

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení procesů výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti MSA, a.s.

Assesing the Processes of Employee Selection, Recruitment and Adaptation in the MSA, a.s.
Company

Student:

Eliška Zlotá

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27. 4. 2016

Eliška Dostálová

jméno a příjmení studenta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student: Eliška Zlotá

Studijní program: Ekonomie a management

Studijní obor: Management

Název práce česky: Zhodnocení procesů výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti MSA, a.s.

Název práce anglicky: Assessing the Processes of Employee Selection, Recruitment and Adaptation in the MSA, a.s. Company

Zásady pro vypracování

1. Úvod
 2. Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců v odborné literatuře
 3. Charakteristika firmy MSA, a.s.
 4. Analýza současného stavu procesů výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti MSA, a.s.
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. [Personalistika: Dvanáctero správného vedení personální agendy]. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-858-9.

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

ŠIKÝŘ, Martin. [Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů]. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Datum zadání: 20. listopadu 2015

Datum odevzdání: 6. května 2016

vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Obsah

1	Úvod	5
2	Výběr a přijímání a adaptace zaměstnanců v odborné literatuře	6
2.1	Zdroje výběru	6
2.1.1	Vnitřní zdroje	6
2.1.2	Vnější zdroje	7
2.2	Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání	9
2.2.2	Dotazník	9
2.2.3	Životopis	10
2.2.4	Doklady o dosaženém vzdělání a praxi	10
2.2.5	Reference	10
2.2.6	Průvodní dopis	11
2.3	Metody výběru	12
2.3.2	Pohovor	14
2.3.3	Assesment center	15
2.3.4	Psychometrický dotazník a test	17
2.4	Chyby při výběru zaměstnanců	17
2.4.2	Subjektivní chyby	17
2.5	Pracovní smlouva	18
2.6	Přijímání nového zaměstnance	20
2.7	Adaptace zaměstnanců	22
2.7.2	Zaučení	22
2.7.3	Přijetí do pracovního kolektivu	23
2.7.4	Vstupní zaškolení	23
2.7.5	Zkušební doba	24

3	Charakteristika firmy MSA, a.s.	27
3.1	Vznik společnosti.....	27
3.2	Skupina RIMERA-GROUP.....	28
3.2.2	Hodnoty společnosti.....	28
4	Analýza současného stavu procesů výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti MSA, a.s.	29
4.1	Možnosti inzerce o volném pracovním místě ve firmě MSA, a.s.....	29
4.2	Průběh výběrového řízení ve společnosti MSA, a.s.....	30
4.3	Pracovní smlouva a zkušební doba	30
4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	31
4.4.1	Struktura dotazovaných zaměstnanců	31
4.4.2	Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku	33
5	Návrhy a doporučení	51
5.3	Assesment centrum.....	51
5.4	Adaptační proces.....	51
5.4.1	Náklady na nově přijatého zaměstnance	53
5.5	Návrhy a doporučení na základě výsledků dotazníkového šetření	53
	Závěr	55
	Zdroje	56
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	58
	Seznam zkratk	59
	Seznam příloh	60

1 Úvod

I když žijeme v době strojů a techniky je lidský kapitál stále nejdůležitější a nejpotřebnější složkou v každé společnosti. Měli bychom si uvědomit, že důležitost lidské práce je stále více opomíjena, a že špatné vedení lidí může mít na společnost katastrofální dopady.

Mnohdy personálnímu útvaru nepřikládáme velkou váhu, ale každý jedinec, který bude žádat o pracovní místo, se jednou s ním setká. Vědět, jak probíhá přijímací pohovor, jak se na pohovor připravit, na jaké otázky budeme tázáni a jaké požadavky musíme splňovat, nám může dát značnou výhodu při výsledném hodnocení výběrového řízení, kterého se budeme účastnit. Z tohoto důvodu jsem si vybrala právě toto téma.

Cílem mé práce je popsat systém personálního útvaru v oblasti přijímání, výběru a získávání zaměstnanců v současné době. V první části práce jsou teoreticky popsány náležitosti, které jsou čerpány z odborné literatury.

Další kapitola je věnována popisu a analýze personální činnosti ve společnosti MSA. Snahou je nalezení odpovědí na otázky typu, jak společnost funguje? Jaké používá firma prostředky? Jakým způsobem dosáhnout co největší efektivity? Která místa společnost oslabují? Jaké chyby se zde objevují a jakým způsobem se dají minimalizovat. Práce je doplněna o dotazníkové šetření a výstupní grafy.

V poslední kapitole práce jsou shrnuty návrhy, které by mohly vést ke zlepšení procesu přijímání, výběr a adaptace zaměstnanců ve společnosti MSA:

2 Výběr a přijímání a adaptace zaměstnanců v odborné literatuře

„Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurence schopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální práce tím, že hledá nejhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladňuje.“ (Koubek, 2011, s. 15).

Jedním z nejdůležitějších úkolů personální činnosti je výběr zaměstnanců. To jakého člověka vybereme, se později odrazí na chodu celé společnosti. Způsob výběru zaměstnance se liší obsazovanou pozicí. Na vyšší místa je nutné podrobit uchazeče několika koly výběrového řízení. Naopak na dělnické pozice mnohdy stačí pouze životopis a krátký pohovor s uchazečem.

2.1 Zdroje výběru

Při obsazování volného pracovního místa se společnost může rozhodovat mezi výběrem uchazečů z vnějších zdrojů nebo vnitřních zdrojů organizace.

2.1.1 Vnitřní zdroje

„Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří:

- zaměstnanci uspořeni v důsledku technického pokroku,
 - zaměstnanci uvolnění v důsledku organizačních změn,
 - zaměstnanci připraveni vykonávat náročnější práci,
 - zaměstnanci ochotni vykonávat jinou práci“.
- (Koubek, 2007, s. 129)

Výhody a možnosti výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je pro společnost finančně výhodnější. Společnost zde nevykládá velké výdaje na inzeráty a proces přijímání zaměstnanců.

Jako prostředek pro informaci o volném pracovním místě může podnik využít elektronickou poštu, inzerci na intranetu, místní vývěsku nebo nástěnku. Doporučuje se i přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci.

Jednou z výhod najímání lidí z vlastních zdrojů je urychlení procesu adaptace a výběru, jelikož se zaměstnanci navzájem znají.

Společnost tímto podporuje loajálnost a spokojenost svých zaměstnanců. Umožňuje jim kariéerní růst a rozšiřuje jejich kvalifikaci.

Pokud má společnost dostatek vlastních zdrojů, ve většině případů upřednostňuje výběr vlastních zaměstnanců.

Nevýhody výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů

V tomto způsobu vybírání pracovních sil, může vzniknout ztráta potenciálu schopných a motivovaných lidí mimo organizaci. Taktéž může podnik přijít o kreativní nápady a myšlenky z vnějšku.

Zaměstnavatel může přecenit síly zaměstnance. Zaměstnanec nebude schopen plnit náročnější úkoly v požadovaném čase, nebo nebude plnit úkoly vůbec.

Existuje zde také možnost rivality mezi uchazeči o vyšší pozici a s tím úzce související pokles morálky a negativní ovlivnění mezilidských vztahů.

Při povýšení zaměstnanců mohou vzniknout vysoké finanční náklady spojené se zaškolením.

2.1.2 Vnější zdroje

„Mezi vnější zdroje zaměstnanců patří:

- volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce,
- zaměstnanci jiných organizací,
- studenti, absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí,
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod“. (Koubek, 2007, s. 129)

Výhody a možnosti výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů

Proces získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je pro společnost finančně i časově náročnější. Jako nejjednodušší formu inzerce volí personální útvar tisk, internet, rozhlas či televizi.

Nabízí se také přímě oslovení vhodného jedince mimo danou organizaci, nebo spolupráci s personální agenturou, úřadem práce, školami.

Zaměstnavatel může také použít personální leasing, výběr z poptávkových inzerátů na pracovní místo nebo burzy práce na internetu.

Mezi jednu ze základních výhod řadíme přínos nových zkušeností, nápadů a schopností, které mohou vést k lepším změnám.

Obecně časově a finančně méně náročné je najmout už zaškolené lidi se zkušenostmi na dané pozici.

Nevýhody výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů

Získávání, výběr, příjem a adaptace zaměstnanců je pro společnost finančně i časově náročnější.

Zaměstnavatel může mít nedostatečné nebo nepřesné informace o aktuální situaci na trhu práce.

Možný vznik nespokojenosti současných zaměstnanců, kteří se o nabízené místo ucházeli, z pocitu nedocenění.

2.2 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Volba a typ dokumentů, které požadujeme od uchazečů, úzce souvisí s povahou obsazovaného místa. Je rozdíl v dokumentech požadovaných od uchazeče o nekvalifikovanou dělnickou práci a uchazeče o místo manažera nebo speciality. Dokumentům přikládáme velký význam. Jsou zdrojem nám potřebných informací především v předvýběru pracovníků. Zajišťují nám možnost rychle zúžit výběr uchazečů.

2.2.2 Dotazník

Dokument se dělí na tři části.

První část obsahuje základní identifikační údaje.

Druhá část je rozdělena do dvou forem:

a) Jednoduchý dotazník

Umožňuje nám zjistit pouze holá fakta. Uchazeč se zde nijak nerozepisuje. Jsou zde kladeny otázky na předchozí zaměstnání, pracovní zkušenosti, informace z posledního zaměstnání. Tento typ dotazníku slouží pro obsazování manuálních nebo nenáročně administrativních pracovních pozic.

b) Otevřený dotazník

Uchazeč je dotazován podrobněji. Je nucen rozepsat se o některých skutečnostech, popřípadě prokázat, jak dobře umí argumentovat ve svůj prospěch a jaké zaujímá stanovisko. Využívá se pro obsazování vyšších pracovních pozic.

Závěrečná část obsahuje jména bývalých zaměstnavatelů, od kterých lze získat reference na danou osobu, termíny možného nástupu do práce, podpis uchazeče a datum vyplnění dotazníku.

V ČR tento se s tímto způsobem dotazování v malých a středních firmách setkáváme ojediněle.

2.2.3 Životopis

Koubek (2011) uvádí existenci tří druhů:

a) Volný

Není zde daná přesná forma ani obsahu životopisu. Nutností je pouze dodržení chronologie.

b) Polostrukturovaný

Ponechává uchazeči volnou ruku ve výběru formy. Zaměstnavatel pouze zadá některé body obsahu, které jsou pro něj stěžejní. Tyto body musí uchazeč dodržet.

c) Strukturovaný

Uchazeč může obdržet přímo předepsanou formu životopisu, kterou se musí řídit.

Údaje tvořící nedílnou součást životopisu:

- historie vzdělání,
- historie dosavadních zaměstnání včetně časových posloupností pracovních funkcí,
- historie odborných aktivit mimo zaměstnání,
- odborné zájmy, vynálezy, patenty, zlepšovací návrhy, publikace.

2.2.4 Doklady o dosaženém vzdělání a praxi

U těchto dokladů záleží na druhu obsazovaného pracovního místa. U některých profesí vzdělání nehraje důležitou roli. Pokud se uchazeč zajímá o místo na vyšší pozici, kde je vzdělání důležité, musí předložit ověřené doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání. Měli bychom brát v úvahu také, že každá škola je jinak náročná a stejný titul nemusí znamenat stejné množství znalostí a dovedností.

Dále lze také od uchazeče vyžádat doklad o praxi v oboru, popřípadě v oboru příbuzném. U praxe bychom se neměli dívat na její délku, ale náplň a možnost získaných zkušeností.

2.2.5 Reference

Hodnocení uchazeče z předchozího pracoviště. U čerstvých absolventů školy může podávat referenci profesor či učitel. Seznam kontaktních osob, které referenci podají, se předkládá až u výběrového pohovoru.

V ČR se v malých a středních firmách reference příliš nevyžadují. Jsou považovány za nespolehlivý a zkreslený zdroj informací.

2.2.6 Průvodní dopis

Průvodní dopis slouží k posouzení uchazečovy osobnosti a jeho vyjadřovacích schopností. Uchazeč vysvětluje, co ho motivuje získat tuto práci, proč chce na dané pracovní pozici pracovat. Průvodní dopis by měl být ne příliš dlouhý, originální a čtivý. V ČR průvodní dopis požadují spíše zahraniční společnosti.

2.3 Metody výběru

Tabulka prezentuje výsledky dlouhodobého výzkumu M. Smithe, který byl založen na zkoumání validity metod výběru pracovníků ve Velké Británii. Druhý výzkum provedl F. Schmidt ze Spojených států. V obou případech je validita vyjádřena koeficientem korelace mezi tím, co o pracovním výkonu a pracovním chování jedince předpověděla daná metoda výběru pracovníků, a skutečnými výsledky hodnocení vybraných a přijatých pracovníků, popřípadě vzorku pracovníků zahrnutých do procesu zkoumání validity příslušné metody. Zajímavá je především shoda týkající se vysoké validity strukturovaného pohovoru a vzorku (ukázky) práce. Personalistům lze jen poradit, aby se raději vyhýbali právě takovým metodám, jako jsou grafologie a typologie.

Tabulka 2.1 Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: *Smith, M.: Calculating the sterling values of selection. Guidance and Assessment Review, 1988, 4.1, str. 6-8.*

Jak tvrdí Koubek (2011) z tabulky je zřejmé, že jako nejvhodnější metoda výběru se jeví dobře připravený strukturovaný pohovor, ukázka práce a nějaký test schopností. Na druhé

straně u nás oblíbené testy osobnosti nedopadají právě nejlépe a už vůbec nevhodnou metodou výběru je grafologie (rozbor písma za účelem posouzení osobnosti člověka).

Tabulka 2.2 Validita výběru metod dle Onese a Dilcherta

Typ metody	Validita
GMA	0,51
Ukázkové pracovní úkoly	0,54
Testy integrity	0,41
Dotazníky pro Svědomitost (podle Pětifaktorové teorie)	0,31
Výběrový pohovor nestrukturovaný	0,38
Výběrový pohovor strukturovaný	0,51
Znalostní testy	0,48
Reference	0,26
Léta praxe	0,18
Assessment centra	0,37
Léta vzdělání	0,1
Zájmy	0,1
Grafologie	0,02
Věk	0,01

Zdroj: *Seitl, M.: Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců, 2015, 4.3, str. 31.*

„Vyčerpávající přehled přinášejí následně Ones, Dilchert a Viswesvaran (2012), kteří zkompletovali značné množství dosud provedených metaanalýz s důrazem na dodržení podmínek pro kontrolu úrovně původních studií i následných procesů. Opět je uváděna prediktivní validita ve vztahu k celkovému pracovnímu výkonu.“ (Seitl, 2015, str. 31)

2.3.2 Pohovor

Pohovor je forma ústního dotazování, založená na osobním setkání uchazečů o zaměstnání a odpovědných reprezentantů zaměstnavatele, kterými mohou být manažeři nebo personalisté.

Pokud je výběrový pohovor dobře připravený, je pokládán za nejlepší a nejspolehlivější metodu výběru. Pohovor slouží především ke zjištění očekávání a pracovních cílů uchazeče, jeho povahových rysů, osobnosti a motivaci k dané práci. Uchazeč se dozví informace o firmě a podmínkách práce v ní.

Při pohovoru jsou důležitý prostor, kde se pohovor uskuteční. Místnost by měla být uklizená, dobře osvětlená a vyvětraná, taktéž by měla budit dojem pohodlí. Pohovor nesmí být rušen hluky, telefony, vstupy osob, které se na pohovoru nepodílejí.

a) Pohovor mezi „čtyřma očima“

Pohovoru se účastní uchazeč o volné pracovní místo a osoba odpovědně reprezentující zaměstnavatele (manažer, personalista).

Výhodou je snadnější domluva na místě a času pohovoru. Pro uchazeče je to méně stresující a lze lépe navodit neformální atmosféru. Pro posuzovatele je jednodušší kontrola nad směrem, kterým pohovor povede.

Značnou nevýhodou je neobjektivní pohled jednoho hodnotitele, nebo jeho neschopnost se jednoznačně rozhodnout. Neformální atmosféra může mít dopad na kladení otázek, které můžou sklouznout k tématům nesouvisejícím s prací na požadované pracovní místo. Taktéž je nemožné pořizovat záznam o pohovoru, aniž by se nenarušila jeho plynulost.

b) Pohovor před komisí hodnotitelů

Obvykle se pohovoru účastní majitel či nejvyšší vedoucí a bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa. Doporučuje se přizvat k pohovoru i psychologa.

Více hodnotitelů zajišťuje spravedlivější, objektivnější a přesnější výběr uchazeče. Míra rizika špatného rozhodnutí je rozložena na více osob, snadnější zaznamenávání průběhu rozhovoru, větší čas na přípravu otázek pro tazatele. Celkový pohovor budí dobrý dojem v oblasti spravedlnosti a odbornosti.

Značnou nevýhodou je vyvolání nervozity a stresu u uchazeče. Je obtížnější na organizaci. Při výsledném hodnocení může dojít ke konfliktu názorů jednotlivých hodnotitelů.

c) Rozhovor určený k ověření odborných znalostí

Uchazeč je hodnocen lidmi z oboru. Jedná se o testování člověka, při řešení úkolů, které jsou běžnou náplní práce. Vede ke zjištění schopností a dovedností.

d) Nestrukturovaný pohovor

U nestrukturovaného pohovoru není přesně daná forma ani obsah. Tento druh pohovoru je méně spolehlivý, může vyvolat efekt prvního dojmu, umožňuje sklouznout k osobním otázkám.

Umožňuje tazateli zjistit o uchazeči zajímavé skutečnosti a vede k lepšímu posouzení osobnosti uchazeče.

e) Strukturovaný pohovor

Pohovor je standardizovaný, kladou se stejné otázky všem uchazečům. Je předem připravený obsah, pořadí otázek a daný čas.

Strukturovaný pohovor je považován za spolehlivější a efektivnější výběrovou metodu. Větší pravděpodobnost stejného ohodnocení v závislosti na větším počtu hodnotitelů. Objektivnější přístup k hodnocení.

Je časově náročný na přípravu a je obtížné posoudit osobnost uchazeče.

2.3.3 Assesment center

Jedná se o standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. Výběrový pohovor obvykle trvá půl dne až den ve skupině pěti až deseti uchazečů. Assesment center spočívá ve sledování uchazečů, při plnění různých úkolů. Jedná se o znalostní testy, případové studie, je zde také prostor pro vyjádření svých názorů a myšlenek.

Kandidáti jsou hodnoceni větší skupinou lidí, kteří jsou převážně z oboru. Hodnotí se například schopnost komunikace, práce v týmu, umění prosadit sebe a své názory, v jaké míře je člověk kreativní a jak zvládá stresové situace.

Průběh testování:

- **Představení** - hned na začátek personalista představí hodnotitelé, společnost a danou pracovní pozici, na kterou je vyhlášeno výběrové řízení. Dále se představí jednotliví uchazeči, přičemž už zde se hodnotí projev, přirozenost, sympatie, sebevědomí a další.
- **Individuální testování** – uchazeči vyplňují testy ze znalostí jazyků, sepisují krátké eseje. Také musí projít přes dotazníkové metody, psychologické testy (testy inteligence, osobnostní testy, rozhodovací schopnost, testy koncentrace, flexibilita a motivace k výkonu)
- **Skupinové úkoly** - v dalším kole je kandidátům zadán skupinový úkol na základě určité modelové situace. Jedná se o rozdělení rolí ve skupině (lídr, týmový hráč, specialista, obchodník), testuje se chování jednotlivců ve skupině, schopnost pracovat v týmu, komunikovat, přemýšlet, řešit problémy.
- **Individuální úkoly** - individuální řešení případové studie, které sleduje, jak jednotlivý uchazeč přemýšlí a řeší modelovou situaci.
- **Závěrečný pohovor** – pohovor s personalistou a hodnotitelem, může se jednat o klasický pohovor s prostorem na otázky a zpětnou vazbu.
- **Závěrečný výstup hodnotitelů** – porada hodnotitelů a výsledným rozhodnutím o výběru vhodného kandidáta pro danou pracovní pozici, po případě stanovení žebříčku nejvhodnějších uchazečů a jejich doporučení zaměstnavateli.

Role v Assesment centru:

- **Moderátor** – nemá tolik času na hodnocení kandidátů, koordinuje činnosti celé skupiny, dává potřebné instrukce a poskytuje odpovědi.
- **Manažer** – vybírá své podřízené, může klást otázky týkající se obsazované pozice, neúčastní se všech částí výběru.
- **Kandidát** – osoba, která se uchází o volné pracovní místo, prochází výběrovým řízením, je sledována a hodnocena.
- **Hodnotitelé** – jedná se o psychologa, HR management, obchodního ředitele, firmy, které AC realizují. Kombinace externích a interních hodnotitelů přináší objektivnější rozhodnutí. Fyzicky se nezapojují, pouze sledují danou situaci a hodnotí jednotlivé uchazeče.

2.3.4 Psychometrický dotazník a test

„Psychometrie je věda zabývající se studiem teorie a praxe měření v oblasti psychologie, vzdělání, rozvoje a zahrnuje v sobě měření znalostí, schopností, přístupu a osobnostních vlastností či charakteristik jedince“. (Dvořáková, 2012, s. 156)

V dnešní době je využívána v elektronické podobě. Do popředí se také dostává online podoba, kde k vyhodnocení dochází automaticky, tudíž šetří čas.

„Psychometrický dotazník je založen na popisu kandidáta sebe sama. Kandidát je např. nucen přidělit limitovaný počet bodů několika tvrzením popisujícím jeho každodenní chování. Dotazník není časově omezen a neobsahuje žádné správné nebo špatné odpovědi. Je jen na preferenci uchazeče, jakým způsobem odpovídá, resp. rozdělí body“. (Dvořáková, 2012, s. 159)

Psychometrické testy jsou zaměřeny na jeden aspekt, tím může být logické myšlení, krátkodobá paměť, schopnost delegovat, koncentrace a jiné. Jsou časově omezené a mají přesně dané správné odpovědi. Posuzování je objektivnější, nevzniká zde takzvaný „haló efekt“.

2.4 Chyby při výběru zaměstnanců

Existují tři typy chyb při přijímání pracovníků, kterých se manažer může dopustit.

Hodnotitel může svůj názor znehodnotit subjektivním dojmem. Této chyby se často dopouští nevědomě.

Taktéž může dát na radu člověka v daném oboru nekvalifikovaného. Tato chyba je uvědomělá a velice závažná. Dochází k ní často s cílem manažera usnadnit si práci.

Převážná většina chyb je tvořena neorganizovaným a chaotickým procesem výběru uchazeče. Jak bylo výše zmíněno, doporučuje se, otázky připravit předem a najmout větší počet hodnotitelů, kterým dát jasná pravidla a pravomoci.

2.4.2 Subjektivní chyby

- **Haló efekt**- může se stát že má uchazeč výrazný předpoklad, který zastiňuje jeho slabá místa. Častý příklad je výborná komunikační schopnost, ale slabina v analytických nebo koncepčních schopnostech, která jsou pro danou pozici důležitější.

- **Stereotyp**- je soubor schopností a dovedností, které u dané osoby očekáváme. U vysokoškoláků se očekává, že budou chtít vyšší finanční ohodnocení. Uchazeči bez praxe znají jen teorii a v praxi jsou nepoužitelní.
- **Klonování**- spočívá v nahrazení minulého zaměstnance stejným. Tato napodobenina má stejné kladné vlastnosti, ale i stejné záporné vlastnosti. Není šance posílení slabých míst, obohacení o nové zkušenosti a dovednosti.
- **Efekt zrcadla**- spousta manažerů hledá lidi, kteří jsou jim podobní. Rozdílnost je důležitá, protože potřebujete obohatit tým o nové poznatky, přístupy, názory a zaplnit hluchá místa.
- **Osobní chemie**- hodnotitel může mít z uchazeče nepříjemný pocit. Toto vede ke strachu z nadcházejícího neporozumění a špatného vztahu.
- **Nedostatečná vyváženost hodnocení**- je příliš velký důraz na například vzdělání, které ale uchazeč k vykonávání své práce vůbec nepotřebuje. Nejlepší je zaměřit se na profesi, kterou vykonával kandidát jako poslední.
- **Přijmout kohokoliv**- v krizových situacích, kdy nadřízený musí přijmout zaměstnance v co nejkratší době, vzniká problém. V této situaci je lepší promyslet si, zda není lepší nechat místo dočasně neobsazené a práci rozdělit mezi stálé zaměstnance.
- **Vysoké nároky**- nadměrně kvalifikovaný uchazeč je pro velkou část lidí velice atraktivní, ovšem zde nastává problém, co se stane, když pro uchazeče začne být práce nezajímavá a nudná. Taky musíme vědět, jaké finanční ohodnocení tohoto zaměstnance si může společnost dovolit.

„Velmi dáme na první dojmy. Obecně lze říci, že názor na člověka si tvoříme za prvních 30 vteřin vzájemného setkání a dále jen hledáme důkazy, které náš názor podpoří. Děláme to, abychom snížili riziko představované druhým člověkem – budeme s ním dobře vycházet, nebo představuje hrozbu? Tato tendence je zakořeněna hluboko v nás a je součástí predispozic lidstva. Vyvinula se jako obranný mechanismus, který nás má chránit před fyzickým napadením.“ (Dale, 2007, str. 13)

2.5 Pracovní smlouva

V Zákoníku práce je paragraf, který se týká pracovní smlouvy.

Příprava pracovní smlouvy není jednostranný akt, měly by se na sestavení podílet obě stany. Zaměstnanec má právo na seznámení s návrhem společnosti a jeho následném vyjádření. V naší zemi se často používají pracovní smlouvy obecné, stručné a mnohdy nejasné. V zahraničí je tomu naopak, smlouvy jsou převážně individualizované, rozsáhlé a jasné. Předchází se tímto nejasnostem, soudním sporům a špatným vztahům na pracovišti.

„Obě smluvní strany by však měly mít zájem na tom, aby pracovní smlouva byla konkrétní, jasná a dostatečně podrobná. Proto tedy to, co požaduje Zákoník práce, je nutné považovat za minimum a v zájmu předcházení konfliktům je třeba věnovat obsahu a formulacím pracovní smlouvy náležitou pozornost. (Koubek, 2011, str. 120)

Koubek doporučuje, aby pracovní smlouva obsahovala:

- název práce, na které je pracovník přijímán,
- komu se zaměstnanec za svou práci zodpovídá,
- pracovní podmínky související s pracovním místem,
- informace o místě výkonu práce,
- datum nástupu do zaměstnání, směnnost pracovního poměru,
- další dohodnutá fakta.

Nedostatečné sepsání všech skutečností dává zaměstnavateli značnou výhodu, která může vést i k manipulaci a nedodržení ústně dohodnutých věcí. Toto jednání mnohdy končí soudním sporem a vrhá na společnost špatné světlo.

„Ve všech těchto souvislostech nestačí, je-li pracovní smlouva v souladu se zákonem nebo zvyklostmi. Je třeba z ní udělat nástroj vytváření zdravých vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem.“ (Koubek, 2011, str. 122)

2.6 Přijímání nového zaměstnance

Přijímání pracovníka je velice důležitý proces, protože může ovlivnit vztah nového zaměstnance ke společnosti, do níž právě nastupuje.

„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy“. (Koubek, 2011. s. 118)

Před podepsáním pracovní smlouvy má být zaměstnanec ústně obeznámen s právy a povinnostmi pracovního poměru ve firmě a z povahy práce na příslušné pracovní pozici. Má také právo na příslušné otázky a odpovědi.

Po podepsání pracovní smlouvy je zaměstnanec zařazen do personální evidence podniku. Ke zjištění údajů se používá osobní dotazník. Pracovník je zde tázán na nezbytné údaje:

- jméno, příjmení,
- datum, místo narození,
- rodné číslo,
- číslo občanského průkazu,
- rodinný stav, rodinní příslušníci,
- trvalé bydliště,
- telefonní číslo, e-mail,
- národnost, státní příslušnost,
- zdravotní stav, zdravotní pojišťovna,
- údaje o kvalifikaci, vzdělání,
- informace o pobíraném důchodu a jeho druhu,
- informace o trestním řízení, či zákazu činnosti,
- datum vzniku pracovního poměru,
- pracovní zařazení,
- místo pracoviště.

Jednou z hojně zapomínaných věcí v českých zemích je uvedení pracovníka na pracoviště a seznámení s bezprostředním nadřízeným. Takto se postupuje i v případě, že se pracovník s nadřízeným už setkal.

Při nástupu na pracovní pozici musí být zaměstnanec obeznámen se všemi firemními předpisy o bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Dále musí být nový zaměstnanec seznámen se svým týmem a s nejbližšími spolupracovníky. V případě potřeby je pracovníkovi přidělen instruktor, který mu poskytne zaškolení.

Také je nezbytné nového zaměstnance seznámit se sociálně hygienickými podmínkami práce.

V závěru procesu je zaměstnanec zaveden na své pracovní místo, kde mu jsou předány věci, které nezbytně potřebuje k výkonu práce.

2.7 Adaptace zaměstnanců

Pokud nechceme ztratit zaměstnance hned v prvních třech měsících zkušební doby, je nutné nezanedbat proces adaptace. Tímto procesem musí projít každý pracovník neohledně na pozici, kterou vykonává. Adaptační proces uplatňujeme nejen na nové posily, ale i na stálé zaměstnance, kteří byli dlouhou dobu mimo pracovní proces, taktéž na pracovníky, kteří jsou ve společnosti dlouho, ale zastávají novou pracovní pozici.

Žufan (2012) tvrdí, že adaptační proces je složen ze třech částí:

- zaučení – obeznámení s danou pracovní pozicí a s místem výkonu práce,
- přijetí do pracovního kolektivu – pomoci novému zaměstnanci zapadnout do týmu,
- vstupní zaškolení – rozšířit pracovníkovy znalosti a dovednosti.

2.7.2 Zaučení

Proces adaptace ve firmě si klade za cíl seznámit zaměstnance s kulturou společnosti a její vizí. Aby společnost prosperovala, musí pracovníci dodržovat vnitřní normy, které jsou například komunikace, chování, vystupování, dress code a další. Armstrong (2007) uvádí, že adaptace začíná už při výběrovém pohovoru a vyřizování písemných formalit souvisejících s nástupem na pracovní místo.

Při nástupu do zaměstnání je zvykem seznámení nové pracovní posily s historií, vizí společnosti a plány do budoucna.

„Délka organizační adaptace je velmi rozdílná u jednotlivých pracovníků a závisí jak na jejich osobnostních vlastnostech, tak i na tom, jak dlouho pracovali u předchozího zaměstnavatele a za jakých okolností od něj odešli. Na základě vlastního pozorování usuzujeme, že průměrná doba organizační adaptace je v průměru 1-1,5 roku. Primární odpovědnost za organizační adaptaci nese přímý nadřízený pracovníka.“ (Žufan, 2012, str. 84)

Celý proces probíhá pod vedením nadřízeného a personalisty, který působí jako poradce. Po půl roce je důležitá zpětná vazba. Je vhodné, aby personalista udělal se zaměstnancem rozhovor mezi čtyřma očima.

2.7.3 Přijetí do pracovního kolektivu

Jedná se o adaptaci zaměstnance do sociálních vztahů ve firmě. Cílem je začlenit nové lidi do již vytvořeného týmu, naučit je psaná a nepsaná pravidla, kterými se tým řídí.

Odpovědnost za správné přijetí zaměstnance do týmu má přímý nadřízený. Občas se pověří stávající zaměstnanec, zastupující stejnou pozici, aby se nováčka ujal.

Délka adaptace je u každého jedince časově odlišná. Závisí hodně na temperamentu člověka a vzájemných vztazích uvnitř pracoviště, zda členové mezi sebou hovoří neformálně, nebo pouze formálně. Také záleží, jak moc je tým přizpůsobivý změnám a novým nápadům.

Dle Dale (2007) má týmová kultura několik úrovní:

- **chování** – zde patří běžné denní návyky, jako například snaha o udržení čistoty pracovních prostor,
- **společné postoje** – zodpovědný přístup k práci, slušné chování vůči ostatním,
- **sdílené hodnoty** – standardy, které všichni dodržují, například kolektivní práce, vzájemná podpora a pomoc v těžkých situacích.

2.7.4 Vstupní zaškolení

Záměrem je přizpůsobit znalosti a dovednosti pracovníka konkrétní pracovní pozici, kterou v dané firmě vykonává. Stejný druh práce se v různých společnostech může vykonávat odlišně, například firma A používá jiný počítačový systém, než firma B.

Zde má opět zodpovědnost přímý nadřízený. Obvykle se délka procesu shoduje s délkou zkušební doby, během níž se musí pracovník prokázat jako schopný a vhodný.

Fáze:

1. V první řadě se zaměstnanec učí každodenní pracovní náležitosti. Zde patří činnosti, které jsou nejčastější. Běžně se v praxi nový zaměstnanec posadí vedle ostatních a sleduje jejich práci. Avšak hrozí velké riziko, že spolehlivý a šikovný pracovník nemusí být dobrým školitelem.
2. V druhé fázi přichází větší počet úkolů a náročnější požadavky doplněné o koučování a zpětnou vazbu. Zaměstnanec se stává schopnějším a samostatnějším. Úroveň

obtížnosti je stanovena dle rychlosti pokroku nového jedince. Přetížení proces neurýchlí, naopak zničí sebe důvěru jedince

3. Do tohoto stádia se zaměstnanec dostane, jestliže je schopen vykonávat práci sám, dobře a efektivně, popřípadě na základní úrovni. Záleží na složitosti vykonávané práce, tato fáze může trvat až několik měsíců.

2.7.5 Zkušební doba

Dle Zákoníku práce z roku 2015.

(1) Pracovní smlouva musí obsahovat

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,
- c) den nástupu do práce.

(2) Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně.

(3) Nenastoupí-li zaměstnanec ve sjednaný den do práce, aniž mu v tom bránila překážka v práci, nebo se zaměstnavatel do týdne (§ 350a) nedozví o této překážce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit.

(4) Od pracovní smlouvy je možné odstoupit, jen dokud zaměstnanec nenastoupil do práce. Pro odstoupení od pracovní smlouvy se vyžaduje dodržení písemné formy, jinak se k němu nepřihlíží.

(5) Každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy.

Případy, kdy je vhodné uchazeče přijmout na zkušební dobu, jsou následující:

- uchazeč nemá dokončené požadované vzdělání, je studentem posledního ročníku, je zde předpoklad, že úspěšně studium dokončí,
- nový zaměstnanec nemá dokončené odborné zkoušky, nutné k výkonu práce, příklad auditorský certifikát nebo řidičské oprávnění,
- v případě ověření schopností a kompetentnosti daného jedince.

Dle Dale (2007) kritéria nastavená během zkušební doby, a která musí zaměstnanec splnit, by měla dodržovat pravidlo SMART:

- specifická,
- měřitelná,
- dosažitelná,
- rozumná,
- termínovaná.

Hodnocení pokroku během zkušební doby

Dale (2007) přirovnává tento proces ke stavbě domu. Pokud budeme budovat základy nové budovy poctivě a pracně, bude se zbytek budovy stavět snadno, rychle a výsledek bude trvalý.

a) První týden

„Zkontrolujte, zda pracovník:

- byl všem představen,
- obdržel veškeré potřebné vybavení,
- vyzná se na svém pracovišti a na dalších místech, kam bude pravidelně docházet
- obdržel informace o pracovních postupech a strategiích a porozuměl jim,
- byla mu vysvětlena role daného zaměstnání v celkovém upořádání organizace,
- seznámil se s hlavními pracovními úkoly a dostal základní vstupní zaškolení.“

Dale (2007, str. 172)

b) Konec prvního měsíce

„Zkontrolujte, zda pracovník:

- rozumí roli, jakou jeho práce hraje v rámci organizace a jejímu smyslu,
- společně zhodnoťte pokrok ohledně základních pracovních úkonů (tzn. klíčových cílů) a ve vstupním zaškolování.“ Dale (2007, str. 172-173)

c) Konec druhého měsíce

- „prověřte všechny klíčové složky zaměstnání,
- Proveďte revizi pokroku podle plánu osobního rozvoje a stanovených kritérií,
- poskytněte koučink a stanovte příští kroky v osobním rozvoji.“ Dale (2007, str. 173)

d) Konec třetího měsíce

Dle Dale (2007) se jedná o náročnější kontrolu, při které je pro hodnotitele hlavní kostra popis práce a profil zaměstnance. Nadřazený se zjišťuje, jak zapadl zaměstnanec do týmu a jaké dělá pracovní pokroky.

Patří zde i zpětná vazba hodnoceného. Přičemž má právo se vyjádřit návrhy ve zvyšování svého podílu na týmové práci.

e) Konec čtvrtého měsíce

Dale (2007) tvrdí, že pokud je zaměstnanec šikovný, je tato revize neformální. Od této chvíle se z hodnoceného stává plnohodnotný zaměstnanec. I přesto je to důležitý krok, kdy se na důraz klade pochvala a povzbuzení daného jedince.

V případě, že má zaměstnanec stále nedostatky v některých oblastech, je důležitá zpětná vazba, při které je snaha zjišťovat, kde se konkrétní nedostatky vyskytují. Může se stát, že bude zapotřebí další doškolení.

Pokud zaměstnanec bojuje spíše se špatnými vztahy na pracovišti, je třeba promluvit si s celým týmem. Nesmíme opomenout, že potíže nemusejí vzniknout jen na straně nového pracovníka.

f) Konec pátého měsíce

„Za předpokladu, že vše pokračuje dobře, bude cílem této revize poskytnout podporu a stanovit, kde je zapotřebí další školení či podpora. Tato diskuze bude úvodem k formální revizi po půl roce.“ Dale (2007, str. 173)

g) Konec šestého měsíce

Zde se podle Dale (2007) rozhoduje, zda je zaměstnanec na danou pracovní pozici vhodný či ne. Podle zaměstnavatel určí stanoviska. V případě nespokojenosti hodnotitele je zaměstnanec propuštěn.

Pokud jste se zaměstnancem spokojen, nastává fáze, kdy mu stabilizujete výkon a určíte finanční ohodnocení. V tomto kroku je důležitá zpětná vazba formální a neformální v podobě slovního uznání a povzbuzení.

Budování důvěry je v tomto procesu velice důležité, protože jestliže nastane problém, zaměstnanec nebude mít strach se svěřit hned na začátku, kdy bude problém ještě řešitelný.

3 Charakteristika firmy MSA, a.s.

Podnik MSA se nachází v Dolním Benešově v okrese Opava. MSA je akciovou společností. V současné době patří pod ruskou společnost RIMERA-GROUP, díky tomu spojení se společnost řadí k předním světovým výrobcům průmyslových armatur. Společnost vlastní několik atestů a certifikátů podle mezinárodně uznávaných standart, které umožňují přístup na trhy průmyslových armatur po celém světě.

Hlavním programem společnosti je vyrábět kulové kohouty, šoupátka, klapky a ventily vyráběné dle norem ČSN, API, ANSI, DIN, a GHOST a dále speciální armatury určené pro aplikaci v oblasti jaderné energetiky. Výrobky, které se v MSA vyrábí, jsou uplatněny v odvětví přepravy a zpracování ropy, přepravy distribuce a zpracování plynu, jaderné i klasické energetiky, teplárenských a tepelných sítí, vodárenství.

3.1 Vznik společnosti

V roce 1890 byla založena rukou místního podnikatele Jana Holuschy. Z počátku se jednalo o firmu na zpracování dřeva, v průběhu 30. let se společnost rozšířila o kovárnu, slévárnu, zámečnické práce.

V roce 1920 proběhla výstavba strojírny, tím započala výroba parních čerpadel pro doly. O 3 roky později byla zavedena výroba radiátorů, etážových kamen a kotlů.

S počátkem Druhé světové války se výroba převedla na válečný program. Po Druhé světové válce, přesněji v roce 1947, byla zahájena výroba průmyslových armatur.

V roce 1975 se společnost začlenila do koncernu SIGMA. O pár let později začala společnost produkovat průmyslová čerpadla.

Se vznikem samostatné České republiky v roce 1992 přišla privatizace státních podniků, vznikla společnost MSA, a.s. Dolní Benešov.

V roce 1995 proběhla certifikace dle norem API a ISO 9001.

V roce 2000 společnost ukončila svou činnost na výrobu průmyslových čerpadel.

O šest let později se společnost stala součástí skupiny ČTPZ. V roce 2007 vznikla skupina RIMERA-GROUP, jejíž součástí je společnost dodnes.

3.2 Skupina RIMERA-GROUP

Skupina RIMERA byla vytvořena v rámci vlastnické struktury skupiny ČTPZ pro řízení aktivit v oblasti výroby a služeb v energetice s cílem poskytovat integrovaná komplexní řešení pro ropný průmysl. Společnosti řízené skupinou RIMERA jsou seskupeny do čtyř odvětví:

- výroba průmyslových armatur a příslušenství,
- výroba zařízení pro těžbu ropných polí,
- údržba a servis zařízení pro práci na ropných polích,
- průzkum geofyzikálních podmínek pro těžbu ropy.

3.2.2 Hodnoty společnosti

- *Orientace na zákazníka* - společnost se snaží inovovat své produkty, zdokonalovat technologie, modernizovat výrobu a zvyšovat úroveň poskytovaných služeb, tak aby operativně reagovala na požadavky a potřeby zákazníka.
- *Komplexní přístup* – snaha o spokojenost nejen zaměstnance, ale i zákazníka.
- *Maximální výsledek* – pro dosažení maximálních výsledků využívá firma optimálně všech svých zdrojů.
- *Neustálý rozvoj zaměstnanců* – společnost se snaží své zaměstnance neustále vzdělávat pomocí školení, jazykových kurzů a dalších.

4 Analýza současného stavu procesů výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti MSA, a.s.

4.1 Možnosti inzerce o volném pracovním místě ve firmě MSA, a.s.

Společnost MSA má velice propracované své vlastní webové stránky, kde můžeme najít seznam aktuálních volných pozic. Taktéž se zde můžeme přihlásit k výběrovému řízení, stačí jen zaslat svůj životopis spolu s průvodním dopisem na e-mailovou adresu kariera@msa.cz.

V případě, že uchazeče ani jedna z daných pozic neoslovila a čeká na nějakou jinou pracovní pozici, může vyplnit formulář a zároveň se registrovat na webových stránkách společnosti MSA. Pokud se během jednoho roku požadovaná pozice uvolní a uchazečův životopis se ukáže jako vhodný, společnost ho kontaktuje a sjedná si s ním ústní pohovor.

Dále firma MSA spolupracuje s velkou škálou internetových stránek pro vyhledávání pracovních míst (př. Jobs.cz, profesia.cz, praceunas.cz). Tato metoda je velice efektivní především pro manažerské a vedoucí pozice. Společnost tak není omezená jen na uchazeče, kteří žijí v blízkosti firmy, ale vytváří podvědomí v rámci celé republiky.

Inzerce na volné pracovní místo ve společnosti MSA můžeme také najít na úřadu práce. Avšak z dotazníkového šetření vyplývá, že tato metoda způsobu inzerce uchazeče moc neoslovila.

V roce 2016 se společnost účastnila pracovního veletrhu, který probíhal na Vysoké škole báňské v Ostravě. V minulém roce nabízela volné pracovní pozice na veletrhu pracovních příležitostí, který se konal na Střední škole technické v Opavě.

Podnik nabízí praxi studentům středních i vysokých škol, tímto pomáhá studentům získat zkušenosti a dovednosti v oboru. Taktéž si může ověřit znalosti lidí, kteří by po dokončení školy měli zájem o práci v MSA. Firma MSA úzce spolupracuje se střední školou Technickou v Opavě. Každoročně přijímá na praxi 3 studenty na pozici nástrojář a 3 studenty na pozici obráběč kovů. Nejen odborné praxe, ale i brigády mohou studenti vykonávat v tomto podniku v sekci výroby, administrativě (např. v obchodním, nákupním, finančním, technickém nebo personálním úseku). Tato metoda přijetí studenta, který ve firmě dříve brigádně pracoval, je méně nákladná a pozdější proces adaptace méně náročný.

4.2 Průběh výběrového řízení ve společnosti MSA, a.s.

Jako nejdříve firma vyhodnocuje životopis a průvodní dopis vzhledem k požadavkům na obsazovanou pozici. Pokud není uchazeč kontaktován pracovníkem náborového oddělení do 4 týdnů od odeslání životopisu, znamená to, že jeho profil není pro momentálně obsazovanou pozici vhodný a tímto „0“ kolem výběrového řízení neprošel. Může se stát, že je uchazeč vhodný pro jinou pozici, nebo se v průběhu roku daná pozice opět uvolní, proto je dobré, aby dal firmě písemný souhlas o zpracování osobních údajů, které si společnost zaeviduje do své databáze a v případě, že tato situace nastane, uchazeče ihned kontaktuje. Tento systém evidence je velice pohodlný a rychlý pro obě strany. Umožňuje společnosti šetřit nejen finanční prostředky na inzerci o nově uvolněném pracovním místě ale i čas na nábor a vyhodnocení životopisů.

Pokud uchazeč projde „0“ kolem výběrového řízení, je personalistou telefonicky informován a ihned je s ním sjednán termín dalšího kola výběrového řízení, kterým je ústní pohovor.

V prvním kole výběrového řízení jsou uchazeči ústně tázáni na otázky spojené s praxí, vzděláním, pracovními zkušenostmi, důvodu výběru právě firmy MSA či obsazované pozice a další. Otázky se liší s druhem obsazované pozice a vedoucím pracovního úseku, který pohovor vede. Výsledky ústního pohovoru jsou uchazečům oznámeny do dvou týdnů od uskutečnění pohovoru. Prvního kola výběrového řízení se účastní ředitel personálního útvaru, či personalista a dále vedoucí daného úseku, pro který je volná pozice vypsaná. Počet výběrových kol se liší dle požadavků pozice. V případě obsazování do pozice na úseku obchodních záležitostí se provádějí dvě kola výběrového řízení. Naopak v případě obsazování na pozici dělníka společnosti stačí osobní dotazník uchazeče a krátký telefonický rozhovor. Firma MSA má svou kostru osobního dotazníku, která slouží místo životopisu především pro dělníky, po kterých se nepožaduje vědomostní nýbrž manuální zdatnost. (viz Příloha č. 2). Velmi ojediněle pohovor probíhá prostřednictvím komunikačního programu Skype.

Společnost nespolupracuje s Assessment centrem, ani nevyužívá psychologické testy, testy inteligence a další. A jen ojediněle se pohovoru účastní psycholog.

4.3 Pracovní smlouva a zkušební doba

Před nástupem do práce musí uchazeč doložit potřebné doklady o vzdělání. Dále musí předložit svou fotografii kvůli vyhotovení evidenčního dokladu.

Před prvním pracovním dnem uchazeč podepisuje pracovní smlouvu, ve které je ujednání o zkušební době (6 měsíců pro osoby na vedoucí pozici a 3 měsíce pro ostatní zaměstnance).

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

K analýze výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti MSA byla použita metoda dotazníkového šetření doplněná o metodu dotazování. K výzkumu byla použita technika dotazníku a rozhovoru.

Dotazník obsahuje 28 otázek a zjištěná data jsou zpracována do koláčových a sloupcových grafů.

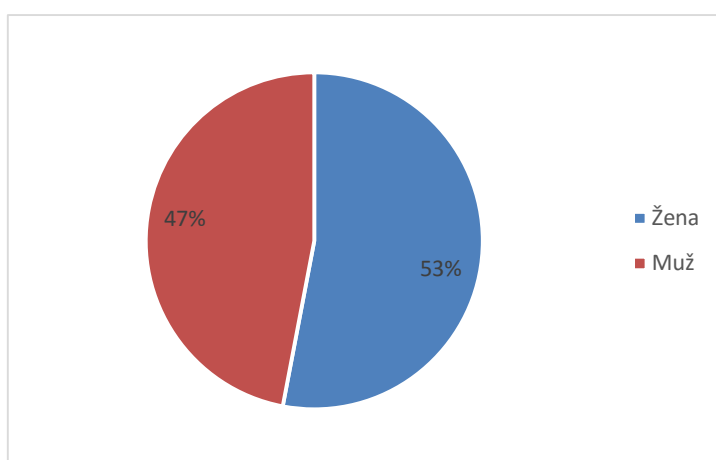
Přední část dotazníku obsahuje obecné informace týkající se věku, pohlaví, pracovního zařazení a vzdělání. Dále jsou otázky kladeny na informace o spokojenosti uchazečů při náborovém procesu a adaptaci v podniku MSA.

Dotazník byl vyplněn celkem 17. respondenty, kteří absolvovali proces přijetí a adaptace ve firmě MSA v průběhu let 2015/2016.

4.4.1 Struktura dotazovaných zaměstnanců

První část sociologického průzkumu je zaměřena na obecné rozřazovací otázky týkající se pohlaví, věku, vzdělání a pracovní pozice. Je pro respondenta méně náročná a rychlá na vyplnění.

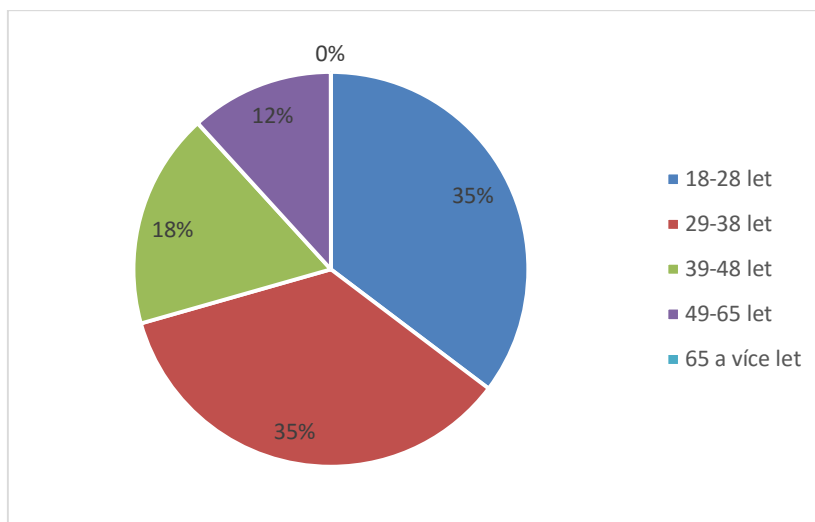
Graf 1: Struktura nově přijatých zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: graf sestavený na základě vlastního dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření podstoupilo celkem 17 respondentů, z nichž 53% tvořily ženy a 47% muži. Ve firmě MSA pohlaví uchazečů nehraje příliš velkou roli. Výsledné hodnoty se jen nepatrně liší.

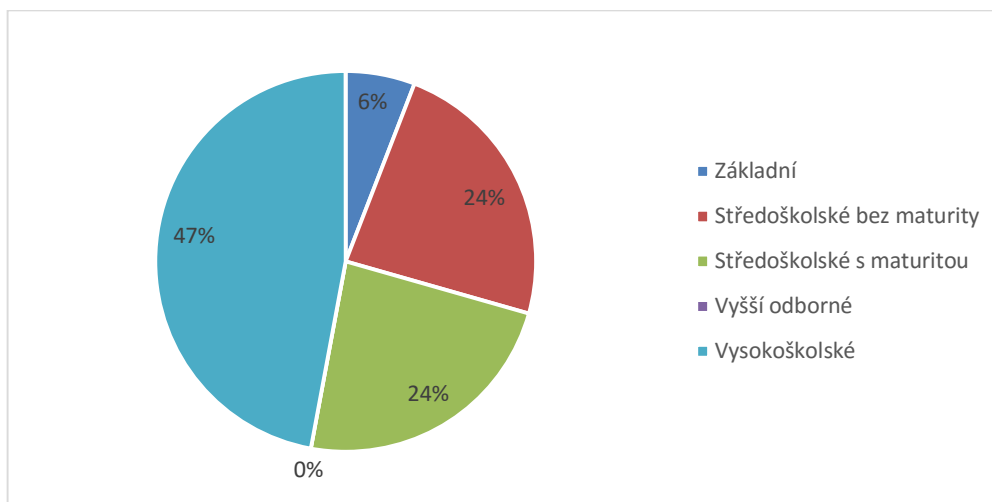
Graf 2: Struktura nově přijatých zaměstnanců podle věku



Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Věková struktura byla rozdělena do 5. kategorií od 18-65 let a více, ve věkové kategorii 18-28 let společně s kategorií 29-38 let bylo přijato nejvíce zaměstnanců, což z celkového počtu činí 35% u obou kategorií. Jedná se o uchazeče, kteří nedávno ukončili školní vzdělání a osoby mladšího věku s praxí. V kategorii 39-48 let bylo přijato 18% z celkového počtu dotazovaných osob. Nejméně uchazečů bylo přijato ve věku 49-65 let. V postproduktivním věku nebyl přijatý nikdo.

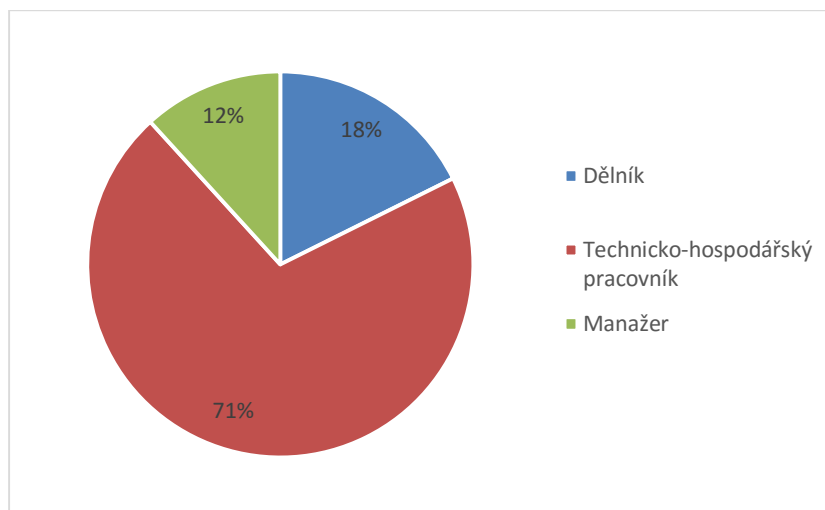
Graf 3: Struktura nově přijatých zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že téměř polovina přijatých zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, má Vysokoškolské vzdělání. Dotazovaných lidí se Středoškolským vzděláním s maturitou tvoří 24%, stejný počet osob tvoří lidé se Středoškolským vzděláním bez maturity. A pouhých 6% tvoří absolventi Základní školy.

Graf 4: Rozdělení počtu zaměstnanců dle pracovní pozice



Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

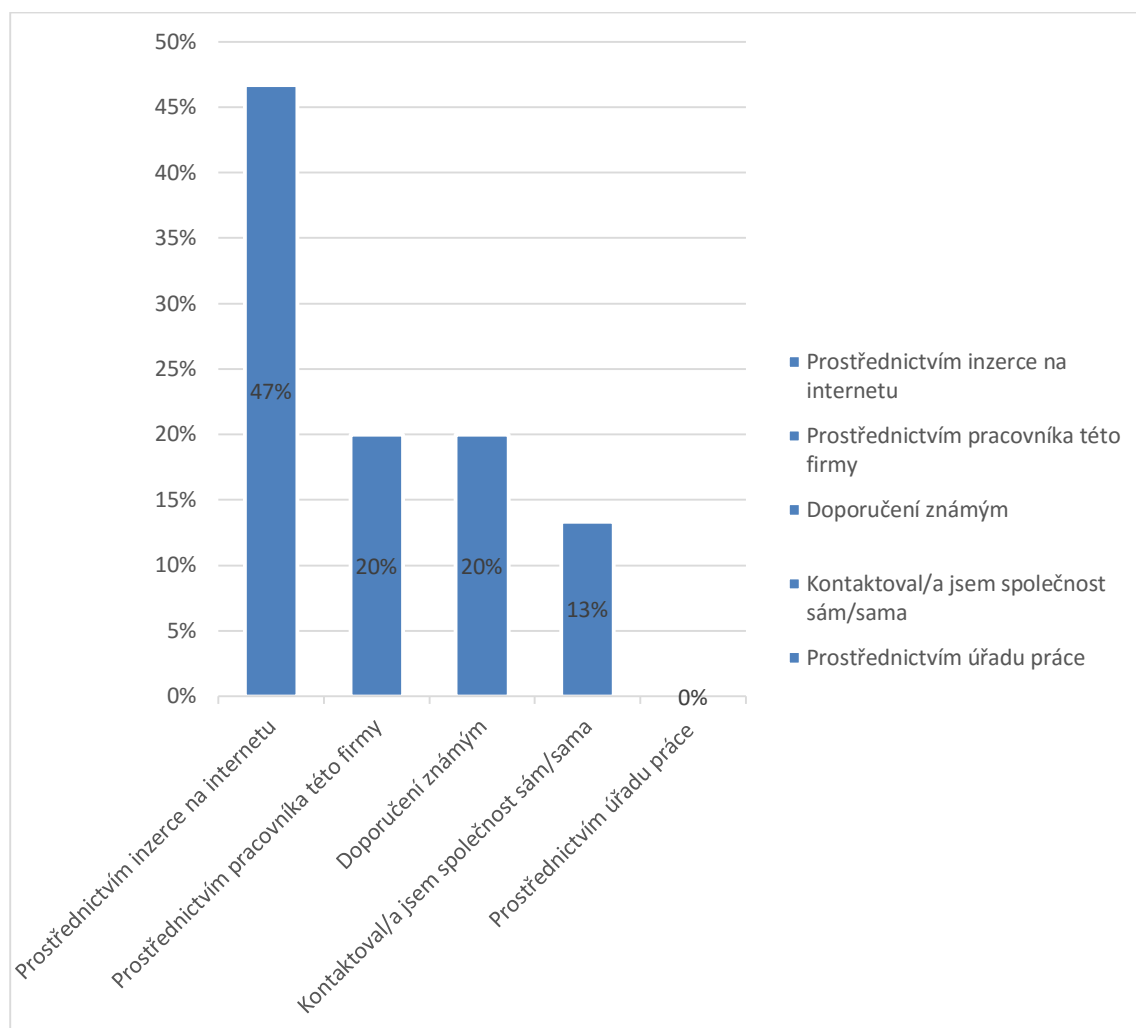
Respondenti byli seřazeni do 3 skupin dle aktuální pracovní pozice. Největší část tvoří zaměstnanci pracující v Technicko-hospodářském oboru, což činí 73% ze všech dotazovaných. Manuálně pracující tvoří 18% ze všech respondentů. Nejmenší část dotazovaných jsou lidé na manažerských pozicích se zastoupením 12%.

4.4.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

V této oblasti dotazníku jsou otázky pokládány tak, aby bylo nalezeno co nejvíce silných a slabých stránek společnosti MSA.

5) Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti MSA?

Graf 5: Možnosti inzerce o volné pracovní pozici ve společnosti MSA



Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů se o volné pracovní pozici dozvědělo prostřednictvím internetu. Nemalou část tvoří lidé, které informoval pracovník podniku nebo známý. Mále procento osob (13%) kontaktovalo společnost samo. Nikdo s dotazovaných uchazečů nehledal práci přes Úřad práce.

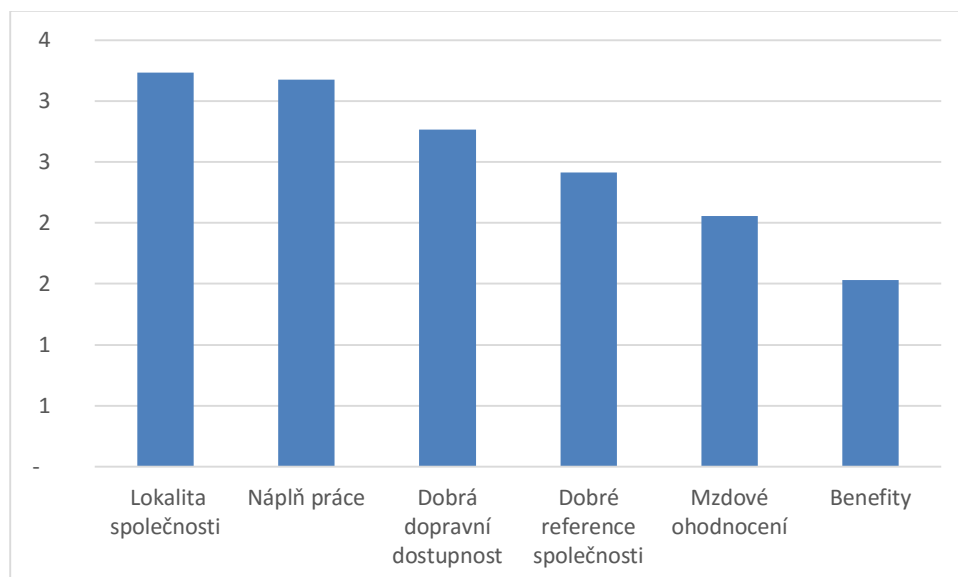
6) Co bylo důvodem Vašeho zájmu pracovat ve společnosti MSA?

(1 - nejméně důležitý aspekt rozhodnutí, 4 - nejvíce důležitý aspekt rozhodnutí)

Tabulka 4.1 – Důvody proč uchazeči chtějí pracovat v MSA

	1	2	3	4	Průměr
Lokalita společnosti	1	3	4	9	3
Náplň práce	1	2	7	7	3
Dobrá dopravní dostupnost	4	2	5	6	3
Dobré reference společnosti	1	8	8	0	2
Mzdové ohodnocení	5	7	4	1	2
Benefity	9	7	1	0	2

Graf 6: Důvody proč uchazeči chtějí pracovat v MSA

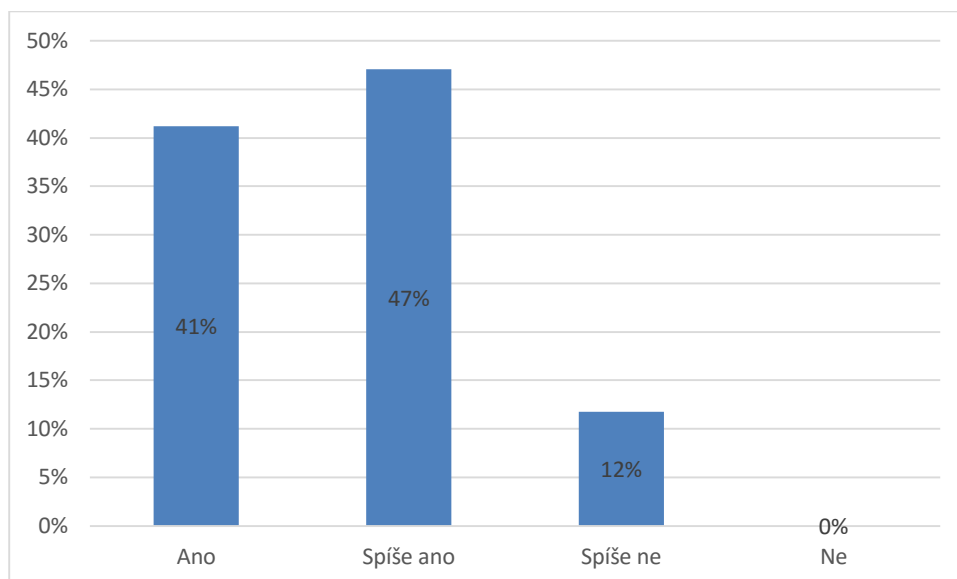


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Většina dotazovaných uchazečů se o firmu MSA zajímá díky její lokalitě. Podnik sídlí v malém městě Dolní Benešov, které je nedaleko města Ostravy. Díky vlakové a autobusové dopravě je zde dobrá dostupnost. Neméně důležitá je pro uchazeče o práci v MSA samotná náplň práce. Společnost nabízí různorodé pracovní pozice. Vlastní závody na výrobu armatur a úzce spolupracuje s Ruským trhem, tudíž zde můžeme najít od dělnických po manažerské pozice. Z grafu vyplývá, že společnost má ucházející reference. V grafu také můžeme vidět, že pro mnohé pracovníky není důležitá samotná mzda za práci a možné benefity.

7) Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte tomu, co jste očekával/a?

Graf 7: Srovnání očekávání a reality vykonávané práce

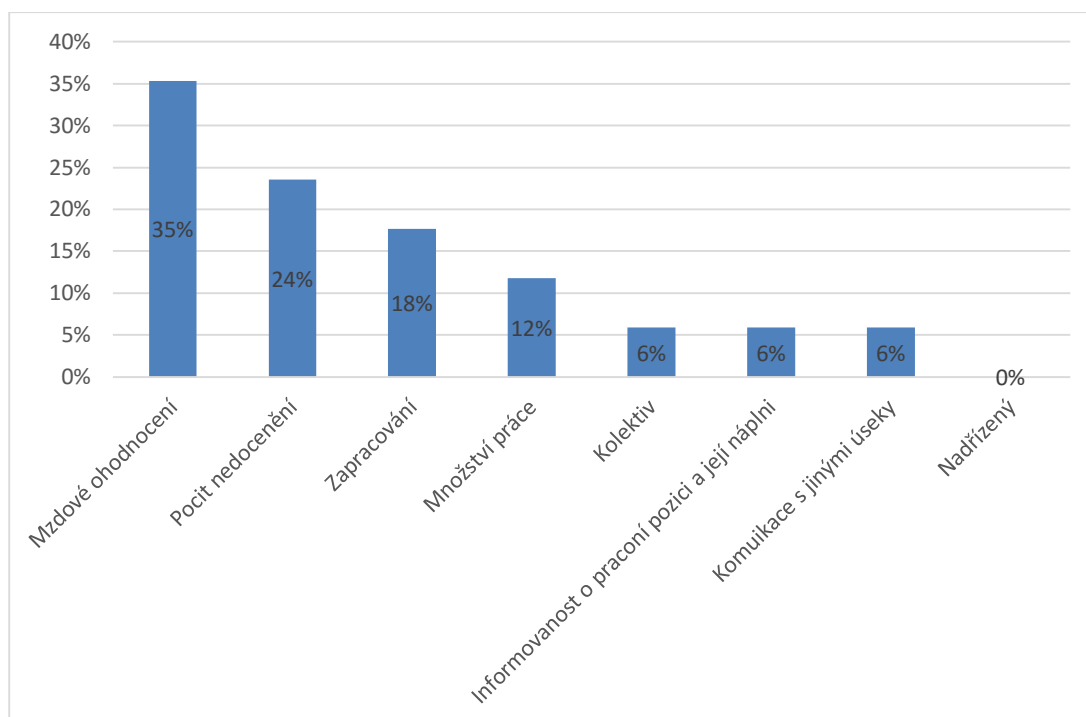


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 41% respondentů se očekávání pracovní náplně shoduje s realitou. Skoro polovině dotazovaných se očekávání téměř splnilo. A pouze 12. % lidí se v některých záležitostech, očekávání od práce, kterou momentálně vykonávají, liší.

8) Co nesplnilo vaše očekávání?

Graf 8: Faktory, které nesplnily očekávání zaměstnanců

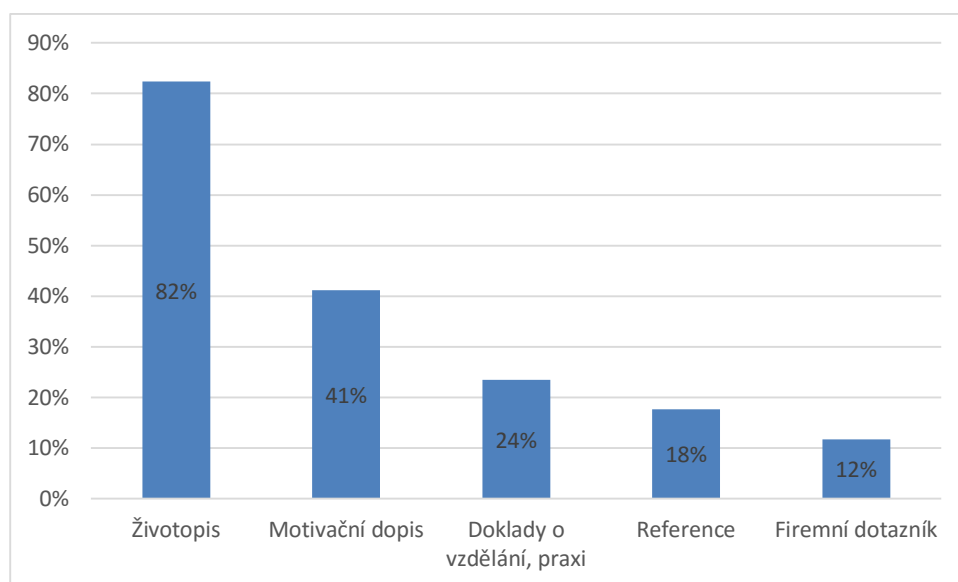


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Z grafu je patrné, že uchazeče nejvíce zklamalo mzdové ohodnocení, 35% pracovníků není se mzdou spokojeno. Dále mají zaměstnanci pocit nedocnění. Také nejsou spokojeni s procesem zapracování a množstvím práce, kterou musejí vykonávat. Jeden člověk není spokojený s kolektivem, další s informacemi o pracovní pozici, které mu byly poskytnuty před podepsáním pracovní smlouvy, a jednomu z respondentů vadí špatná komunikace mezi pracovními úseky. Se svým přímým nadřízeným nemá problém nikdo z dotazovaných osob.

9) Jaké dokumenty po Vás byly při přihlášení do výběrového řízení vyžadovány?

Graf 9: Dokumenty potřebné k přijetí zaměstnance

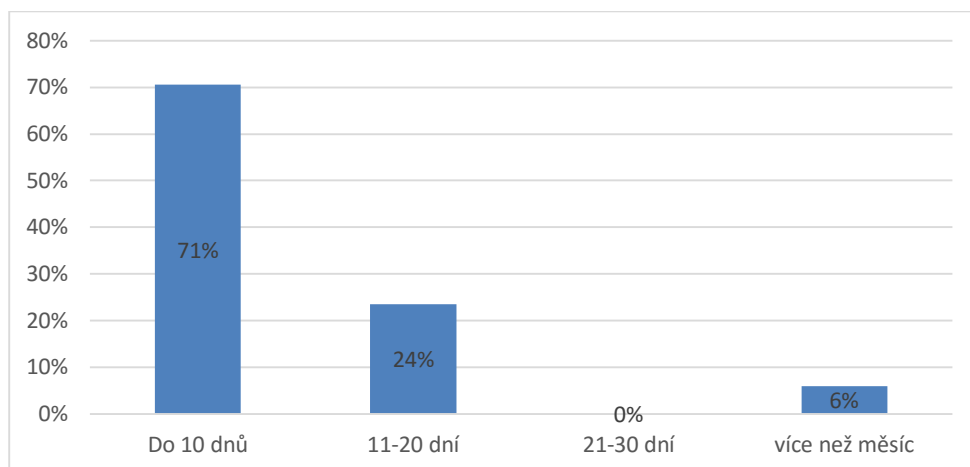


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

V největší míře požaduje společnost MSA od uchazečů životopis společně s motivačním dopisem. Ze sociologického průzkumu vyplývá, že od 4 respondentů požadoval personalista doklady o vzdělání a praxi a 3 lidé museli doložit své reference. U jednoho zájemce na dělnickou pozici postačil podniku firemní dotazník.

10) Do kolika dnů jste se dozvěděla o výsledku přijetí?

Graf 10: Interval časové rozpětí k poskytnutí informací o přijetí

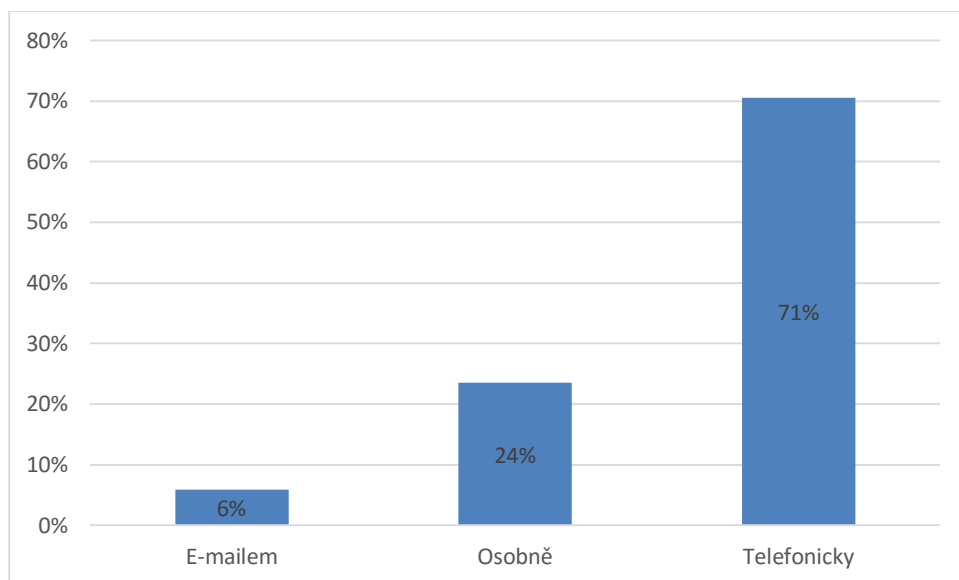


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Dle průzkumu se společnost ukazuje jako solidní a své uchazeče o výsledku informuje do 20 dnů po pohovoru. Jen v jednom případě se stalo, že uchazeč na výsledek čekal více než měsíc.

11) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o výsledku přijetí?

Graf 11: Způsoby, jak informovat uchazeče o výsledku pohovoru

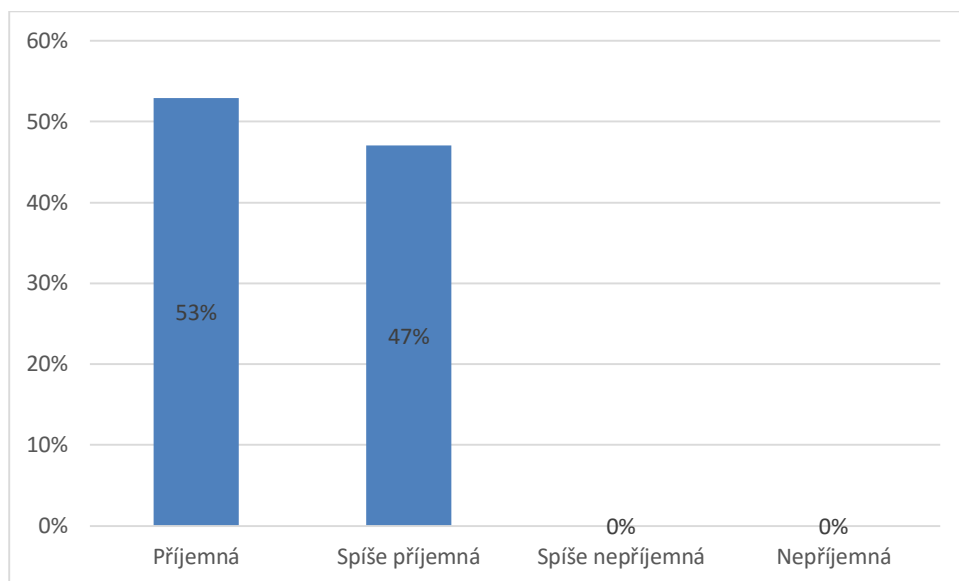


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Firma MSA dává přednost komunikaci prostřednictvím telefonu. Z dotazníkového šetření můžeme vidět, že 71% dotazovaných bylo informováno o výsledku přijetí právě pomocí telefonu. Zbýlých 24% osobně a pouze jeden z dotazovaných pomocí elektronické pošty.

12) Jak byste popsali/a atmosféru při pohovoru?

Graf 12: Atmosféra při přijímacím pohovoru

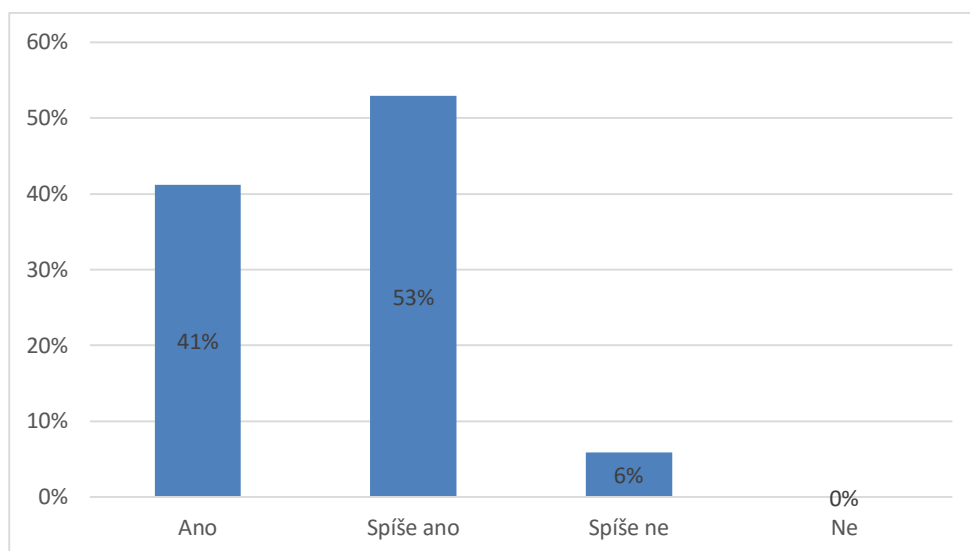


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se žádný z respondentů necítil při výběrovém pohovoru nepříjemně. Tento výsledek prokazuje, že se management při pohovoru snaží o navození dobré atmosféry. Atmosféra je při ústním pohovoru velice důležitá. V případě dobrého prostředí uchazeč nepodléhá tolik stresu a dokáže lépe myslet.

13) Získal/a jste při pohovoru dostatek informací, ať už o firmě samotné, pracovním místě, podmínkách práce?

Graf 13: Informovanost uchazečů o pracovní náplni, firmě, podmínkách práce a další



Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Téměř polovina dotazovaných dostala při výběrovém pohovoru veškeré důležité informace. Nejvíce respondentů (53%) uvedlo, že přestože nedostali všechny informace, bylo to pro ně dostačující. Jeden respondent nebyl úplně spokojen s informací, které mu byly poskytnuty.

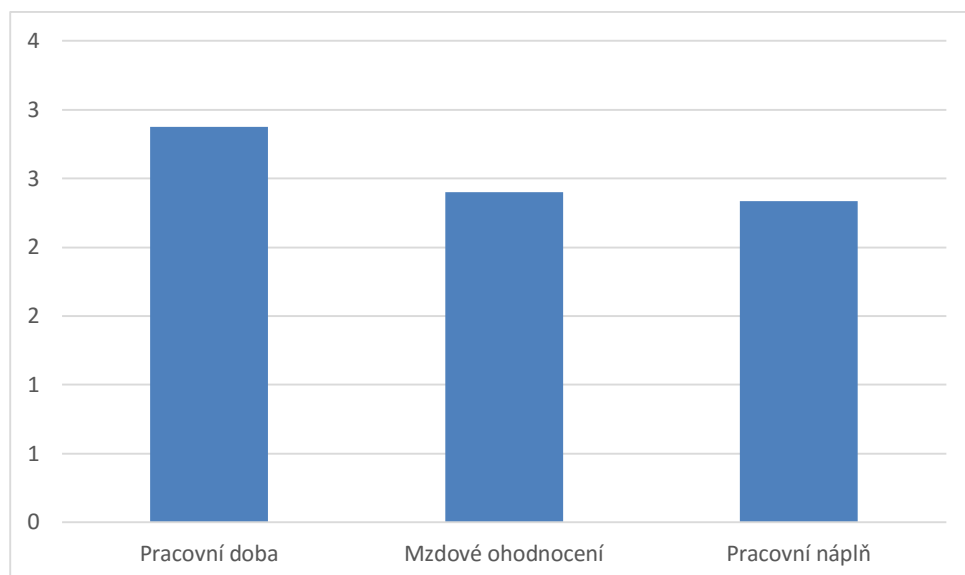
14) Které z těchto informací byly při přijetí poskytnuty nedostatečně?

(dle dostatečnosti - 1 nejméně, 4 nejvíce)

Tabulka 4.2 – Nedostatečně poskytnuté informace při pohovoru

	1	2	3	4	Průměr
Pracovní doba	3	3	3	7	3
Pracovní náplň	4	5	3	3	2
Mzdové ohodnocení	3	5	5	2	2

Graf 14: Nedostatečně poskytnuté informace při pohovoru

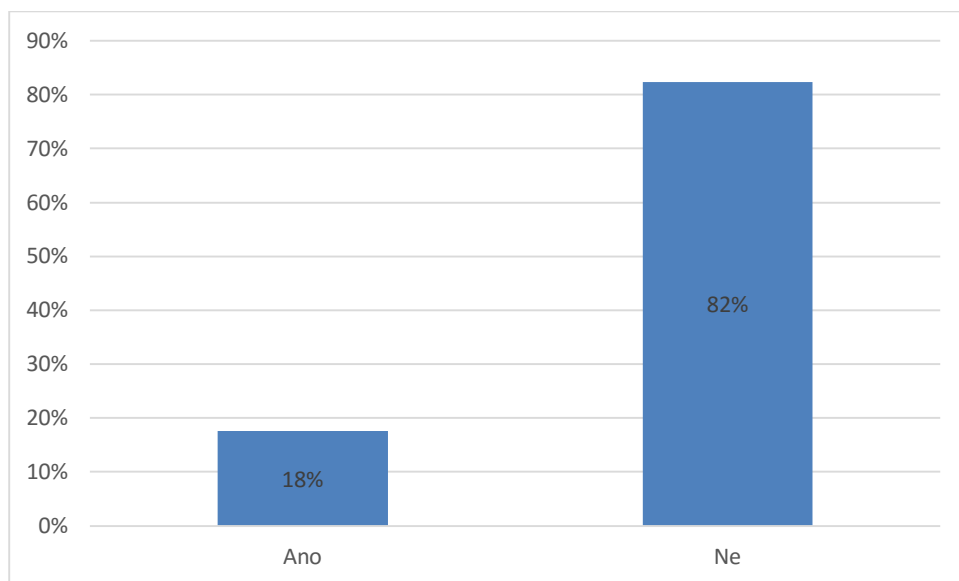


Zdroj: graf sestavený na základě vlastního dotazníkového šetření

Dle sociologického průzkumu dostali respondenti nejvíce informací o pracovní době, dále o mzdovém ohodnocení. Nejméně informací dostali zaměstnanci při výběrovém pohovoru o celkové náplni práce.

15) Měl/a jste při pohovoru pocit diskriminace?

Graf 15: Pocit diskriminace při pohovoru

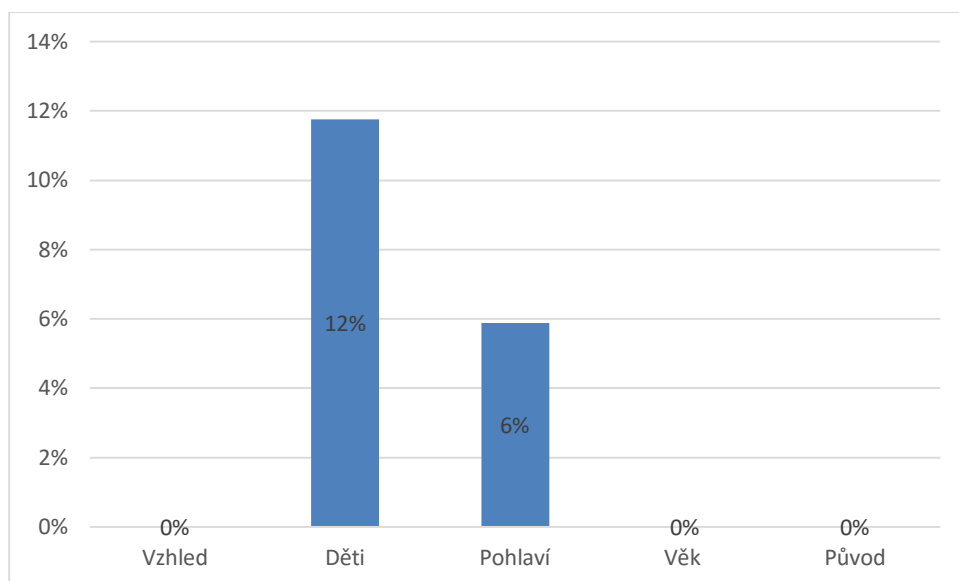


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Při výběrovém pohovoru se většina zúčastněných necítila být diskriminována. Dle vyplněných dotazníků měli pouze dva lidé pocit diskriminace, což tvoří 18% ze všech respondentů.

16) V čem jste pocítoval/a pocit diskriminace?

Graf 16: Druhy diskriminace

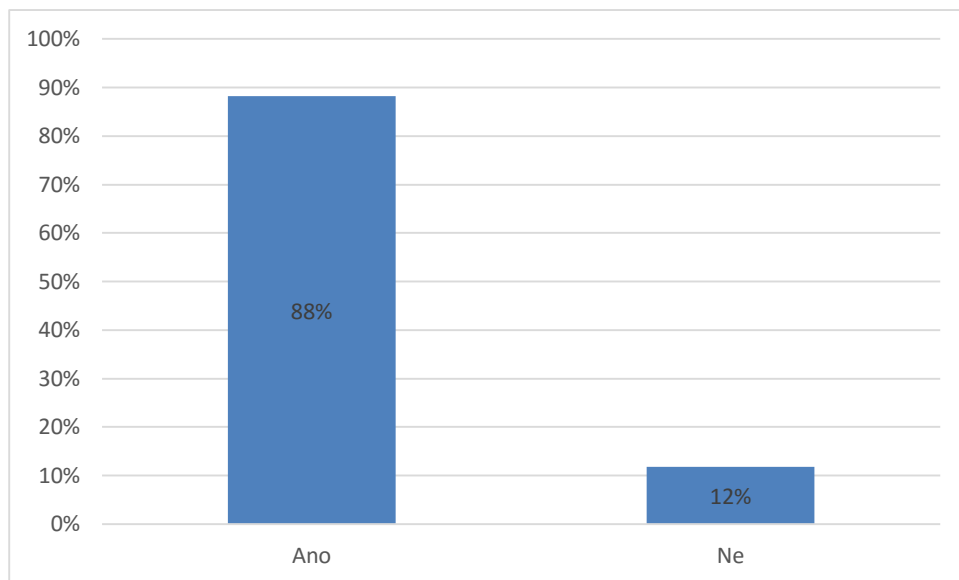


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 12% respondentů pocíťovalo diskriminaci díky dětem, a 6% kvůli pohlaví. Je velice neetické ptát se na rodinný stav a potomky, navrhuji plně se vyvarovat těmto citlivým otázkám.

17) Měl/a jste při pohovoru dostatek prostoru položit své dotazy?

Graf 17: Prostor uchazeče na dotazy

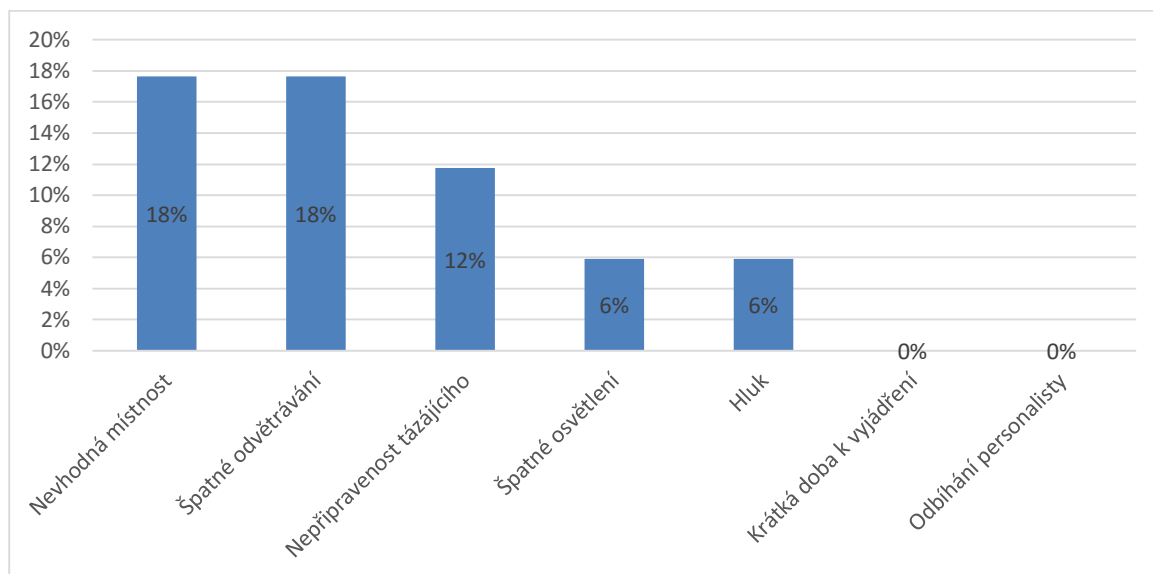


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů mělo při pohovoru dostatek času na své vlastní dotazy. Pouze 12% zúčastněných dotazníkového šetření nepocíťovalo dostatek času na položení otázek.

18) Zaznamenal/a jste při pohovoru některý z těchto rušivých elementů?

Graf 18: Rušivé elementy při výběrovém pohovoru

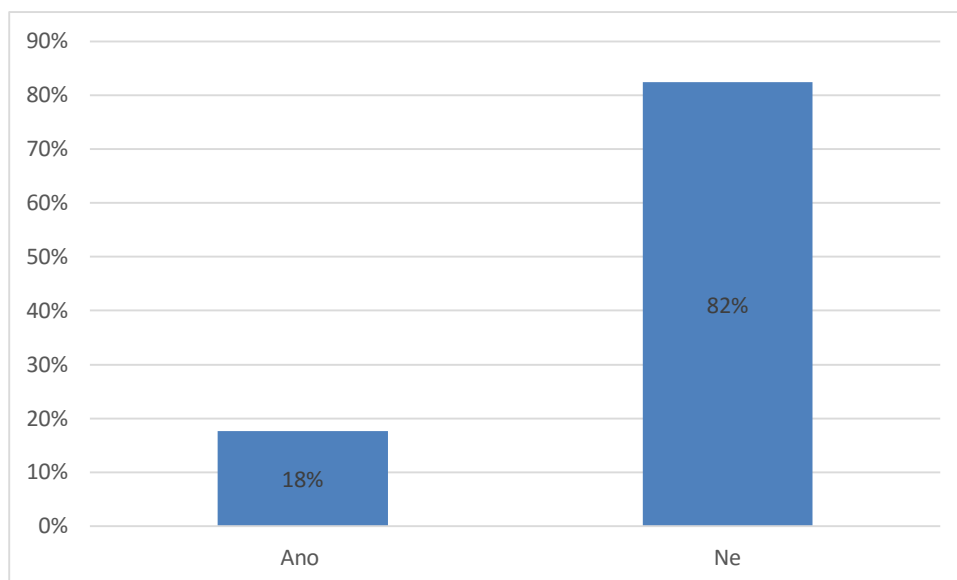


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Dle výsledků sociologického průzkumu lidem nejvíce vadila nevhodně zvolená místnost a špatné odvětrávání. Dalším rušivým elementem byla nepřipravenost tazajícího. Jednomu respondentovi vadil hluk a špatné osvětlení.

19) Zúčastnil/a jste se při výběrovém řízení do firmy MSA testů pracovní způsobilosti (testů schopností, dovedností, inteligence, osobnosti aj.)?

Graf 19: Testy pracovní způsobilosti ve společnosti MSA

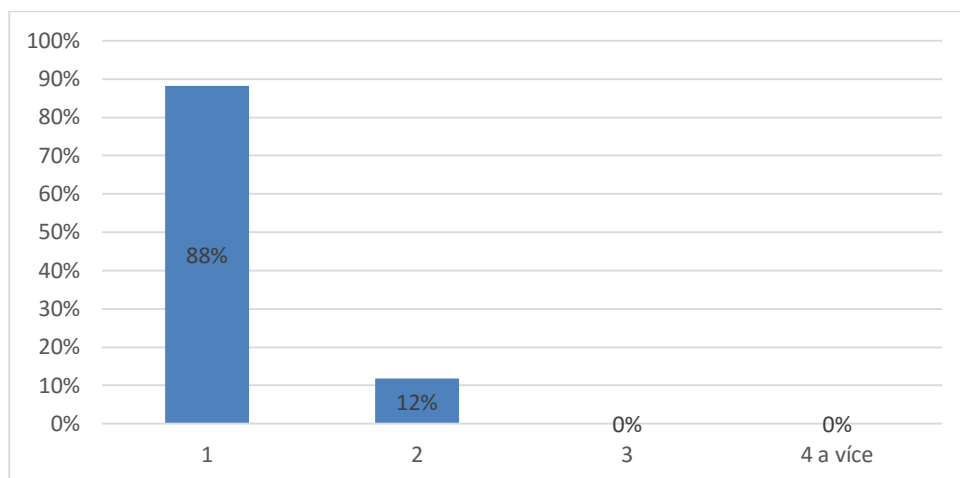


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Z výsledků průzkumu je patrné, že společnost MSA nevyužívá testů schopností, dovedností, IQ nebo EQ testů. Pouze 3 respondenti se s testy pracovní způsobilosti při výběrovém řízení do firmy MSA setkali.

20) Kolik kol přijímacího řízení jste absolvoval/a, než jste byl/a přijat/a?

Graf 20: Počet kol přijímacího řízení

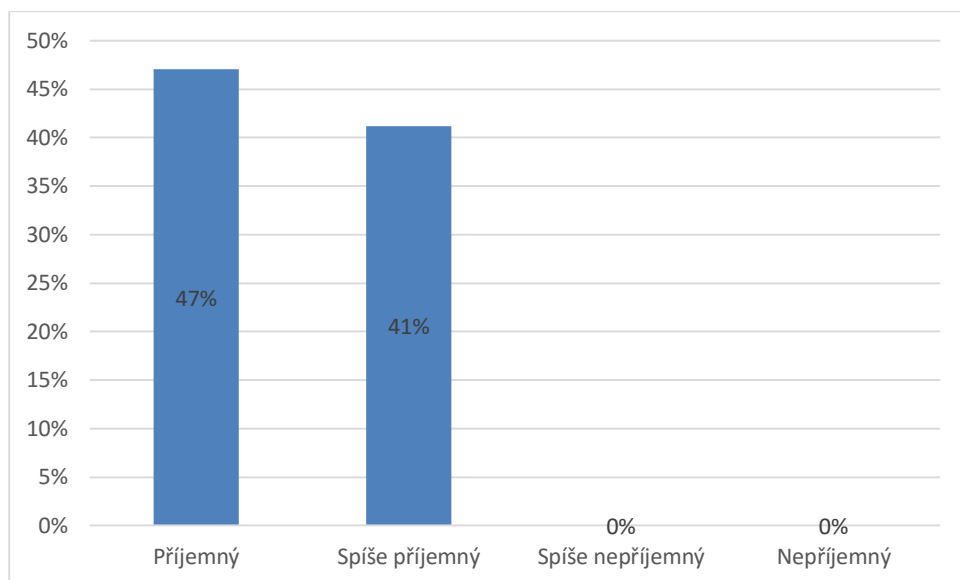


Zdroj: graf sestavený na základě vlastního dotazníkového šetření

Jak vyplývá z dotazníkového průzkumu, většina dotazovaných absolvovala pouze 1 kolo přijímacího řízení. Pouze jeden člověk podstoupil kola dvě. Společnost MSA vyhláší dvě kola přijímacího řízení pouze na pozice v obchodním oddělení.

21) Jaký byl váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?

Graf 21: Celkový dojem z průběhu výběrového řízení

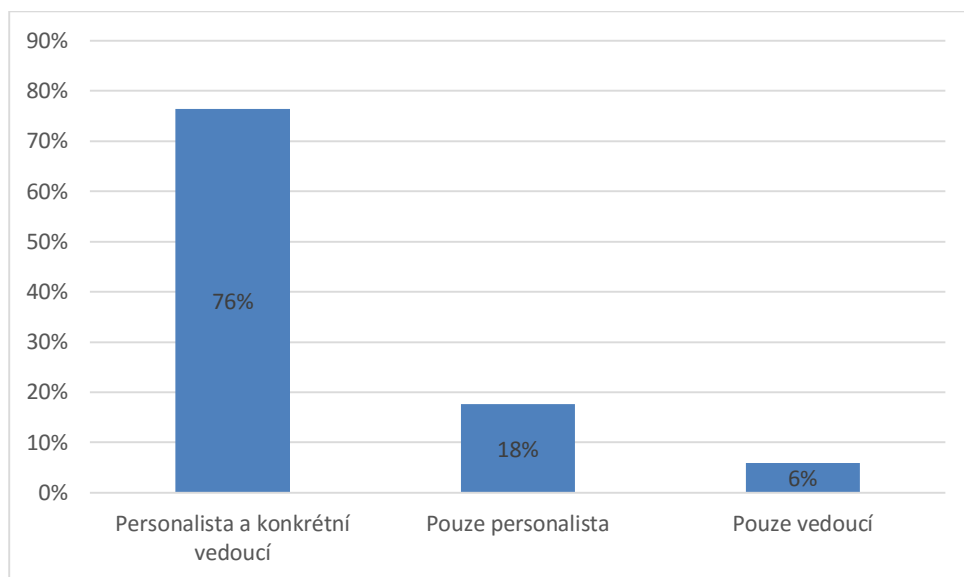


Zdroj: graf sestavený na základě vlastního dotazníkového šetření

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti mají dobrý dojem z výběrového řízení. Výsledky vypovídají o profesionálním přístupu personálního oddělení firmy MSA.

22) Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru ze strany společnosti?

Graf 22: Účastníci výběrového řízení ze strany společnosti

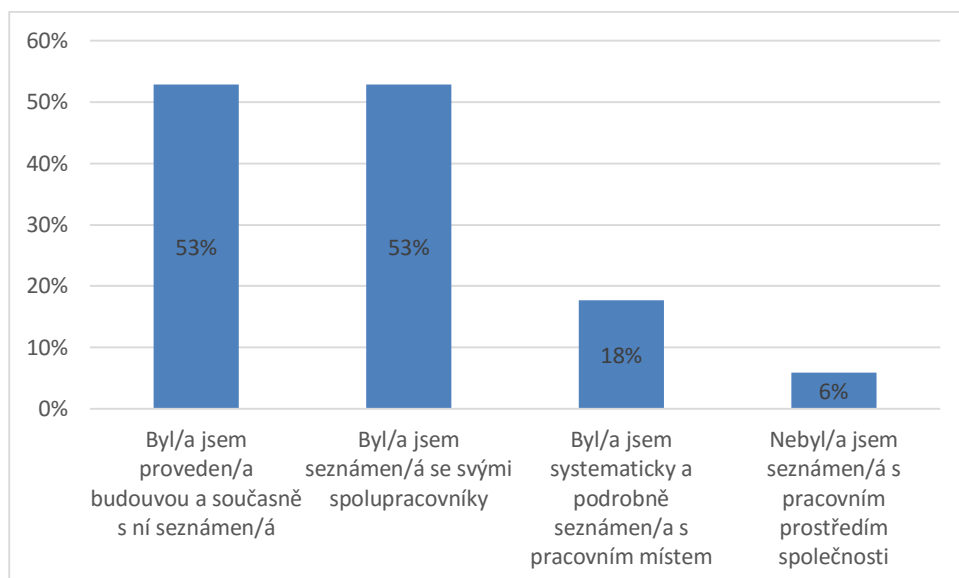


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

U 78% dotazovaných byl u pohovoru personalista a konkrétní vedoucí daného úseku, pro který byla volná pracovní pozice vypsána. Pouze personalista se účastnil pohovoru u 3 respondentů a 1 pohovor probíhal za účasti pouze vedoucího daného úseku.

23) Jak jste byl seznámen/a s pracovním prostředím společnosti (budova a její dispozice, jednotlivá oddělení, zázemí a jiné)?

Graf 23: První kroky adaptace

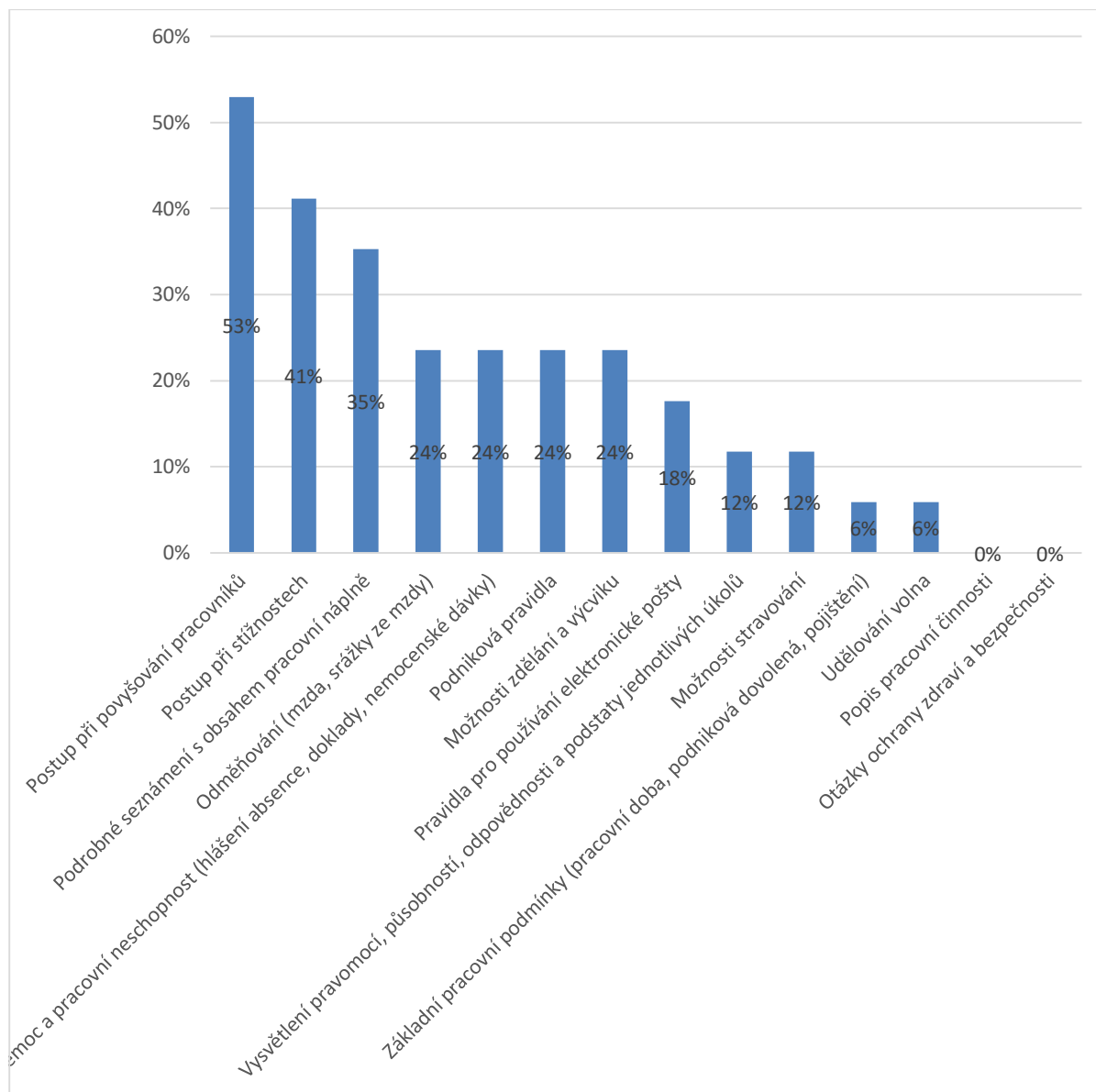


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Cílem otázky bylo zjistit, jak moc byl nový pracovník uveden do nové práce a pracovního kolektivu. Z průzkumu můžeme vyčíst, že 53% osob bylo provedeno budovou a současně s ní seznámeno. Stejně procento lidí bylo představeno svým spolupracovníkům. Pouze 18% respondentů bylo podrobně seznámeno s pracovním místem a 6% s pracovním prostředím společnosti.

24) Které z těchto informací byly po přijetí poskytnuty nedostatečně?

Graf 24: Nedostatečné informace, které byly poskytnuté po přijetí



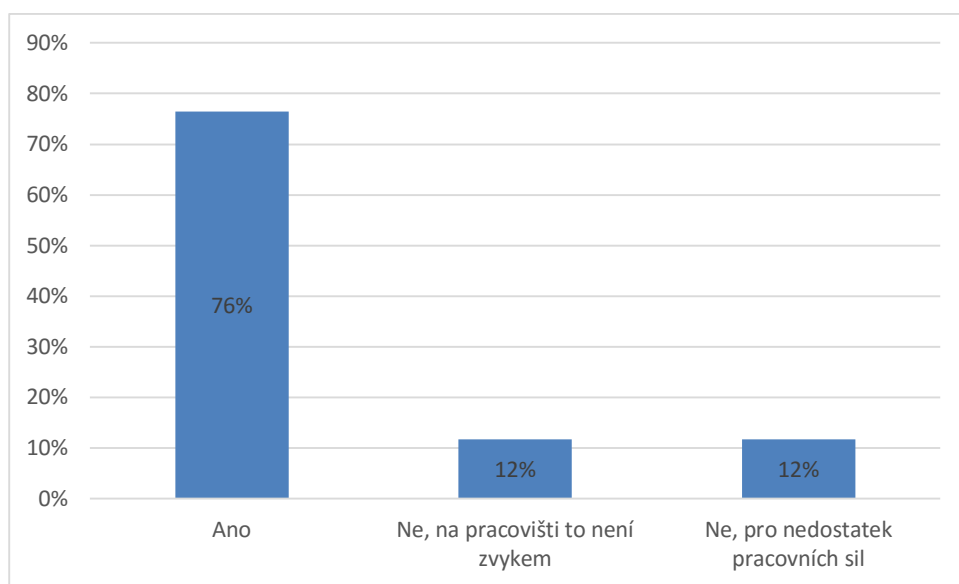
Zdroj: graf sestavený na základě vlastního dotazníkového šetření

Z grafu můžeme vyčíst, že 53% zaměstnanců nebylo dostatečně informováno o postupu při povyšování, stejné procento osob nebylo seznámeno s postupem v případě podání stížností.

Šest lidí uvedlo, že nebylo spokojeno s informacemi o pracovní náplni. Další 4 respondenti nebyli podrobně seznámeni s odměňováním, postupu při nemoci a pracovní neschopnosti, podnikovými pravidly a možností vzdělání a výcviku. Tři lidé, kteří podstoupili výzkum, nedostali informace pro využívání elektronické pošty. Dvou z respondentů nebyla vysvětlená pravidla pravomocí, působnosti, odpovědnosti a podstaty jednotlivých úkolů a možnosti stravování. Jeden respondent nebyl seznámen se základními pracovními podmínkami a udělováním volna.

25) Měl/a jste při zaškolení přiděleného školitele (nadřízeného, spolupracovníka)?

Graf 25: Počet zaměstnanců, kteří měli přiděleného školitele při procesu adaptace



Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Velká většina účastníků dotazníkového šetření měla při procesu adaptace přiděleného mentora. Pouze 4 lidé neměli přiděleného nikoho, přičemž dva z nich pro nedostatek pracovních sil a další dva protože to není na pracovišti zvykem.

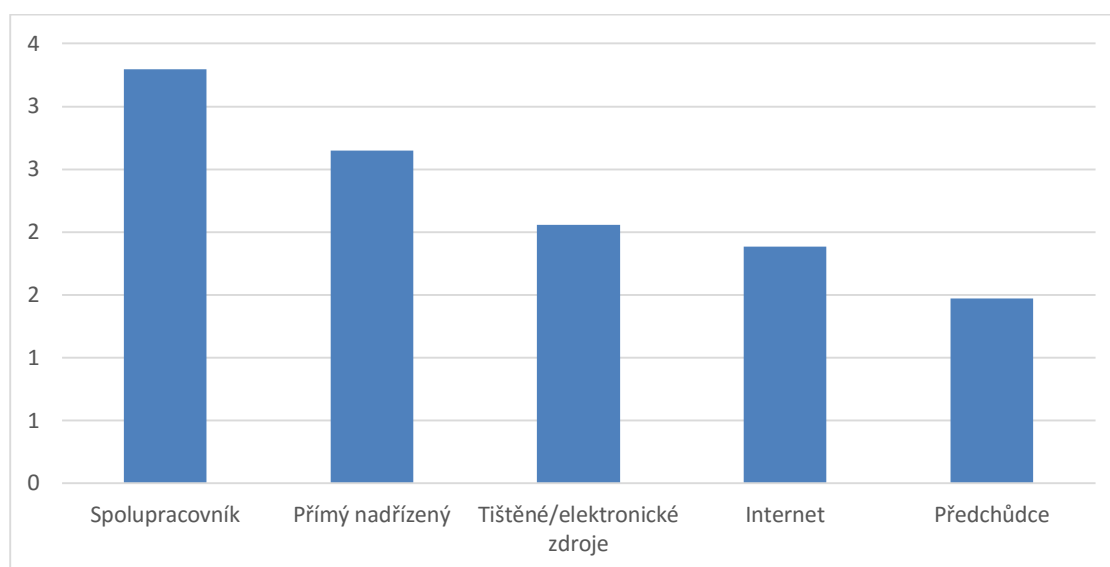
26) Kdo nebo co Vám nejvíce pomohlo v době adaptace a zapracování se ve firmě?

(1 -nejméně, 4 - nejvíce)

Tabulka 4.3 - Osoby/zdroje nejvíce nápomocné při procesu adaptace

	1	2	3	4	Průměr
Spolupracovník	1	3	3	10	3
Přímý nadřízený	3	3	8	3	3
Tištěné/elektronické zdroje	5	7	4	1	2
Internet	6	7	4	0	2
Předchůdce	14	0	1	2	1

Graf 26: Osoby/zdroje nejvíce nápomocné při procesu adaptace



Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

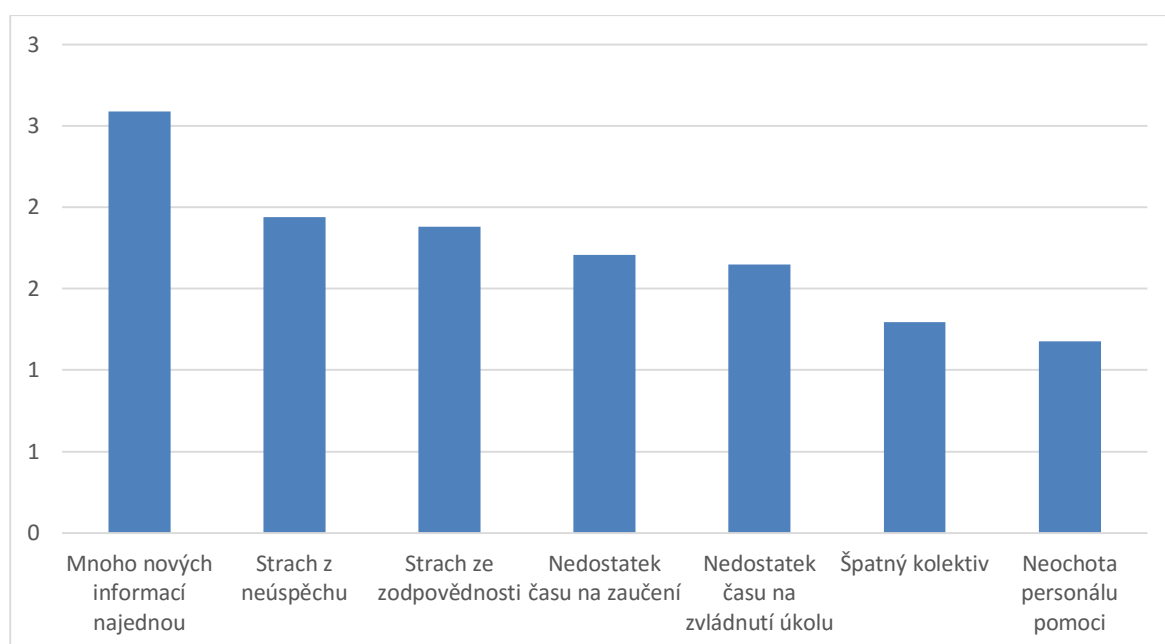
Z průzkumu vyplývá, že nejvíce nápomocný byl pro zaměstnance v době adaptace spolupracovník. Dále byl užitečný také přímý nadřízený. Pár lidem pomohly tištěné a elektronické zdroje, méně internetové stránky. A nejméně nápomocný byl předchůdce, přičemž většina respondentů se s předchůdcem neseťkala.

27) Jaké stresory na Vás během adaptačního procesu působily?

Tabulka 4.4 – Stresory působící během adaptačního procesu

	1	2	3	4	Průměr
Mnoho nových informací najednou	2	6	6	3	3
Strach z neúspěchu	7	5	4	1	2
Strach ze zodpovědnosti	7	6	3	1	2
Nedostatek času na zaučení	10	4	1	2	2
Nedostatek času na zvládnutí úkolu	9	6	1	1	2
Špatný kolektiv	13	3	1	0	1
Neochota personálu pomoci	14	3	0	0	1

Graf 27: Stresory působící během adaptačního procesu

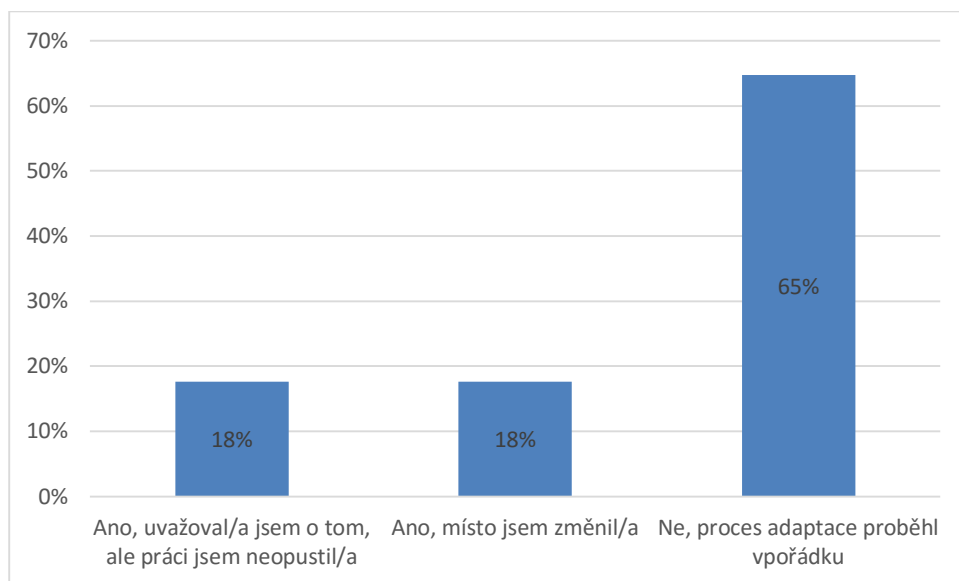


Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

Pro mnohé respondenty bylo nejvíce zatěžující mnoho nových informací najednou. Dále se respondenti obávají strachu z neúspěchu a ze zodpovědnosti. V menší míře mají strach z nedostatku času na zaučení a zvládnutí úkolů. Nejmenší problém vidí ve špatném kolektivu a neochotě personálu pomoci.

28) Chtěl/a jste na základě špatné adaptace práci opustit?

Graf 28: Celková spokojenost s procesem adaptace a s tímto spojená fluktuace



Zdroj: graf sestrojený na základě vlastního dotazníkového šetření

S procesem adaptace bylo zcela spokojeno 11 respondentů. Tři lidé se zapracováním nebyli spokojeni, ale práci neopustili a 3 zaměstnanci práci díky špatné adaptaci opustili. Z výzkumu vyplývá, že fluktuaci podlelo 18% ze všech dotazovaných.

5 Návrhy a doporučení

Na začátek náboru nového zaměstnance je nejdůležitější, aby si společnost stanovila rozsah působností obsazované pozice. Dále je důležité definovat rozhodující odpovědnosti a dovednosti nezbytné k vykonávání dané práce. Pro uchazeče tvoří jednou z rozhodujících složek, zda práci přijmout nebo odmítnout, systém odměňování, který by měl být předem stanovený. Nakonec je nezbytné připravit přesný popis pracovní pozice.

V dalším kroku uchazeč hledí na to, zda je inzerát zajímavý a jakým prostřednictvím se o něm dozvěděl. Společnost MSA využívá k inzerci vlastní webová stránka, webová stránka jiných společností, úřad práce, veletrhy pracovních příležitostí, nástěnku. Firma využívá poměrně pestrou škálu způsobu inzerce. Je možné inzerci doplnit o reklamy na sociálních sítích, rádiu nebo prostřednictvím letáků.

5.3 Assesment centrum

Mnoho lidí má zajímavý životopis, ale jak můžeme poznat, zda má na danou pozici vlohy a bude tím nejlepším kandidátem? K tomuto zjištění slouží právě assesment centra. Proto je vhodné, aby společnost MSA spolupracovala s assesment centrem při výběrovém řízení. Zde můžeme pomocí simulací situací, her, úkolů a testů zjistit jak je uchazeč velký vůdce, zda má přirozenou autoritu, je týmový hráč, je tvůrčí, rychle reaguje ve stresových situacích, má dobré jazykové schopnosti a další. Tyhle schopnosti a vlastnosti člověka z životopisu ani krátkého ústního pohovoru nepoznáme.

Výběr pracovníků pomocí assesment centra je finančně náročnější, ale díky většímu množství hodnotitelů, kterými jsou psychologové, personalisté, obchodní ředitel a další, je výsledné rozhodnutí objektivnější.

5.4 Adaptační proces

Společnost MSA nemá v současné době vypracovaný žádný adaptační plán. Navrhují vypracovat adaptační plán se všemi důležitými body a současně management proškolit v oblasti komunikace a zpětné vazby. Nejúčinnější je stanovit adaptační proces po zkušební dobu (cca 3 měsíce).

Je dobré tento proces rozvrhnout do pěti fází:

1. Před nástupem

- podepsání pracovní smlouvy,
- dokončit a vyřídit veškeré dokumenty,
- informovat kolegy,
- zvolit mentora.

2. První den nástupu

- představení nového pracovníka ostatním zaměstnancům,
- seznámit nového člena s bezpečností na pracovišti,
- ukázat zaměstnanci pracoviště,
- nastavit jasné cíle a očekávání,
- seznámit nováčka s cílem a misí podniku,
- zajistit mu všechny potřebné pomůcky k práci.

3. První týden

- poskytnout všechny materiály spojené s výkonem práce,
- zajistit dobré vztahy na pracovišti,
- poskytnout pravidelnou příležitost ke zpětné vazbě,
- zahájit vstupní školení potřebné k výkonu práce.

4. První měsíc

- vytvořit plán rozvoje a prvotních cílů,
- seznámit zaměstnance se všemi pracovními postupy,
- poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu,

5. Druhý až třetí měsíc

- stanovení všech cílů,
- prostor na zpětnou vazbu,
- odstranění slabých míst pracovníka,
- hodnocení výkonu zaměstnance
- následné rozhodnutí o ponechání či propuštění pracovníka.

Nejdůležitějším aspektem na procesu zapracování nového zaměstnance do podniku je zpětná vazba. Tato odezva by měla být vedena vždy v pozitivním duchu, na konkrétní případy či problémy a výsledkem by měl být návrh na řešení. Při přijímání zpětné vazby doporučuji personalistům, aby byli trpěliví, otevření novým názorům, poznatkům a vstřícní. Pro obě

strany platí, že by měly brát kritiku vždy jako konstruktivní odezvu, nikoliv negativní. Neodkládejte komunikaci, protože vzniklé problémy se mohou postupem času prohlubovat. V případě kritiky komunikujte v soukromí a uvádějte konkrétní fakta a činy a jejich důsledky.

Výsledek dobré adaptace šetří společnosti čas a peníze. Způsobuje spokojenější zákazníky i zaměstnance. Vytváří lepší firemní kulturu a vztahy v ní. Pomáhá nově přijatému pracovníkovi dobře zapadnout do kolektivu firmy a tímto snížit fluktuaci.

5.4.1 Náklady na nově přijatého zaměstnance

Položky, které se mohou objevit se vznikem pracovního místa:

- náklady na inzerát,
- náklady na čas potřebný pro třídění životopisů,
- náklady na čas potřebný k vedení pohovorů,
- náklady na čas potřebný k vyhodnocení výběrového řízení,
- náklady na pracovní čas kolegů spojený s adaptací nového pracovníka,
- náklady na školení nového zaměstnance + cestovní náklady,
- náklady za nepřítomnost v práci v rámci školení nově přijatého pracovníka.

Náklady na nově přijatého zaměstnance jsou v průběhu prvních 6. měsíců poměrně vysoké. Proto je nezbytné, aby proces adaptace proběhl v pořádku a zaměstnanec neopustil pracovní místo hned na začátku. Položky se týkají lidí v manažerských a vedoucích pozicích. Nákladů pro přijetí osob do dělnických pozic je relativně méně.

5.5 Návrhy a doporučení na základě výsledků dotazníkového šetření

U pohovorů by měl personalista uchazeče více informovat o pracovní náplni, mzdovém ohodnocení, pracovní době a podmínkách práce.

U přijímacího pohovoru doporučuji nepokládat otázky týkající se rodinného stavu a původu. Pro přijímací řízení navrhuji nastavit vhodné podmínky, kterými jsou dobře odvětraná místnost, tiché prostředí a dobré osvětlení. Navrhuji dávat uchazečům více prostoru k vyjádření. V případě, že uvádíte problém a chcete po uchazeči, aby našel příhodné řešení, doporučuji specifikovat tento problém do detailů, uchazeč v této společnosti ještě nepracuje, a tudíž nemá dostatečné informace, aby našel příhodné řešení bez dostatečných informací. Při

výběrovém pohovoru doporučuji dodržovat časový harmonogram. Pro objektivnější hodnocení výběrového řízení se doporučuje účast alespoň dvou hodnotitelů.

Doporučuji firmě nepodávat informace o výsledku přijetí uchazeče do společnosti MSA pomocí e-mailu, tento způsob kontaktu je velice neosobní.

Společnost MSA by měla na začátku procesu přijetí pracovníka podrobně seznámit s budovou, svými spolupracovníky, pracovním místem a firemní kulturou společnosti. Taktéž by měla zaměstnanci poskytnout veškeré pomůcky potřebné k výkonu práce.

Při přijetí je důležité poskytnout uchazeči všechny nezbytné informace o možnostech stravování, postupech při nemoci (hlášení absence, doklady, nemocenské dávky), odměňování (z jakých složek je mzda složená, kdy a jakým způsobem peníze obdržím), možnostech vzdělání a výcviku.

Dále je nezbytné, aby měl každý zaměstnanec přiděleného mentora, který ho zaškolí a provede celým procesem adaptace. Je důležité, aby pracovník dostal všechny potřebné publikace, materiály a školení, které mu pomohou ve výkonu práce.

Navrhuji zavést ve společnosti MSA průběžnou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců a tím zjistit problémy a nespokojenost hned v zárodku věci. A současně doporučuji tyto problémy řešit ještě v momentě, kdy jsou řešitelné.

Závěr

Výběr pracovníků tvoří nedílnou a nejdůležitější část personální práce. To jakého firma vybere zaměstnance, se později odrazí ve výkonu celé společnosti, proto by se tento proces neměl zanedbat. Není to proces jednostranný, a proto je důležité, aby se na něj obě strany dobře připravily.

První část bakalářské práce obsahuje teoretické znalosti, které jsou nezbytné vědět pro vypracování praktické části práce. V druhé části práce se objevuje analýza procesu náboru a adaptace zaměstnanců ve společnosti MSA. K výzkumu byla použita metoda dotazování pomocí techniky dotazníku a rozhovoru.

Cílem této práce bylo vyhodnotit situaci procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců společnosti MSA a navrhnout opatření ke zlepšení současné situace.

Proces náboru ve společnosti MSA je akceptován a stanovené podmínky jsou z větší části dodržovány. Přesto je proces přijímání zaměstnanců nedostačující, proto navrhuji, aby byl rozšířen o testování odborných znalostí a způsobilostí, či ukázek práce. Proces adaptace byl vyhodnocen jako nevyhovující. Za klíčový prvek úspěšného adaptačního procesu je považován dobře vypracovaný adaptační plán a průběžná zpětná vazba. Současně musí být adaptační plán akceptován a dodržován všemi účastníky procesu.

Snažila jsem se, aby byla navrhovaná řešení pro firmu akceptovatelná a po finanční stránce reálná. Na základě návrhů a doporučení, by měl být proces výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti MSA efektivnější. Současně by měl vést k větší spokojenosti pracovníků a vrácení nákladů na výběrový proces adaptaci v podobě spokojených, schopných a stálých zaměstnanců. Cíle mé práce byly splněny.

Zdroje

a) Odborná kniha

BLÁHA, J., MATEICIUS, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN -80-251-0374-9.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance základní znalosti personalistiky*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 181 s. ISBN- 978-80-251-1522-0.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistika: Dvanáctero správného vedení personální agendy*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-858-9.

IVANCEVICH, M John a Robert KONOPASKE. *Human resource management*. 12. vyd. Singapore, 2013. ISBN-978-007-132633-9.

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

PUNCH, F Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. 2.vyd: Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0980-5.

SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Olomouc, 2015. 126 s. ISBN 978-80-244-4513-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistiky*. 1.vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN - 978-80-247-3920-5.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 164 s. ISBN-978-80-7357-947-0.

b) Elektronické dokumenty a ostatní

SPOLEČNOST MSA. *MSA: O firmě*. MSA [2016]. Dostupné z: <http://www.msa.cz/cs/o-firme/o-firme>.

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 o pracovním poměru (zákon o zkušební době). In: Sbírnka zákonů České republiky. 2006, částka 84. Dostupný také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_2#par35.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou 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, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské 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 užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou 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 27 4 2016


.....
jméno a příjmení student

Seznam zkratk

a.s. – akciová společnost

AC – Assessment centrum

HR – lidské zdroje

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Osobní dotazník společnosti MSA

Příloha č. 3 Sortiment výrobků firmy MSA

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Eliška Zlotá a jsem studentkou 3. ročníku Vysoké školy Báňské Ekonomické fakulty. Pro potřeby zpracování bakalářské práce na téma „Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a vyhodnocení dotazníku slouží pouze jako podklad pro zpracování bakalářské práce.

Předem děkuji za čas, který jste strávili pravdivým vyplněním tohoto dotazníku.

Návod k vyplnění: u každé otázky zakroužkujte takovou odpověď, která nejvíce odpovídá pravdě, vašemu názoru, popřípadě pocitům.

1) Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

2) Jaký je váš věk?

- a) 18 – 28let
- b) 29 – 38 let
- c) 39 - 48let
- d) 49 – 65 let
- e) 66 a více let

3) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

4) Vaše současná pracovní pozice

- a) Dělník
- b) Technicko-hospodářský pracovník
- c) Manažer (vedoucí včetně mistrů)

5) Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti MSA?

- a) Prostřednictvím pracovníka této firmy
- b) Doporučení známým

- c) Prostřednictvím inzerce na internetu
 - d) Prostřednictvím úřadu práce
 - e) Kontaktoval/a jsem společnost sám/sama
 - f) Jiným způsobem (uved'te jaký)
-

6) Co bylo důvodem Vašeho zájmu pracovat ve společnosti MSA?

(Vyplňte dle důležitosti – 1 nejméně, 4 nejvíce)

Mzdové ohodnocení	1	2	3	4
Benefity	1	2	3	4
Náplň práce (práce samotná)	1	2	3	4
Lokalita společnosti	1	2	3	4
Dobrá dopravní dostupnost	1	2	3	4
Dobré reference společnosti	1	2	3	4
Jiné (uved'te co):	1	2	3	4

7) Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte tomu, co jste očekával/a?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8) Co nesplnilo vaše očekávání?

- a) Nadřizený
- b) Informovanost o pracovní pozici a její náplni
- c) Kolektiv
- d) Pocit nedocenění
- e) Zapracování
- f) Mzdové ohodnocení
- g) Množství práce
- h) Jiné (uved'te co)

9) Jaké dokumenty po vás byly při přihlášení do výběrového řízení vyžadovány?

- a) Firemní dotazník
- b) Životopis
- c) Motivační dopis
- d) Reference
- e) Doklady o vzdělání, praxi
- f) Jiné (uved'te jaké)

10) Do kolika dnů jste se dozvěděl/a o výsledku přijetí?

- a) Do 10 dnů
- b) 11 až 20 dní
- c) 21 až 30 dní
- d) Více než měsíc

11) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o výsledku přijetí?

- a) E-mailem
- b) Osobně
- c) Telefonicky

12) Jak byste popsal/a atmosféru při pohovoru?

- a) Příjemná
- b) Spíše příjemná
- c) Spíše nepříjemná
- d) Nepříjemná

13) Získal/a jste při pohovoru dostatek informací, at' už o firmě samotné, pracovním místě, podmínkách práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14) Které z těchto informací byly při přijetí poskytnuty nedostatečně?

(Vyplňte dle dostatečnosti – 1 nejméně, 4 nejvíce)

Pracovní náplň	1	2	3	4
Mzdové ohodnocení	1	2	3	4
Pracovní doba	1	2	3	4
Jiné	1	2	3	4

15) Měl/a jste při pohovoru pocit diskriminace?

- a) Ano
- b) Ne

(Pokud jste na otázku č. 15. odpověděl ano, vyplňte i otázku č. 16.)

16) V čem jste pocítoval/a pocit diskriminace?

(možnost více odpovědí)

- a) Vzhled
- b) Věk
- c) Pohlaví
- d) Děti
- e) Původ
- f) Jiné (uved'te co)

17) Měl/a jste při pohovoru dostatek prostoru položit své dotazy?

- a) Ano
- b) Ne

18) Zaznamenal/a jste při pohovoru některý z těchto rušivých elementů?

- a) Špatné osvětlení
- b) Hluk
- c) Nevhodná místnost
- d) Nepřipravenost tazajícího
- e) Špatné odvětrávání
- f) Krátká doba k vyjádření
- g) Odbíhání personalisty
- h) Jiné (uved'te jaký)

19) Zúčastnil/a jste se při výběrovém řízení do firmy MSA testů pracovní způsobilosti (testů schopností, dovedností, inteligence, osobnosti aj.)?

- a) Ano
- b) Ne

20) Kolik kol přijímacího řízení jste absolvoval/a, než jste byl/a přijat/a?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4 a více

21) Jaký byl váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení

- a) Příjemný
- b) Spíše příjemný
- c) Spíše nepříjemný
- d) Nepříjemný

22) Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru ze strany společnosti?

- a) Pouze personalista
- b) Personalista a konkrétní vedoucí
- c) Další účastníci (uved'te kdo).....

23) Jak jste byl seznámen/a s pracovním prostředím společnosti (budova a její dispozice, jednotlivá oddělení, zázemí a jiné)

(možnost více odpovědí)

- a) Byl/a jsem proveden/á budovou a současně s ní seznámen/á
- b) Byl/a jsem seznámen/á se svými spolupracovníky
- c) Byl/a jsem systematicky a podrobně seznámen/á s pracovním místem
- d) Nebyl/a jsem seznámená s pracovním prostředím společnosti

24) Které z těchto informací byly po přijetí poskytnuty nedostatečně?

(vyberte alespoň 3 odpovědi)

- a) Popis pracovní činnosti
- b) Podrobné seznámení s obsahem pracovní náplně
- c) Vysvětlení pravomoci, působnosti, odpovědnosti a podstaty jednotlivých úkolů
- d) Základní pracovní podmínky (pracovní doba, podniková dovolená, pojištění)
- e) Odměňování (mzda, srážky ze mzdy)
- f) Nemoc a pracovní neschopnost (hlášení absence, doklady, nemocenské dávky)
- g) Podniková pravidla
- h) Udělování volna
- i) Postup při stížnostech
- j) Postup při povyšování pracovníků
- k) Možnosti vzdělání a výcviku
- l) Otázky ochrany zdraví a bezpečnosti
- m) Možnosti stravování
- n) Pravidla pro používání elektronické pošty
- o) Jiné (uved'te co)

25) Měl/a jste při zaškolení přiděleného školitele (nadřízeného, spolupracovníka)?

- a) Ano
- b) Ne, na pracovišti to není zvykem
- c) Ne, pro nedostatek pracovních sil
- d) Jiné (uved'te koho)

26) Kdo nebo co Vám nejvíce pomohlo v době adaptace a zapracování se ve firmě?

(vyplňte dle nápomocnosti – 1 nejméně, 4 nejvíce)

Přímý nadřízený	1	2	3	4
Spolupracovník	1	2	3	4
Předchůdce	1	2	3	4
Tištěné/elektronické zdroje	1	2	3	4
Internet	1	2	3	4
Jiné (uved'te kdo nebo co):	1	2	3	4

27) Jaké stresory na Vás během adaptačního procesu působily?

(vyplňte dle četnosti - 1 nejméně, 4 nejvíce)

Neochota personálu pomoci	1	2	3	4
Špatný kolektiv	1	2	3	4
Nedostatek času na zaučení	1	2	3	4
Nedostatek času na zvládnutí úkolu	1	2	3	4
Mnoho nových informací najednou	1	2	3	4
Strach ze zodpovědnosti	1	2	3	4
Strach z neúspěchu	1	2	3	4
Jiné (uved'te co)	1	2	3	4

28) Chtěl/a jste na základě špatné adaptace práci opustit?

- a) Ano, uvažoval/a jsem o tom, ale práci jsem neopustila
- b) Ano, místo jsem změnil/a
- c) Ne, proces adaptace proběhl v pořádku

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení:		Titul:	
Jméno:		Rodinný stav:	
Rodné příjmení:		Místo narození:	
Datum narození:		Státní příslušnost:	
Rodné číslo:		Telefonní kontakt:	
Číslo OP:			
Trvalé bydliště:		Přechodné bydliště:	
Město:		Město:	
PSC:		PSC:	
Ulice:		Ulice:	
č.p.:		č. p.:	
Nejvyšší dosažené vzdělání:		Kvalifikační průkazy	
Počet tříd (semestrů):		Druh průkazu: Platnost do:	
Rok ukončení:			
Obor:			
Příslušnost ke zdravotní pojišťovně:		Znalost cizího jazyka: Stupeň znalosti:	
Číslo pojistěnce (u cizinců):			
Průběh předchozího zaměstnání			
Podnik - sídlo	Pracovní zařazení	Od	Do

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Účast v II. pilíři důch.sporení: ANO - NE Datum registrace II.pilíře u FÚ:	
Změněná pracovní schopnost: ANO - NE (v kladném případě doložte potvrzení)	Druh důchodu: (od kdy byl přiznán)
Předchozí zaměstnavatelé (včetně Úřadu práce): (uvést všechny za poslední rok: datum od - do, název)	Studujete: ANO - NE (typ studia, od - do, doložit potvrzení školy)
Máte stanoveny srážky ze mzdy (exekuce,insolvence)? ANO - NE Jaké: Jste nebo v nejbližší době (půl roku) budete v insolvenční? ANO - NE	Vyživované osoby pro účely nařízených srážek ze mzdy:

Prohlašuji, že všechny uvedené údaje jsou pravdivé a jsem si vědom(a) povinnosti nahlásit ihned všechny změny rozhodné pro daň ze mzdy, sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a srážky ze mzdy.

V souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, tímto prohlašuji, že souhlasím se zpracováním, užitím a uchováním veškerých mých osobních a případně citlivých údajů společností MSA, a. s., IČ 451 92 278, se sídlem Dolní Benešov, Hlučinská 641, PSČ 747 22. Souhlas uděluji na dobu 1 roku ode dne doručení osobních údajů.

Beru na vědomí, že poskytnutí osobních údajů je dobrovolné. Souhlas mohu kdykoliv odvolat.

Datum:	Podpis zaměstnance:
--------	---------------------

Ukázka sortimentu firmy MSA:

K 83 TW - celosvařovaný kulový kohout



- voda, plyn, ropa, kyselá pracovní látka
- připojení přírubové nebo přivařovací
- rozsah pracovních teplot od -60°C do +200°C
- CLASS 150 - 1500, NPS 2" - 56"

C 09.1 - ventil v litém provedení



- voda, sytá pára, olej, surová ropa a její produkty, neagresivní kapaliny
- připojení přírubové nebo přivařovací
- rozsah pracovních teplot od -60°C do +650°C
- CLASS 150 - 600, NPS 2" - 14"

A 00 - šoupátko uzavírací s ručním pohonem



- voda, pára, vzduch, plyn, olej, neagresivní kapaliny
- připojení přivařovací

- rozsah pracovních teplot do + 350°C
- pracovní tlak do 20,0 MPa
- DN 50 – 800

A 10, 11 - ventil vlnocový uzavírací nebo regulační



- voda, pára, vzduch, plyn, olej, neagresivní kapaliny
- připojení přivařovací
- rozsah pracovních teplot do + 350°C
- pracovní tlak do 20,0 MPa
- DN 50 – 150

A 41 - zpětná klapka bezrázová



- voda, pára, vzduch, plyn, olej, plyn, neagresivní kapaliny
- připojení přivařovací
- rozsah pracovních teplot do + 350°C
- pracovní tlak do 20,0 MPa
- DN 50 - 800

