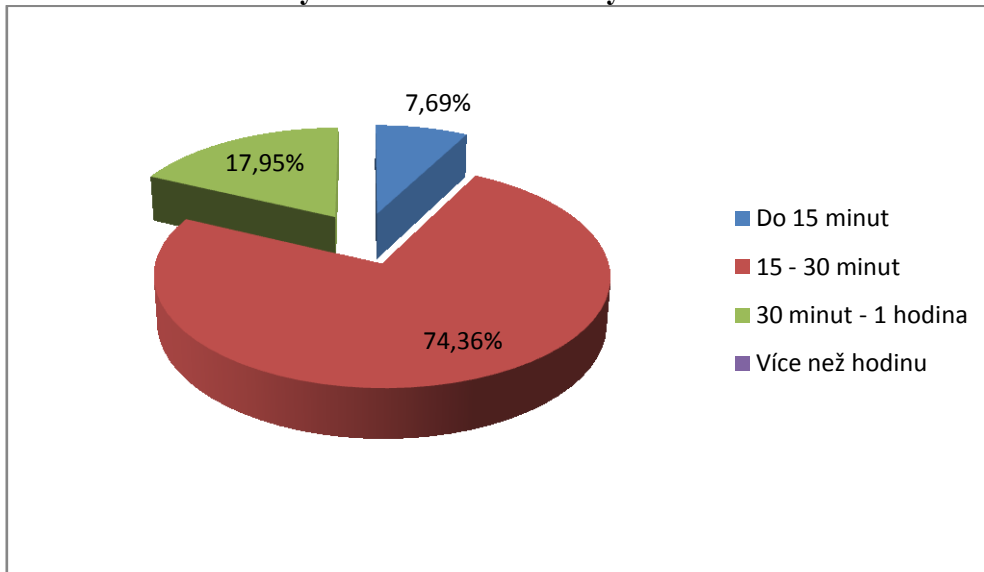
**Graf 4.7 Jak dlouho po vyplnění dotazníku se Vám z Třineckých železáren ozvali?**



Cílem sedmé otázky bylo zjistit, za jak dlouho se respondentovi po vyplnění dotazníku ozvali z TŽ, a.s. ohledně pozvání k pohovoru či zamítnutí žádosti. Z šetření vyplývá, že převážně (20 respondentů) se z TŽ, a.s. ozvou během 1 týdne – 1 měsíce, 11 respondentů (30,77%) bylo informováno do 1 týdne a 8 uchazečů (23,08%) čekalo na výsledky více než měsíc.

### 8. otázka:

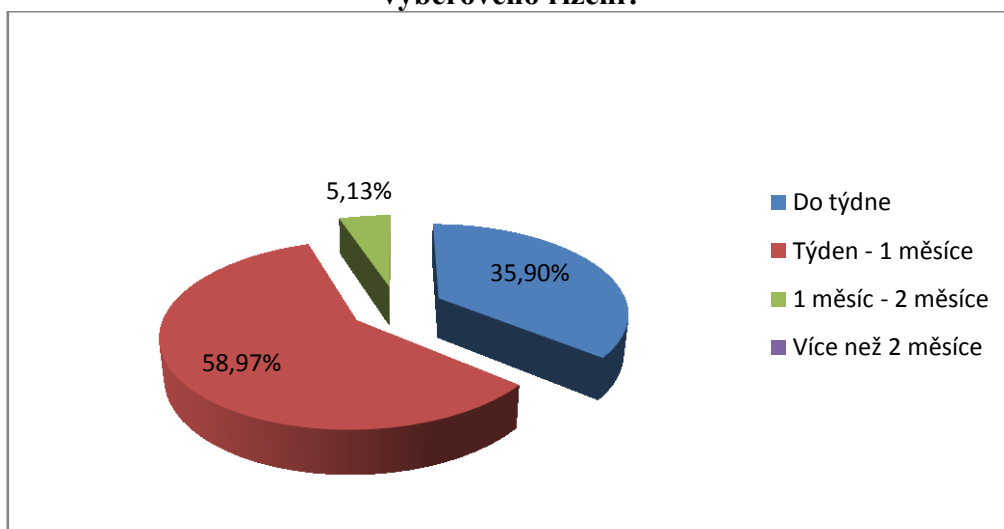
**Graf 4.8 Jaká byla časová náročnost výběrového rozhovoru?**



Délka výběrových rozhovorů je nastavena na 20 minut. Osmá otázka zjišťuje, zda výběrová komise TŽ, a.s. splňuje tuto délku. 74,36% respondentů odpovědělo, že rozhovor trval 15 – 30 minut (29 respondentů), což splňuje stanovených 20 minut. U 3 respondentů (7,69%) probíhal rozhovor méně než 15 minut a 7 respondentů (17,95%) bylo u výběrového rozhovoru více než 30 minut.

### 9. otázka:

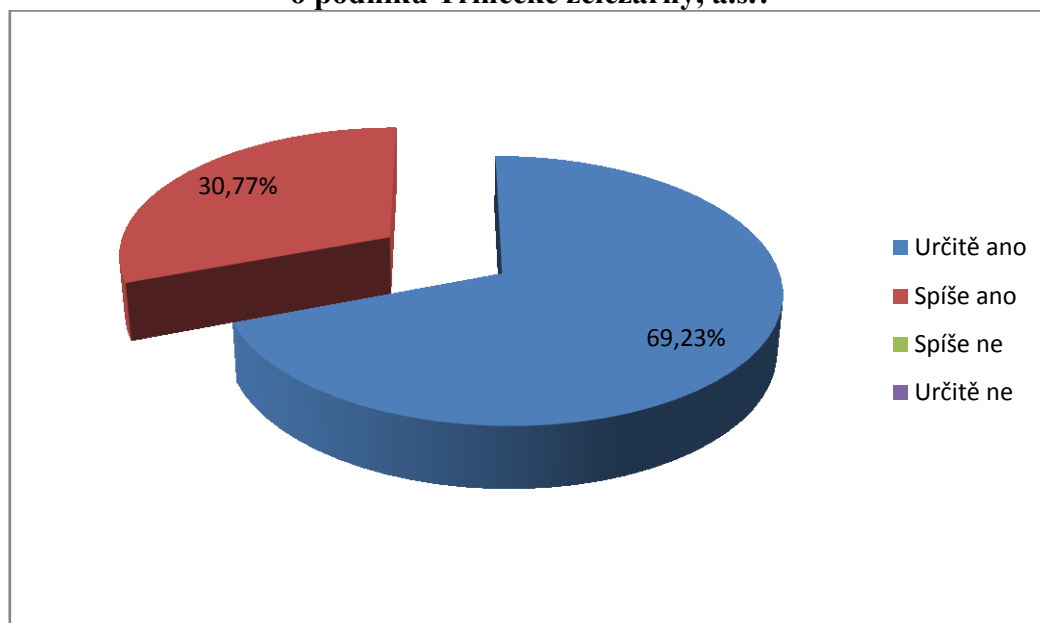
**Graf 4.9 Jak dlouho trvalo, než Vás z Třineckých železáren informovali o výsledcích výběrového řízení?**



Jakmile proběhne výběrový rozhovor, absolventi čekají na výsledky. 24 respondentů (58,97%) bylo o výsledku informováno během 1 týdne – měsíce. 14 respondentů (35,9%) čekalo méně než 1 týden a 1 respondent (5,13%) čekal na výsledek více než měsíc. Výběry absolventů jsou prováděny v červnu po státních závěrečných zkouškách a činnost Střediska nástupní praxe je zahajována v září, tudíž je stanoveno, že uchazeči jsou informováni o výsledcích v tomto mezidobí.

#### 10. otázka:

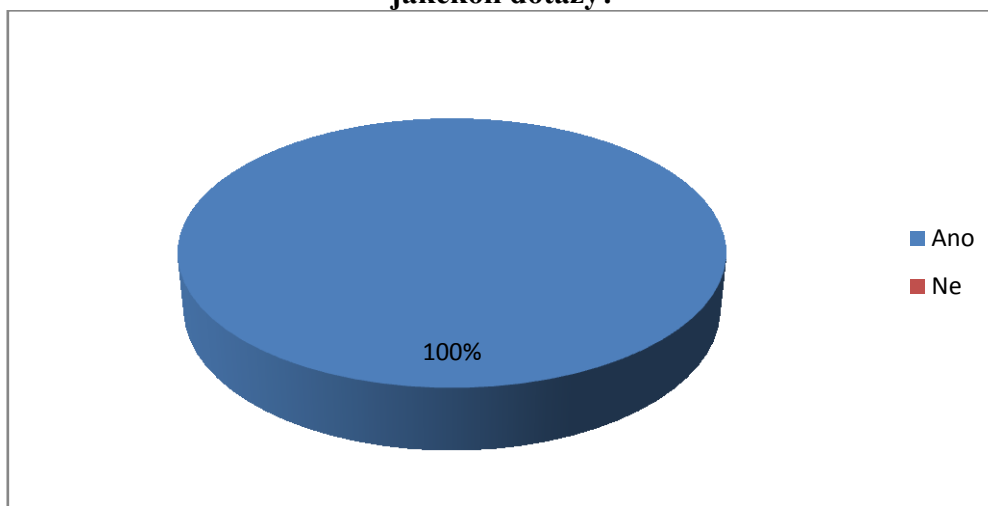
**Graf 4.10 Zdála se Vám dostatečná obecná příprava v rámci získání obecného povědomí o podniku Třinecké železářny, a.s.?**



Otázka desátá se týká obecné přípravy v SNP. 28 respondentů (69,23%) uvádí, že obecná příprava byla určitě dostatečná pro získání obecného povědomí o podniku TŽ, a.s. 11 respondentů (30,77%) uvádí, že byla spíše dostatečná. Z výsledků tedy vyplývá, že obecná příprava je dostatečná a není třeba její délku prodlužovat či prohlubovat proces získávání povědomí o podniku.

### 11. otázka:

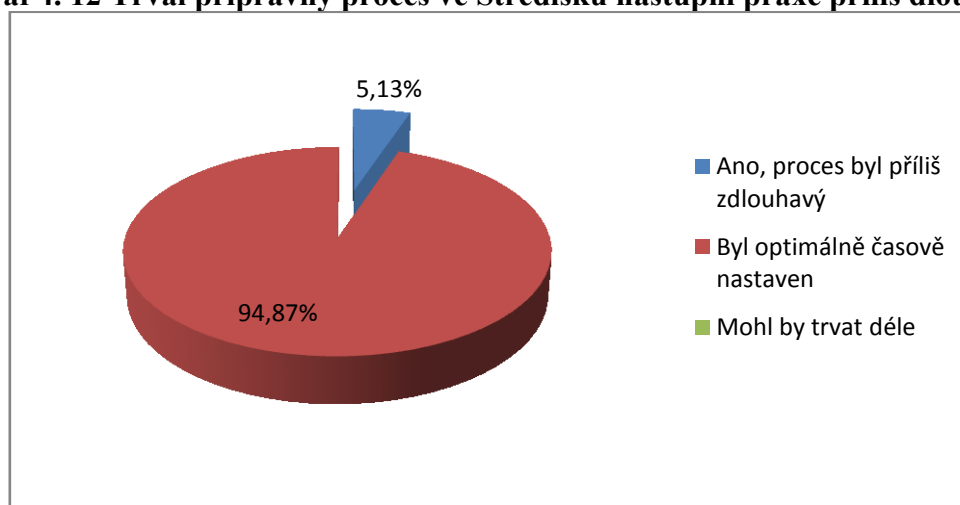
**Graf 4.11** Byl Vám během přípravy přidělen mentor, který Vám byl k dispozici pro jakékoli dotazy?



V jedenácté otázce, která se týká mentoringu odpověděli všichni respondenti, že měli k dispozici svého mentora. Společnost TŽ, a.s. má tyto postupy pevně nastaveny a vždy má každý praktikant k dispozici svého mentora, který je mu nápomocen po celou dobu praxe v SNP.

### 12. otázka:

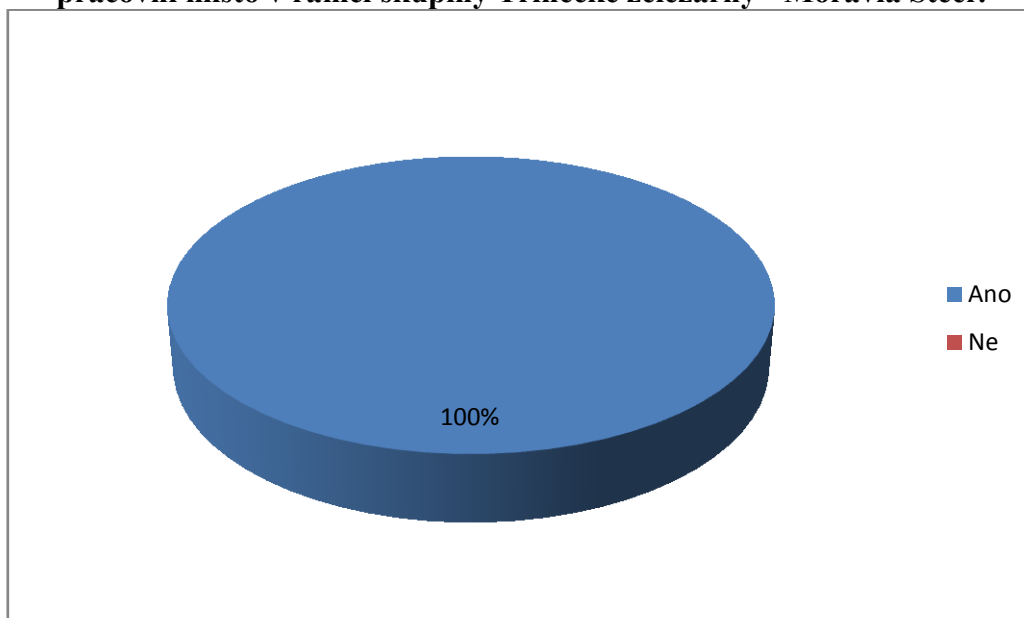
**Graf 4. 12** Trval přípravný proces ve Středisku nástupní praxe příliš dlouho?



Délka trvání praxe ve Středisku nástupní praxe je nastaven na 10 měsíců. Dle potřeb konkrétního provozu může být zkrácen na dobu kratší, někdy méně než půl roku. Na otázku, zda se respondentům zdál přípravný proces v SNP příliš dlouho, odpověděli mimo jednoho respondenta všichni, že proces byl optimálně časově nastaven. Společnost se snaží proces nastavit vždy přesně na míru dané pracovní pozici a praktikantovi. Každá pozice požaduje jinou délku a hloubku získávání znalostí a dovedností v daném oboru, proto je tomuto procesu věnována velká pozornost.

### 13. otázka:

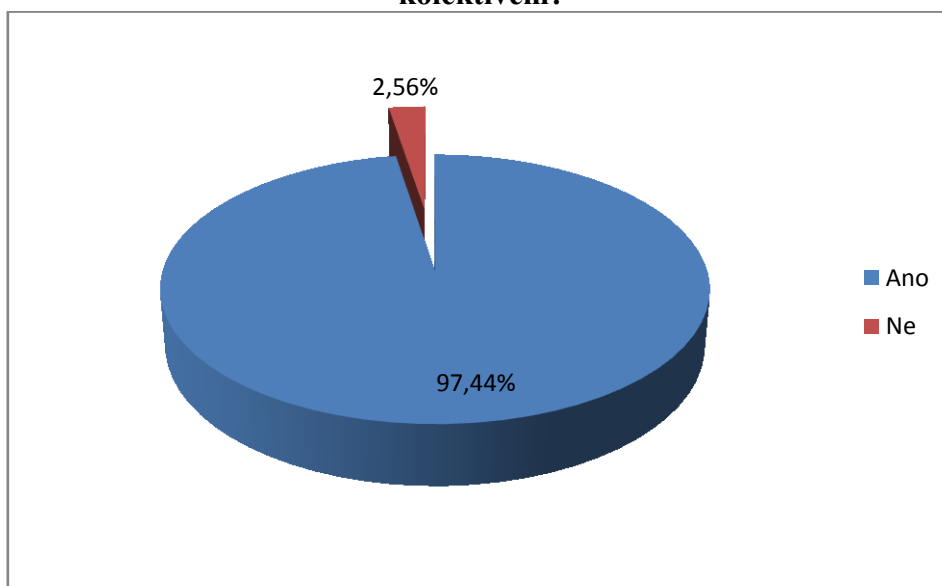
**Graf 4.13 Bylo Vám po skončení přípravy ve Středisku nástupní praxe přiděleno pracovní místo v rámci skupiny Třinecké železárny - Moravia Steel?**



Z dotazovaných respondentů uvedlo, že všichni získali nebo mají po skončení nástupní praxe jisté zaměstnání v rámci skupiny TŽ-MS. Není to však vždy stoprocentní, zda zůstanou praktikanti v pracovním poměru v TŽ, a.s. Mohou být umístěni v některých z dceřiných společností či po skončení praxe v SNP úplně rozvázat poměr se společností TŽ, a.s.

#### 14. otázka:

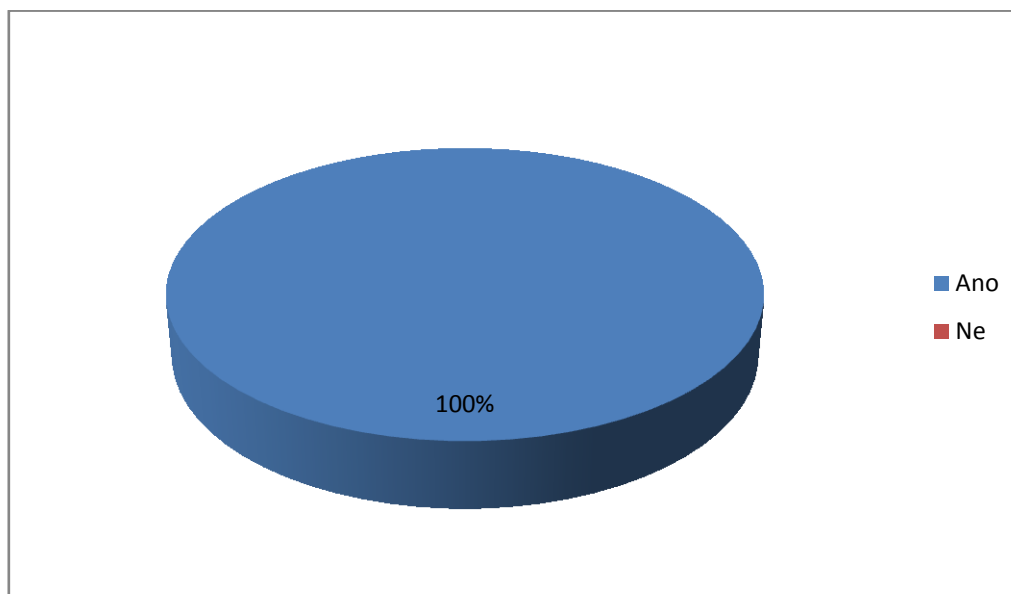
**Graf 4.14 Byl jste po skončení ve Středisku nástupní praxe seznámen s pracovním kolektivem?**



V rámci adaptace nového zaměstnance bývá zvykem seznámit jej s pracovním kolektivem. Absolventi nastupují do SNP jako praktikanti a nejdou přímo do pracovního kolektivu. Po skončení praxe v SNP byli však téměř všichni – 38 respondentů (97,44%) řádně seznámeni s pracovním kolektivem.

#### 15. otázka:

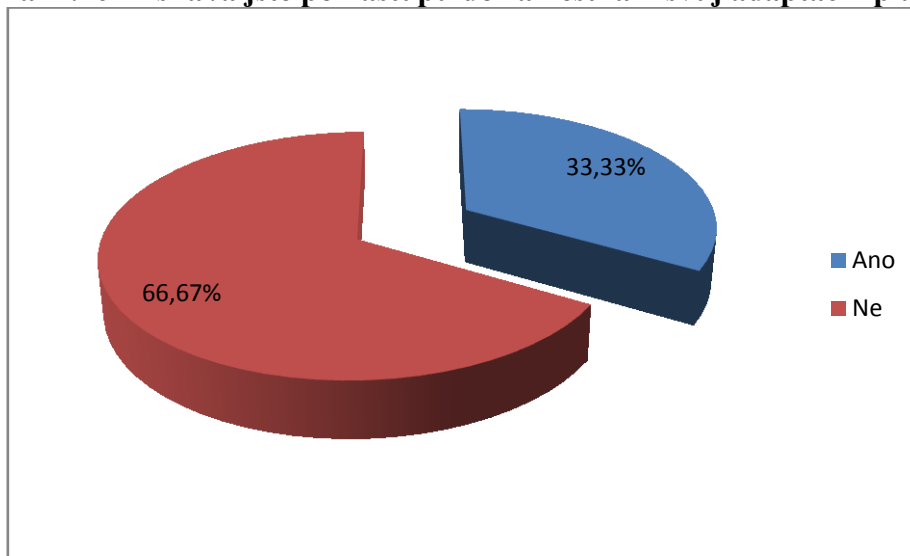
**Graf 4.15 Získal/a jste po nástupu do zaměstnání informační balíček o společnosti?**



Součástí zahájení činnosti Střediska nástupní praxe je poskytnutí praktikantovi veškeré informace o společnosti. Každý praktikant tedy získá svůj informační balíček o společnosti s možností doptat se na možné informace, které by balíček případně neobsahoval a praktikant se o ně zajímal. Tyto informace jsou mu poskytnuty mentorem či pracovníkem z personálního útvaru.

#### 16. otázka:

**Graf 4.16 Získal/a jste po nástupu do zaměstnání svůj adaptační plán?**

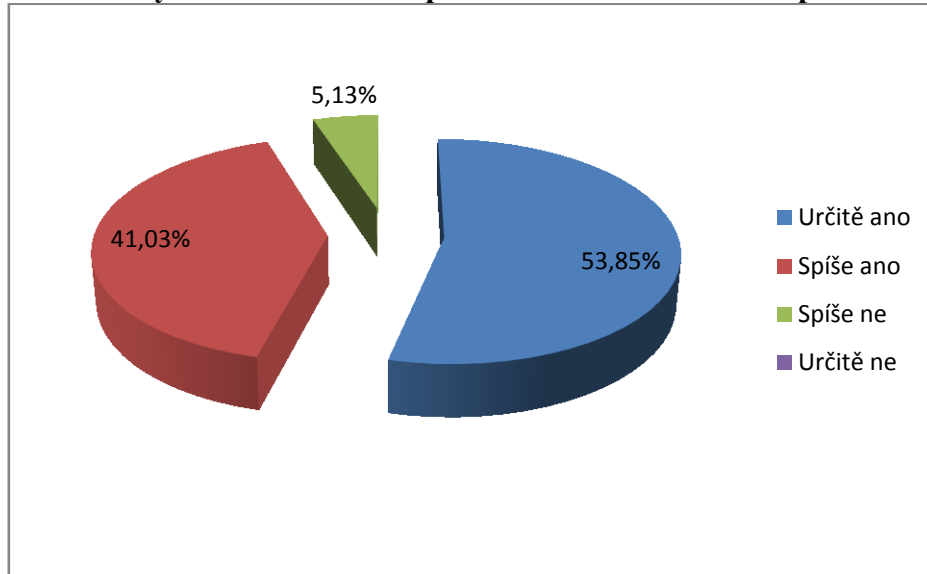


Šestnáctá otázka ohledně adaptačního plánu byla položena spíše z důvodu ověření, zda absolventi vůbec vědí, co se jim poskytuje. Společnost TŽ, a.s. má program nastaven tak, že absolventi nezískávají svůj adaptační plán, ale svůj harmonogram přípravy, kde jim je zejména obecná příprava nastavena po dnech. Absolventi tedy nezískávají žádný adaptační plán, přestože 13 respondentů (33,33%) uvedla, že ano.



**17. otázka:**

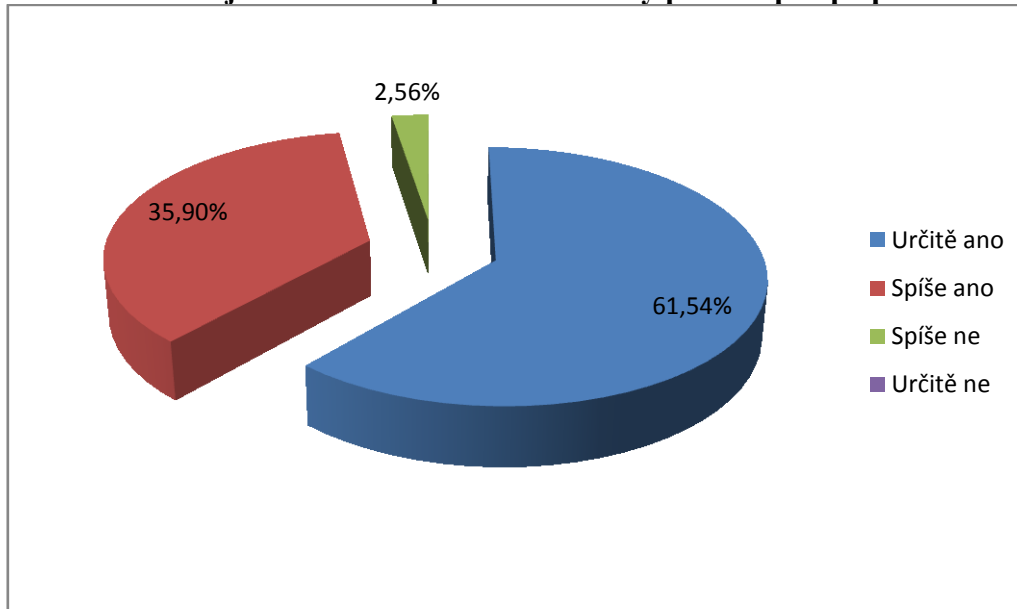
**Graf 4.17 Byla Vám během adaptace věnována dostatečná pozornost?**



Následující otázka se zabývá problematikou pozornosti, která je věnována absolventům. 37 respondentů uvedlo, že bylo spokojeno s pozorností, která jim byla během adaptace věnována. Pouze dva respondenti nebyli příliš spokojeni s vedením adaptace.

**18. otázka:**

**Graf 4.18 Získal/a jste během adaptace dostatečný prostor pro případné dotazy?**

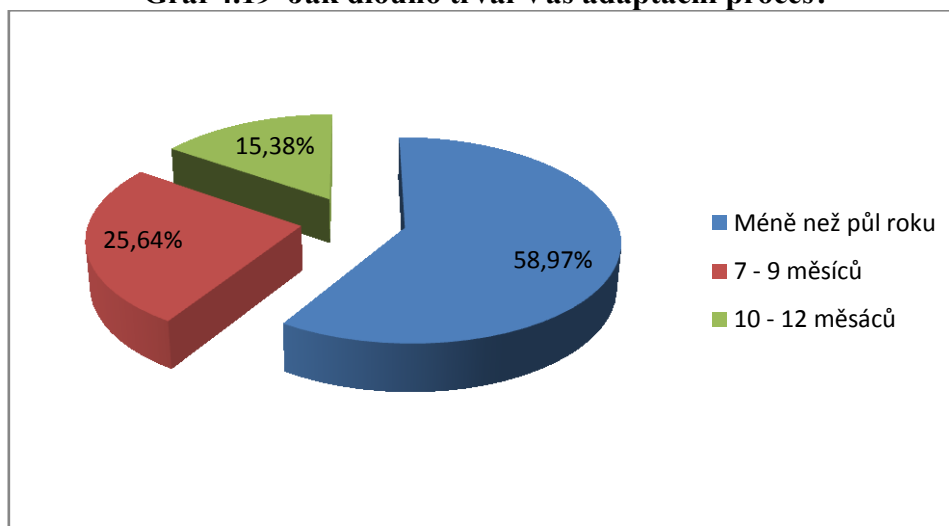


Během adaptace je důležité dát svým zaměstnancům či potenciálním zaměstnancům najevo, že se mohou kdykoli na cokoli zeptat, aby nedocházelo během pracovního výkonu k chybám. Je třeba jim dávat dostatečný prostor pro dotazy a pocit, že se mohou zeptat opravdu na

jakékoli nejasnosti. Praktikanti z SNP uvádí, že z 61,53% (23 respondentů) měli určitě možnost klást své dotazy, 35,9% (15 respondentů) si také myslí, že měli možnost klást své dotazy a pouze jeden respondent uvedl, že mu spíše nebylo umožněno prostoru pro případné dotazy.

#### 19. otázka:

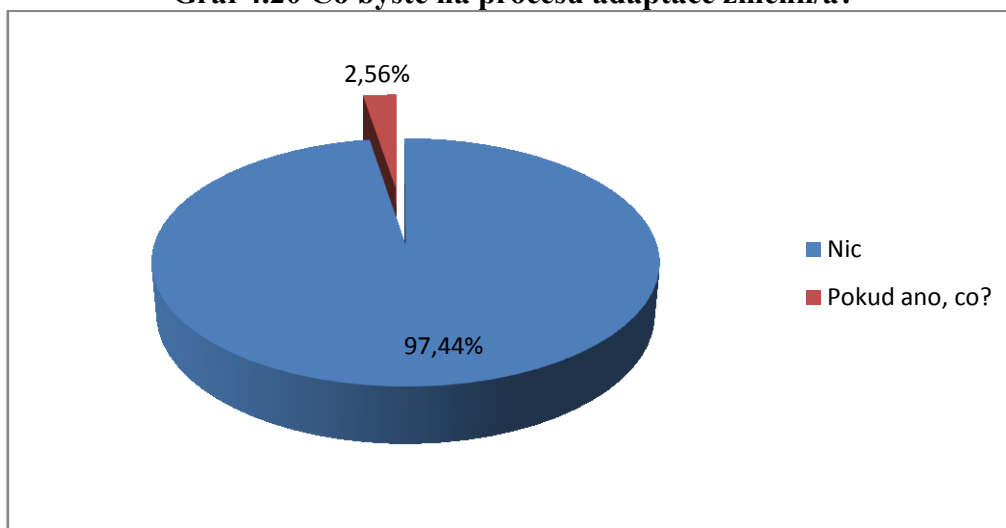
**Graf 4.19 Jak dlouho trval Váš adaptační proces?**



Jak již bylo zmíněno, společnost se snaží délku průběhu praxe SNP stanovit optimálně na míru danému oboru a potřeb konkrétního provozu. Každá pracovní pozice může mít rozdílně obtížné požadavky, a proto se mohou jednotlivé délky procesu lišit. 22 (58,97%) respondentů uvedlo, že jejich proces trval méně než půl roku, což může být také způsobeno akutností obsazení pracovního místa, pro 14 respondentů (25,64%) byla nastavena délka na 7 – 9 měsíců a 10 - 12 měsíců trvala příprava třem respondentům (15,38%).

## 20. otázka:

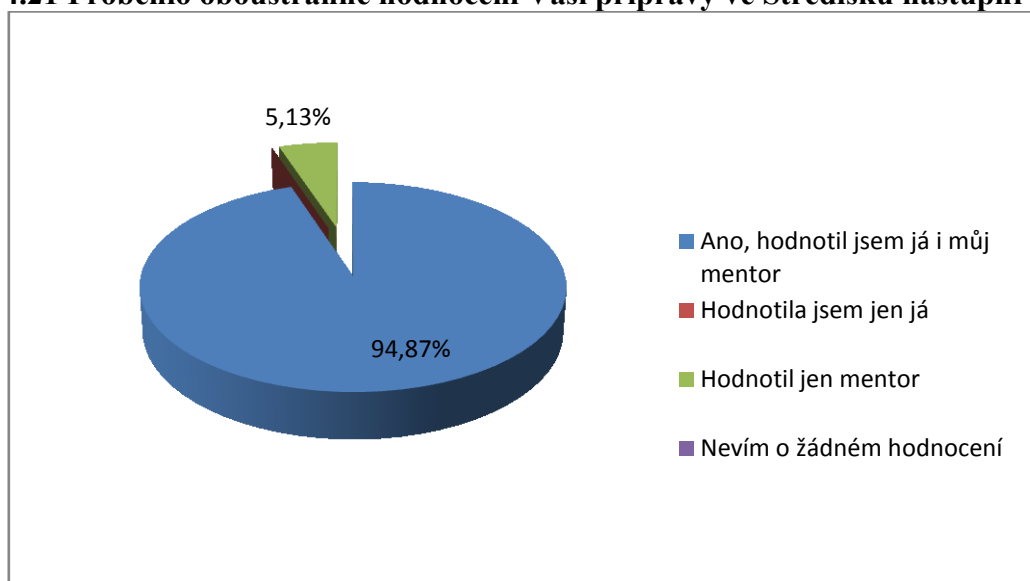
**Graf 4.20 Co byste na procesu adaptace změnil/a?**



V rámci šetření měli respondenti možnost dát najevo, co by na procesu adaptace a průběhu praxe změnil. Dát možnost vedení společnosti TŽ, a.s. z jejich úhlu pohledu vylepšit některé kroky v rámci praxe v SNP. 38 respondentů však uvedlo, že by nezměnili nic a pouze jeden respondent uvedl změnu v oblasti tvorbu adaptačního plánu. V tuto chvíli je otázkou, zda měl na mysli změnu tvorby harmonogramu či by uvítal realizaci tvorby adaptačního plánu, který v TŽ, a.s. není prováděn.

## 21. otázka:

**Graf 4.21 Proběhlo oboustranné hodnocení Vaší přípravy ve Středisku nástupní praxe?**



Jakmile je ukončena praxe ve Středisku nástupní praxe, je prováděno hodnocení za účasti absolventa, mentora a daného personalisty. 37 respondentů (94,87%) uvedlo, že hodnotil proces on sám i jeho mentor a 2 (5,13%) uvedli, že hodnotil jen mentor.

#### **4.2.7 Implementace zjištění analýzy procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti TŽ, a.s.**

Pomocí analýzy prostřednictvím konzultací, studie dokumentů a dotazníkového šetření byla zjištěna úroveň procesu výběru a adaptace absolventů vysokých škol. Konzultace byly prováděny s personální pracovníci společnosti TŽ, a.s. a směřovaly k průběhu předvýběrů uchazečů po jejich vyplnění dotazníků na stránkách trz.cz, následným výběrovým rozhovorům, průběhu adaptace a praxe v SNP. Otázky v průběhu rozhovorů byly otevřené a na základě těchto rozhovorů byly následně poskytnuty interní materiály. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, kdy respondenty byli praktikanti ze Střediska nástupní praxe pro letošní rok a rok minulý.

Na základě výsledků je možné navrhnout určité změny či zlepšení. Z výsledků analýzy bylo zjištěno, že absolventi vysokých škol jsou vždy téměř všichni s procesem spokojeni a nemají k němu žádné konkrétní výhrady. Je znatelné, že společnost TŽ, a.s. je rozsáhlým výrobním podnikem a má své procesy hluboce propracované.

## 5 Návrhy a doporučení

Hlavním cílem výběru a adaptace zaměstnance je ho v co nejkratší dobu s co nejnižšími náklady uvést do podniku tak, aby podával co nejlepší výkon. Ve společnosti TŽ, a.s. je hlavním cílem provést kvalitní generační obměnu svých zaměstnanců. Pro zdokonalení tohoto procesu jako studentka vysoké školy, která se může ucházet o místo praktikanta ve Středisku nástupní praxe, navrhuji pár změn.

V první řadě je třeba, aby společnost TŽ, a.s. lépe informovala studenty o možnosti spolupráce v rámci tréninkového programu ve Středisku nástupní praxe. Jako studentka Ekonomické fakulty VŠB-TUO jsem neměla žádné informace o možnostech spolupráce se společností TŽ, a.s., dokud jsem nezažádala o možnost spolupráce na diplomové práci. Také z dotazníkového šetření je znatelné, že jen 15% absolventů se o Středisku nástupní praxe dovědělo díky škole. Navrhovala bych proto intenzivnější propagaci prostřednictvím vysokých škol. Dostat se lépe do podvědomí studentů, aby věděli, jaké mají ve společnosti TŽ, a.s. možnosti do budoucna. Jakmile bude lepší propagace, bude více uchazečů a je zvýšena pravděpodobnost získat do společnosti v rámci generační obměny lepší potenciál.

Dále doporučuji veřejně nabídnout statistické informace o úspěšnosti dosavadních běhů Střediska nástupní praxe. Aby potenciální uchazeči věděli, jaká procenta uchazečů jsou obvykle přijímána z celkového počtu uchazečů, s jakým vzděláním a zaměřením. Tyto informace mohou být pro studenty a absolventy motivací podat žádost o zařazení do budoucího běhu Střediska nástupní praxe. V případě, že budou tyto statistiky uveřejněny, je možné, že už studenti na středních školách budou mít zájem studovat obory hutního zaměření, jelikož už z dotazníkového šetření je znát, že téměř polovina absolventů vystudovalo fakultu s hutnickým zaměřením a společnost TŽ, a.s. je hutním podnikem.

Společnost TŽ, a.s. by měla prostřednictvím svých webových stránek či plakátů vyvěšených na školách, se kterými spolupracuje, aktualizovat své požadavky. V případě, že uveřejní, že se v blízké budoucnosti bude obměňovat pracovní pozice ekonoma, motivuje tímto studenty ekonomického zaměření, aby poslali žádost o zařazení do budoucího běhu Střediska nástupní praxe.

V rámci průběhu tréninkového programu ve Středisku nástupní praxe schází možnost práce praktikantů na projektech. Tuto možnost považuji za cestu pro získání dalších zkušeností pro praktikanty a na druhou stranu možnost hodnocení z dalšího úhlu pohledu pro vedení. Na základě realizace projektů je možné shlédnout a poznat v praktikantech jejich další silné a slabé stránky, které se při provádění rutinních úkolů v rámci praxe nemusí projevit.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy stávajícího procesu analyzovat současný stav procesu výběru a adaptace absolventů vysokých škol v rámci tréninkového programu ve společnosti TŽ, a.s. a následně pomocí zjištěného stavu a realizací výzkumného šetření navrhnout doporučení pro případné zdokonalení procesu.

Mít kvalitní pracovní sílu je prvním úspěšným krokem organizace pro splnění svých cílů. Společnost TŽ, a.s. se snaží do řad svých zaměstnanců přijímat takovou pracovní sílu, která bude schopna efektivně nahradit tu pracovní sílu, která společnost opouští.

Prostřednictvím tréninkových programů Střediska nástupní praxe se společnost TŽ, a.s. snaží zajistit takovou generační obměnu, která bude pro ni minimálně tak přínosná jako ta původní.

Diplomová práce je rozčleněna do pěti částí. V úvodu byla představena struktura a osnova práce, popsán cíl a postupy práce.

V druhé části jsou uvedena Teoretická východiska stěžejní pro praktickou část práce. Tato teoretická východiska byla získána pomocí studie dostupné literatury, která je níže uvedena. Celý proces je započat personálním plánováním zaměstnanců, které podnik potřebuje pro svou činnost, uveřejněním dostupné pracovní pozice, předvýběrem uchazečů o zaměstnání, jejich výběrem, přijímáním a adaptací.

Ve třetí části byla popsána společnost Třinecké železářny, a.s., její historie a nastínění práce s lidskými zdroji, jejich stručná analýza a přiblížení personálního útvaru společnosti.

Analýza stavu procesu výběru a adaptace zaměstnanců je popsána v části čtvrté, kde se práce zaměřila na proces výběru a adaptace absolventů vysokých škol vedených ve Středisku nástupní praxe. Analýza se zaměřila na samotný proces, proběhla studie interních dokumentů, rozhovory s personální pracovníci a stěžejním krokem bylo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili praktikanti letošního a loňského běhu Střediska nástupní praxe. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na proces výběrového řízení absolventů a jejich adaptace během obecné i speciální přípravy ve Středisku nástupní praxe.

V poslední části práce byly pro management podniku zmíněny návrhy pro změny či rozšíření činností v rámci realizace tréninkových programů. Návrhy vyplývají z kompletní analýzy procesu výběru a adaptace absolventů vysokých škol pro tréninkový program ve Středisku nástupní praxe.

Společnost TŽ, a.s. vede Středisko nástupní praxe již od roku 2002. Během dvanácti let přivedla činnost Střediska nástupní praxe do stavu, kdy je společnost schopna přijímat mezi své zaměstnance absolventy vysokých škol kvalitně připravené pro pracovní výkon s využitím co nejnižších nákladů a maximální možnou úsporou času.



## Seznam použité literatury

### Knížní zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: ComputerPress, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

16 KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

MATEICIUC, A. *Personální optimalizace organizace*. Revidovaná verze, Elektronický studijní text, Ostrava: Ostravská universita 2009

MATHIS, Robert a John Harold JACKSON. *Human Resource Management*. 12. vyd. Mason: South – western, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0384-X.

NOVÝ, I., SURYNEK, A., a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

SHEA, Gordon F. *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors*. 3.vyd. California: Crisp Publications, 2002. 104 s. ISBN 1-56052-642-4.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

### **Internetové zdroje:**

PODNIKATELSKÝ WEB. Metody výběru zaměstnanců [online]. [2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/metody-vyberu-zamestnancu/>.

[www.trz.cz](http://www.trz.cz)

[www.qmprofi.cz](http://www.qmprofi.cz)

## **Seznam použitých zkratk**

TŽ	Třinecké železářny
a.s.	akciová společnost
SNP	Středisko nástupní praxe
např.	například
tzv.	takzvané
apod.	a podobně

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užit (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užití díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užití své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



Bc. Soňa Dudková

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti TŽ, a.s.

Příloha č. 2 – Životopisný dotazník pro uchazeče SNP

Příloha č. 3 – Dotazník pro absolventy VŠ z SNP

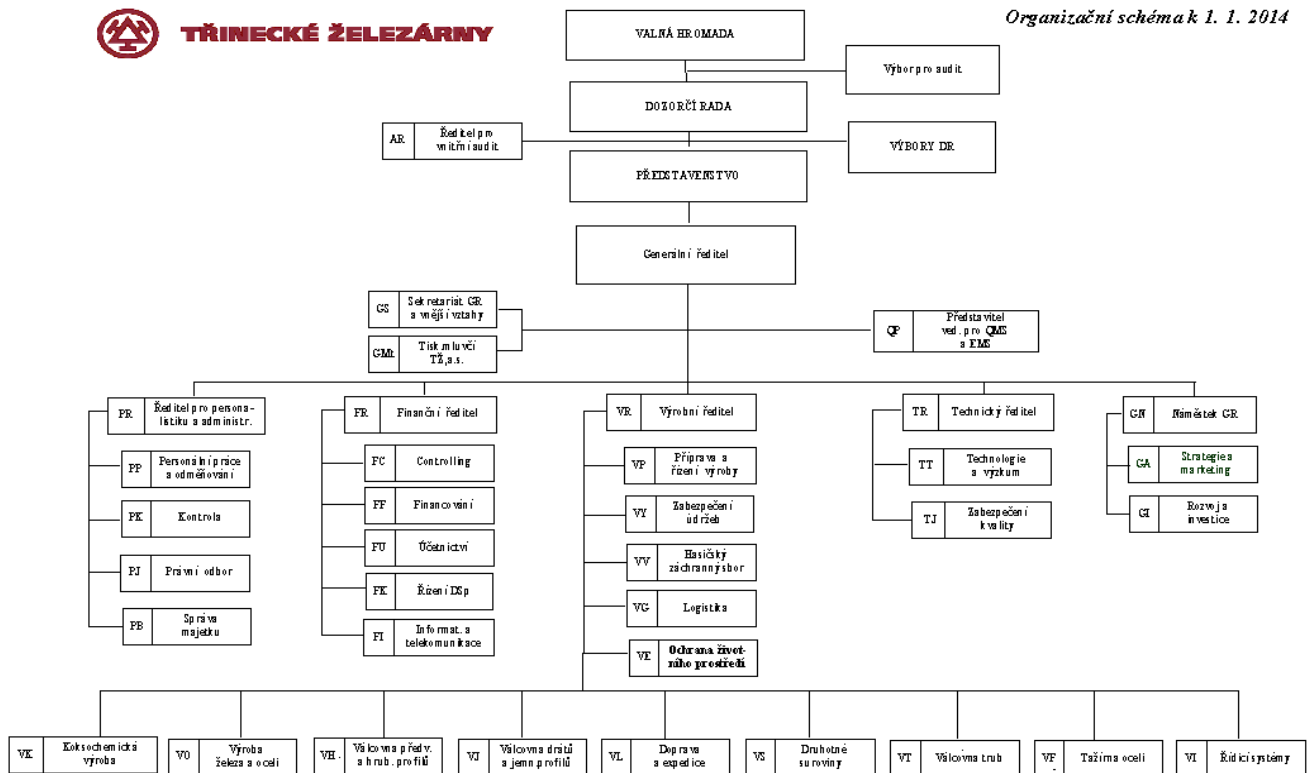
Příloha č. 4 – Rozhovor s personální pracovníci TŽ, a.s.

# Příloha č. 1 – Organizační struktura TŽ, a.s.



**TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY**

Organizační schéma k 1. 1. 2014



Zpracoval: PP  
Uwlnil: QF  
Předložil: FR  
Schválil: GR

V Třinec dne 9. 12. 2013

Ing. Jan Czudek  
generální ředitel

## ŽIVOTOPISNÝ DOTAZNÍK

### Středisko nástupní praxe

Odpovězte na všechny otázky. V případě, že nelze odpovědět, řádek proškrtněte.

#### Osobní údaje (uvádějte adresu trvalého bydliště)

Oslovení: \*  Pan   
Paní

Příjmení: \*  Jméno: \*  Titul:

Adresa - \*  ulice: \*  č.p.: \*   
město:

PSČ: \*  Stát: \* -  Místo narození: \*

Stát narození: \* -  Datum \*   
narození:

E-mail: \*  Telefon/mobil: \* +420  Státní \* -   
příslušnost:

#### Požadované zaměstnání / Které profesní oblasti dáte přednost?

V  
případě  
více

preferenční číslo 1 znamená nejvyšší preferenci

<input type="checkbox"/>	Výroba železa a oceli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Účetnictví	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Válcovny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Informatika a řídicí systémy	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Expedice / logistika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marketing	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Řízení lidských zdrojů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Financování / Controlling	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Zabezpečení jakosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Strojírenství	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Technologie a výzkum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Elektrotechnika	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Zkušebny a laboratoře	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jiná (uveďte jaká):	<input type="text"/>

### Praxe, pracovní zkušenosti (uveďte všechny praxe)

Typ praxe - uveďte odpovídající číslo: 1 - letní brigáda, 2 - odborná praxe, 3 - stáž, 4 - zaměstnání na částečný úvazek, 5 - jiné

Jméno	Adresa	Období	Období	Vykonávaná pozice	Hlavní	pracovní obor	Typ
-------	--------	--------	--------	-------------------	--------	---------------	-----



zaměstnavatele tele	zaměstnava bí od.. bí do..	náplň odpovědnost	ačinnosti či odvětví	praxe

### Vzdělání, odborná příprava a školení (V případě, že studium probíhá - např. doktorské studium, vyplňte

příslušné řádky, v kolonce období uveďte 'od - dosud')

#### Středoškolské studium

Období (od - do):

Obor:

Název školy:

### Pomaturitní studium

Období (od - do):

Dosažená kvalifikace / titul:

(např. Diplomovaný specialista / DiS.)

Obor:

Název školy:

Úroveň vzdělání v národní  
nebo mezinárodní klasifikaci:

(např. ISCED 5B)

### Vysokoškolské studium

Období (od - do):

Dosažená kvalifikace / titul:

Obor:

Název školy:

Úroveň vzdělání v národní  
nebo mezinárodní klasifikaci

Název diplomové práce:

### Doktorandské studium

Období (od - do):

Dosažená kvalifikace / titul:

Obor:

Název školy:

Úroveň vzdělání v národní  
nebo mezinárodní klasifikaci:

Název závěrečné práce:

### Schopnosti, znalosti a dovednosti

Mateřský jazyk:

Jazykové znalosti

Posouzení dle "Společného evropského referenčního rámce pro jazyky" - uveďte odpovídající úroveň v rozpětí A1 - C1, popřípadě certifikát

**Sebehodnocení:** vepisujte ve  
formátu "jazyk /  
úroveň"

Evropská úroveň: Porozumění: Porozumění: Mluvený: Mluvený: Psaný:

	Poslech	Čtení	Ústní interakce	Samostatný ústní projev	Písemný projev
Jazyk:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Jazyk:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Jazyk:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Certifikace:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<p>A1 - začátečník    A2 - mírně pokročilý    B1 - středně pokročilý    B2 - pokročilý    C1 - velmi pokročilý (CAE) (FCE)</p>					
Sociální schopnosti a dovednosti:	<input type="text"/>				
Organizační schopnosti a dovednosti	<input type="text"/>				
Technické znalosti a dovednosti:	<input type="text"/>				
Umělecké schopnosti a dovednosti:	<input type="text"/>				
Počítačové znalosti a dovednosti:	MS Office	Lotus Notes	SAP	web: tvorba stránek, Flash	programování: Delphi/Visual Basic/Java Jiné..

1-základní, 2-nižší střední, 3-  
střední, 4-pokročilý, 5-  
profesionál

Název

Od

Do

Způsob ukončení  
(např. certifikát...)

Absolvované kurzy,  
stáže,školení, školní  
projekty:

Pobyty v zahraničí:

Země

Motivace k pobytu

Od-do

Další schopnosti, znalosti a dovednosti:

Řidičský průkaz (skupina):

## Doplňující informace

Z jakých zdrojů jste čerpal(a) informace o možnosti zaměstnání v TŽ ?  Inzerát v tisku  Internet  Letní brigáda / odborná praxe  Úřad práce  Prezentační akce "Symbióza", "Dopráce"  Rodina, známí  Jiné zdroje - doplňte jaké

Hodnocení dosavadních pracovních a mimopracovních úspěchů a ocenění:  
(ve studentské vědecké činnosti, apod.)

Jaké jsou vaše profesní cíle v dalších pěti letech ?

Co považujete za své osobní silné stránky:

### **Přílohy** (Doklad o vzdělání, kopie certifikátu nebo osvědčení o absolvování kurzu, apod.)

Příloha 1:

Příloha 4:

Příloha 2:

Příloha 5:

Příloha 3:

Příloha 6:

### **Prohlášení / Souhlas se zpracováním osobních údajů \***

Nesouhlasím

, aby Třinecké železářny, a.s., Třinec, zpracovávaly mé osobní údaje uvedené v životopisném dotazníku v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. Tento souhlas poskytuji v souvislosti se zařazením do databáze uchazečů o zaměstnání. Zároveň prohlašuji, že osobní údaje v životopisném dotazníku jsou pravdivé a přesné.

\* - povinné položky

Pozn.: Pokud neoznačíte/nevyplníte požadované položky, formulář nebude možno odeslat

# Středisko nástupní praxe - výběr a adaptace

Vážená paní, vážený pane,

jako součást ukončování svého navazujícího studia ekonomiky a managementu na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava vypracovávám diplomovou práci na téma „Výběr a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku“. Pro účely vypracování této diplomové práce potřebuji získat některé údaje o procesu výběru a adaptace směřující k přípravě ve Středisku nástupní praxe ve vybrané organizaci – konkrétně Třineckých železárnách, a.s. Proto se na Vás obracím se svolením vedení Vaší společnosti jako na člena vedeného podniku s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník bude po vyplnění zcela anonymní. Údaje uvedené v dotazníku budou použity výhradně pro účely vypracování mé diplomové práce.

Děkuji Vám předem za ochotu, námahu a čas, věnovaný vyplnění dotazníku.

Bc. Soňa Dudková

studující Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava

## Návod k vyplnění:

U každé otázky zvolte jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

---

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena



## **2. Jaký je Váš věk?**

- a) 20 - 25 let
- b) 26 - 30 let
- c) Více než 30 let

## **3. Jakou fakultu jste vystudoval/a?**

- a) Hutní
- b) Strojní
- c) Elektrotechniky a informatiky
- d) Ekonomická
- e) Jiná

## **4. Jak jste se dozvěděli o Středisku nástupní praxe?**

- a) Internet
- b) Rodina
- c) Známi
- d) Škola
- e) Pracovní úřad

## **5. Co hlavně Vás vedlo k tomu se do Střediska nástupní praxe přihlásit?**

- a) Možnost zaměstnání po studiu
- b) Perspektiva podniku TŽ
- c) Získání zkušeností v oblasti procesů výběrových řízení
- d) Dobrý start pro budoucí rozvoj kariéry

## **6. Vyplňoval/a jste dotazník na stránkách [www.trz.cz](http://www.trz.cz)?**

- a) ano
- b) ne

## **7. Jak dlouho po vyplnění dotazníku se Vám z Třineckých železáren ozvali?**

- a) Do týdne
- b) 1 týden - 1 měsíc
- c) Více než měsíc

## **8. Jaká byla časová náročnost výběrového rozhovoru?**

- a) Do 15 minut
- b) 15 - 30 minut
- c) 30 minut - 1 hodina
- d) Více než hodinu

**9. Jak dlouho trvalo, než Vás z Třineckých železáren informovali o výsledcích výběrového řízení?**

- a) Do týdne
- b) Týden - 1 měsíc
- c) 1 měsíc - 2 měsíce
- d) Více než 2 měsíce

**10. Zdála se Vám dostatečná obecná příprava v rámci získání obecného povědomí o podniku Třinecké železářny, a.s.?**

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

**11. Byl Vám během přípravy přidělen mentor, který Vám byl k dispozici pro jakékoli dotazy?**

- a) Ano
- b) Ne

**12. Trval přípravný proces ve Středisku nástupní praxe příliš dlouho?**

- a) Ano, proces byl příliš zdouhavý
- b) Byl optimálně časově nastaven
- c) Mohl by trvat déle

**13. Bylo Vám po skončení přípravy ve Středisku nástupní praxe přiděleno pracovní místo v rámci skupiny Třinecké železářny - Moravia Steel?**

- a) Ano
- b) Ne

**14. Byl jste po skončení ve Středisku nástupní praxe seznámen s pracovním kolektivem?**

- a) Ano
- b) Ne

**15. Získal/a jste po nástupu do zaměstnání informační balíček o společnosti?**

- a) Ano
- b) Ne

**16. Získal/a jste po nástupu do zaměstnání svůj adaptační plán?**

- a) Ano
- b) Ne

**17. Byla Vám během adaptace věnována dostatečná pozornost?**

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

**18. Získal/a jste během adaptace dostatečný prostor pro případné dotazy**

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

**19. Jak dlouho trval Váš adaptační proces?**

- a) Méně než půl roku

- b) 7 - 9 měsíců
- c) 10- 12 měsíců

## **20. Co byste na procesu adaptace změnil/a?**

- a) Nic
- b) Pokud ano, co?

.....

.....

## **21. Proběhlo oboustranné hodnocení Vaší přípravy ve Středisku nástupní praxe?**

- a) Ano, hodnotil jsem já i můj mentor
- b) Hodnotil jsem jen já
- c) Hodnotil jen mentor
- d) Nevím o žádném hodnocení

## **Příloha č. 4 – Rozhovor s personální pracovnící**

### **OTÁZKY:**

- 1) Jakým způsobem jsou prováděny výběry nových zaměstnanců ve společnosti TŽ, a.s.?
- 2) Jakým způsobem mohou uchazeči do Střediska nástupní praxe kontaktovat společnost TŽ, a.s.?
- 3) Jakým způsobem jsou vybírání uchazeči k výběrovým pohovorům?
- 4) Jak dlouho trvá tzv. předvýběr?
- 5) Jak dlouho trvá výběrový pohovor?
- 6) Kolik členů má výběrová komise?
- 7) Jak dlouho trvá, než kontaktujete uchazeče o výsledcích výběrového pohovoru?
- 8) Získávají přijatí praktikanti informační balíček?
- 9) Získávají přijatí praktikanti adaptační balíček?
- 10) Je praktikantům přidělen mentor, který je mu k dispozici během praxe?
- 11) Jak dlouho trvá program v rámci SNP?
- 12) Mají všichni praktikanti jisté pracovní místo?
- 13) Probíhá hodnocení praktikantů?