

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
An Analysis of Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization

Student: Veronika Večeřová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Večeřová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Analysis of Employee Recruitment and Selection Systems
in a Chosen Organization

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
 3. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BÍLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný první výběr*. Praha: Grada, 2016. [ISBN 978-80-247-5768-1](#).
- ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOFT, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. [ISBN 978-80-248-3829-8](#).
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. [ISBN 978-80-7357-925-8](#).


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


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čupíková, Ph.D.**

Datum začátku: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017




doc. Ing. Petra Horvátová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 3, 5, 6, 7, 8 a 9, dané mi k dispozici, jsem samostatně upravila.

V Ostravě dne 4.5.2017


.....

Veronika Večřová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za její ochotu, čas a rady poskytnuté při zpracování této práce. Také děkuji generálnímu řediteli vybrané společnosti za umožnění zpracovávat moji bakalářskou práci v jejich organizaci. V neposlední řadě patří mé velké poděkování vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů za její ochotu, vstřícnost, čas a poskytnuté materiály a informace.

Obsah

1. Úvod	5
2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce.....	7
3. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	9
3.1 Lidské zdroje	9
3.2 Řízení lidských zdrojů	9
3.2.1 Charakteristiky řízení lidských zdrojů	9
3.3 Personální útvar	10
3.4 Personální činnosti.....	11
3.5 Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
3.6 Plánování lidských zdrojů	12
3.7 Získávání zaměstnanců.....	13
3.7.1 Role a odpovědnosti při získávání zaměstnanců.....	14
3.7.2 Proces získávání zaměstnanců	15
3.8 Výběr zaměstnanců.....	22
3.8.1 Proces výběru zaměstnanců.....	23
3.8.2 Role a odpovědnosti při výběru zaměstnanců.....	25
3.8.3 Metody výběru zaměstnanců.....	27
3.8.4 Validita výběrových metod	33
3.9 Hodnocení úspěšnosti procesů získávání a výběru zaměstnanců	34
4. Charakteristika organizace	35
4.1 O společnosti	35
4.1.1 Historie	35
4.1.2 Vize společnosti	36
4.2 Organizační struktura	36
4.3 Personální útvar	36
4.4 Struktura zaměstnanců.....	37
4.4.1 Struktura zaměstnanců dle pracovních skupin	37
4.4.2 Struktura zaměstnanců dle věku.....	38
4.4.3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání.....	38
4.4.4 Struktura zaměstnanců dle doby trvání pracovního poměru	39

4.5	Míra odchodů.....	40
5.	Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci .	42
5.1	Identifikace potřeby získávání zaměstnanců	42
5.2	Proces získávání zaměstnanců.....	43
5.2.1	Zvážení alternativ	43
5.2.2	Popis a specifikace pracovního místa.....	43
5.2.3	Identifikace zdrojů uchazečů.....	44
5.2.4	Volba metod a forem získávání zaměstnanců a dokumentů používaných od uchazečů	44
5.2.5	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	47
5.3	Proces výběru zaměstnanců.....	47
5.3.1	Předvýběr uchazečů (administrativní kolo).....	47
5.3.2	Průběh výběrového řízení.....	48
5.3.3	Uplatňované metody při výběru zaměstnanců	49
5.3.4	Rozhodnutí o přijetí.....	51
5.3.5	Úkony po rozhodnutí o přijetí uchazeče	52
5.4	Hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	52
5.5	Analýza dotazníkového šetření.....	52
5.5.1	Identifikační otázky.....	53
5.5.2	Otázky týkající se nalezení nabídky pracovního místa	55
5.5.3	Otázky týkající se výběrového řízení	59
5.6	Shrnutí zjištění z dotazníkového šetření	66
6.	Návrhy a doporučení	67
7.	Závěr.....	69
	Seznam použité literatury.....	71
	Seznam zkratk	73
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Tématem této bakalářské práce je získávání a výběr zaměstnanců, což je jedna z hlavních činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Práce se zabývá popisem uvedených procesů. Dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, s požadovanými osobnostními charakteristikami je zárukou konkurenceschopnosti organizace a jedním z hlavních předpokladů pro plnění jejich stanovených cílů.

Na jednotlivé pracovní pozice je třeba vybrat nejvhodnější kandidáty, kteří budou splňovat stanovené požadavky a budou pro organizaci přínosem. K tomu je potřeba zvolit správné metody a postupy, pomocí kterých bude rozpoznán nejlépe vyhovující uchazeč. Je třeba dosáhnout co nejvyšší efektivity těchto metod při vynaložení minimálních nákladů. Správný výběr pracovníků ovlivňuje i efektivní využívání dalších zdrojů v organizaci.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci navržení případných doporučení a úprav pro zlepšení těchto procesů.

Ve druhé kapitole jsou uvedeny jednotlivé kroky postupu zpracování celé bakalářské práce. Také jsou zde zmíněny metody, které byly při zpracování využity.

Ve třetí kapitole je na základě odborné literatury popsán proces získávání a výběru zaměstnanců. Je zde uveden stručný popis řízení lidských zdrojů, personálního útvaru, vytváření pracovních míst a dalších pojmů. U získávání pracovníků jsou uvedeny a podrobněji charakterizovány jednotlivé fáze, metody a formy tohoto procesu včetně uvedení jejich výhod a nevýhod. Dále je popsán proces výběru zaměstnanců včetně využívaných metod, které jsou opět podrobněji popsány. Následně jsou zmíněny i možnosti hodnocení těchto procesů.

Čtvrtá kapitola obsahuje historii vybrané společnosti a její vizi. Dále je zde stručně popsána její organizační struktura a složení personálního útvaru včetně náplně práce jednotlivých pracovníků tohoto útvaru. Poslední část této kapitoly se zaměřuje na strukturu pracovníků ve společnosti dle věku, vzdělanosti, fluktuace apod.

V páté kapitole bude provedena analýza zaměřená na popis systémů získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci. Popis bude zaměřen na získávání a výběr zaměstnanců, jak na technicko-hospodářské pozice, tak i na dělnické a režijní. Následně budou uvedena kritéria,

podle kterých společnost hodnotí efektivitu těchto procesů. Závěr této kapitoly bude obsahovat rozbor anonymních dotazníků, které vyplnili zaměstnanci organizace.

Šestá kapitola obsahuje případná doporučení a návrhy pro zlepšení a zefektivnění stávajících systémů v organizaci.

Závěrem jsou shrnuta veškerá zjištění a poznatky jak z teoretického hlediska, tak i z praktických zjištění současného stavu výše zmíněných procesů ve vybrané společnosti.

2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce

Zpracování celé bakalářské práce se skládá z několika na sebe navazujících kroků, které vedou ke splnění předem definovaného cíle. Tento cíl byl uveden již v úvodu.

1. krok: Zpracování teoreticko-metodické části

Tato část vychází ze studia české i zahraniční odborné literatury, zaměřené na oblast řízení lidských zdrojů. Při zpracování teoretických východisek, týkajících se procesů získávání a výběru zaměstnanců, bude použito několik různých metod - metoda komparace, dedukce, analýzy a syntézy. Komparace spočívá v porovnávání dané problematiky jednotlivých autorů a vytvoření vlastního stanoviska. Pomocí dedukce budou určeny a vybrány důležité informace. Tyto informace budou dále podrobeny analýze, kdy celek bude rozčleněn na dílčí části, a získané poznatky budou prostřednictvím syntézy spojeny v jednotný celek.

2. krok: Charakteristika organizace

V tomto kroku bude popsána historie organizace, její vize, organizační struktura, náplň práce personálního útvaru a následně i struktura pracovníků dle určitých kritérií. Informace, potřebné ke zpracování této části, budou získány na základě polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů. U tohoto typu rozhovoru se vychází z předem připravených okruhů otázek, které tazatel v průběhu pohovoru rozvíjí dle potřeby. Přehled otázek, které budou pokládány vedoucí oddělení ŘLZ je k nahlédnutí v příloze č. 1. Dalším zdrojem informací budou poskytnuté interní materiály a internetové stránky organizace. Opět zde bude využita metoda analýzy, syntézy a dedukce.

3. krok: Zpracování aplikačně-ověřovací části

V rámci tohoto kroku bude proveden popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Informace budou získány z polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů, z vlastního pozorování u výběrového rozhovoru, z interních materiálů firmy a z dotazníkového šetření ve vybrané organizaci. Pozorování lze definovat jako záměrné, cílevědomé, systematické a plánovité vnímání jevů a procesů, které směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Dotazníkové šetření nám umožní sesbírat informace od většího počtu lidí. Vytvořené dotazníky budou rozdány vybraným zaměstnancům firmy. Opět zde bude použita komparace, která srovná

pohledy na tyto procesy ze strany zaměstnanců a ze strany personálního pracovníka. Jednotlivé pohledy budou analyzovány a prostřednictvím syntézy bude vytvořen určitý závěr.

4. krok: Vypracování návrhů a doporučení

Pomocí již získaných informací budou vypracovány případné návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení a zefektivnění stávajících systémů v organizaci. Bude použita metoda dedukce neboli logického vyvozování nových závěrů.

3. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Cílem této kapitoly je popis procesů získávání a výběru zaměstnanců na základě odborné literatury. Nejprve bude obecně vysvětleno řízení lidských zdrojů, co jsou to personální činnosti, personální útvar, personální plánování apod. Následovat bude podrobnější charakteristika jednotlivých fází, metod a forem výše zmíněných procesů. Závěrem budou uvedeny možnosti, jak změřit jejich úspěšnost.

3.1 Lidské zdroje

Aby mohla jakákoliv organizace fungovat, musí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Na těchto čtyřech prvcích tedy závisí úspěch či neúspěch organizace. Jelikož materiální a finanční zdroje nejsou samy o sobě k ničemu, musí existovat něco, co je oživí a uvede do pohybu. Tento úkol plní lidské zdroje. (Koubek, 2007). Dle Armstronga (2007) jsou lidé tím nejdůležitějším, co organizace má k dispozici, neboť právě oni navrhují strategické plány a cíle organizace, rozdělují finanční zdroje, vymýšlejí a vyrábějí výrobky, poskytují služby, kontrolují kvalitu.

3.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27) Řízení lidských zdrojů lze chápat jako soubor manažerských postupů, které slouží k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci a zajišťují, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení cílů organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna plnit stanovené cíle prostřednictvím lidí. Tato koncepce se začala formovat v zahraničí v průběhu 50. a 60. let minulého století (Čopíková a kol., 2015).

3.2.1 Charakteristiky řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů charakterizují následující znaky:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (zaměření se na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů);

- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.);
- pro řízení lidských zdrojů je typická tzv. dvojitá odpovědnost, tzn., že při řízení lidských zdrojů jsou zodpovědní personalisté a všichni manažeři; při vykonávání všech personálních činností je důležitá jejich spolupráce;
- úzké propojení řízení lidských zdrojů se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou důležitými zdroji v organizaci a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace);
- řízení lidských zdrojů je páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí;
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace;
- značný důraz je kladen na rozvoj lidských zdrojů se záměrem flexibilizace organizace a její připravenosti na změny;
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (personální a sociální rozvoj);
- vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace;
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých zaměstnaneckých vztahů (Čopíková a kol., 2015).

3.3 Personální útvar

Personální útvar, také označován jako útvar řízení lidských zdrojů, je specializované pracoviště zajišťující odbornou, koncepční, metodologickou, poradenskou a kontrolní činnost. V oblasti řízení lidských zdrojů poskytuje speciální služby nejen všem vedoucím pracovníkům na všech úrovních, ale i ostatním pracovníkům. Plní i úkoly k vnějším institucím jako jsou finanční úřad, statistika, místní a regionální státní správa.

Mezi specifické úkoly personálního útvaru patří navrhování a prosazování personální strategie a personální politiky organizace, poskytování služeb vedoucím pracovníkům a jejich usměrňování při plnění úkolů na personální práci, zajišťování existencí a fungování personálních činností a v neposlední řadě vyjadřování se k záměrům organizace z hlediska dopadu na oblast práce a lidského činitele (Měrtlová, 2014).

3.4 Personální činnosti

Personální činnosti, někdy označovány jako personální služby či funkce, představují výkonovou část personální práce. Tyto činnosti vykonává personální útvar k realizaci cílů organizace v oblasti řízení a vedení lidí. Dle Koubka (2007) mezi jednotlivé personální činnosti patří:

- **vytváření a analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a jejich spojování do pracovních míst, popis pracovních míst a aktualizace těchto materiálů;
- **personální plánování** – plánování potřeby zaměstnanců v organizaci, jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců;
- **získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, rozhodnutí o přijetí zaměstnance, zařazení pracovníka do personální evidence a jeho uvedení na pracoviště aj.;
- **hodnocení pracovníků** – příprava časového plánu a potřebných formulářů, obsahu a metod hodnocení, navrhování a kontrola opatření apod.;
- **rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru** – zařazování zaměstnanců na určité pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění;
- **odměňování zaměstnanců** – slouží k ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců, zahrnuje nejen peněžní odměny, ale také povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody;
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – identifikace potřeb vzdělávání, plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- **pracovní vztahy** – zejména organizování jednání mezi vedením organizace a odbory, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, sledování agendy stížností, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci apod.;
- **péče o pracovníky** – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, životních podmínek zaměstnanců, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům aj.;

- **personální informační systém** – zajišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza dat týkajících se pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností organizace i vnějších podmínek, jež ovlivňují formování a fungování personálu organizace, poskytování informací příslušným příjemcům apod.

V poslední době mezi personální činnosti bývá zařazován i průzkum trhu, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Velice důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při vykonávání jednotlivých personálních činností byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se (Koubek, 2007).

3.5 Vytváření a analýza pracovních míst

„Vytváření pracovních míst je proces definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce a jejich seskupování do pracovních míst.“ (Šikýř, 2014, s. 87) Tento proces je součástí procesu organizování a procesu vytváření organizační kultury, neboť jednotlivá pracovní místa jsou spojována do vyšších organizačních celků (např. odborů, útvarů apod.) za účelem vykonání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizace strategických cílů organizace. Definované pracovní úkoly a vytvářená pracovní místa musí zabezpečit uskutečňování cílů organizace i uspokojování potřeb zaměstnanců, musí pracovníky motivovat, rozvíjet a využívat jejich schopnosti, nesmí ohrožovat či poškozovat zaměstnance a musí být v souladu s právními předpisy.

Analýza pracovních míst zahrnuje specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o určitém pracovním místě a o jeho požadavcích na zaměstnance. Výstupem je dokument označovaný jako popis a specifikace pracovního místa. Tento dokument obsahuje údaje o pracovním místě (popis pracovního místa) a údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance (specifikaci pracovního místa) (Šikýř, 2014).

3.6 Plánování lidských zdrojů

Aby organizace mohla realizovat své cíle, musí vědět kolik a jaké pracovníky by měla zaměstnávat. K získání těchto poznatků slouží plánování lidských zdrojů neboli personální plánování (Čopíková a kol., 2015).

Koubek (2007) tvrdí, že plánování lidských zdrojů usiluje o to, aby v současnosti i v budoucnosti organizace měla zaměstnance:

- v potřebném množství (kvantitě),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím přístupem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady.

Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří kroků:

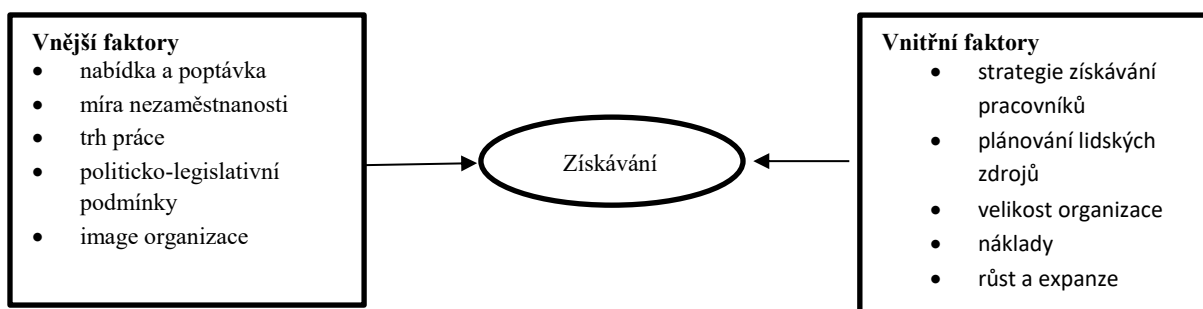
- **prognózy poptávky** – jedná se o předvídaní budoucí potřeby pracovníků a dovedností a schopností, které tito pracovníci budou pravděpodobně potřebovat;
- **prognózy nabídky** – zde se snažíme odhadnout počet lidí, kteří budou pravděpodobně k dispozici uvnitř organizace i mimo ni;
- **sestavování plánů sladujících nabídku s poptávkou** – na základě výše zmíněných prognóz lze odhadnout nedostatek či přebytek pracovníků, což je východiskem pro sestavení plánů získávání, stabilizace, snižování počtu zaměstnanců, flexibility, nástupnictví nebo personálních rezerv (Čopíková a kol., 2015).

3.7 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je personální činnost, jejímž cílem je oslovit a přitáhnout optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní pozice, z nichž pak budou vybráni zaměstnanci, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům.“ (Čopíková a kol., 2015, s. 19)

Při získávání proti sobě stojí dvě strany – organizace, která potřebuje pracovní sílu, a uchazeč, který hledá vhodné zaměstnání. Úkolem procesu je zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby na nabídku o zaměstnání v organizaci reagovali potencionální zájemci o práci. Odezvu na nabídku zaměstnání ovlivňuje nejen samotná nabídka o volném pracovním místě, ale i vnější a vnitřní faktory v organizaci (viz Obr. 3.1). Vnitřní faktory jsou organizací do jisté míry ovlivnitelné, naopak ty vnější organizace ovlivnit nemůže (Koubek, 2007).

Obr. 3.1. Faktory ovlivňující získávání



Zdroj: Aswathappa (2008, s. 145), upraveno

3.7.1 Role a odpovědnosti při získávání zaměstnanců

Každý manažer či jakýkoliv jiný pracovník v podniku má svoji pracovní pozici, od které se odvíjí pracovní role a určitá odpovědnost. Tyto role a odpovědnosti liniových manažerů, specialistů na LZ a ostatních zaměstnanců v procesu získávání pracovníků jsou shrnuty v následující tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Role a odpovědnosti v procesu získávání zaměstnanců

<i>Linioví manažeři</i>	<i>Personalisté</i>	<i>Zaměstnanci</i>
Spolupracovat s personalisty při plánování potřeby zaměstnanců.	Spolupracovat s liniovými manažery při plnění plánů a strategických cílů organizace a při plánování potřeby zaměstnanců.	Otevřeně diskutovat o svých krátkodobých i dlouhodobých záměrech s cílem usnadnit vývoj náborových plánů.
Využívat informace získané z náborových aktivit při dalším rozhodování s cílem udržet si zaměstnance v dlouhodobém horizontu.	Jsou zodpovědní za vypracování strategie získávání pracovníků, která přispívá k rozvoji celého systému ŘLZ.	Při hledání práce, zvážit všechny nabízené možnosti v rámci náboru ještě před tím, než se rozhodne, na které pozici bude pracovat.
Spolupracovat při zveřejňování informací o volných pracovních pozicích.	Vyhodnocovat výsledky získávání pracovníků, inovovat postupy získávání s cílem zajistit dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů.	Pomáhat se zaučením nových pracovníků.
Sledovat trendy na trhu práce a předvídat důsledky strategie procesu získávání a udržení talentů.	Poskytovat výcvik liniovým manažerům a dalším zaměstnancům podílejícím se na náborových aktivitách.	Využít znalosti se získáváním pracovníků z předchozích zaměstnání a pomoci tak zaměstnavateli zlepšit, inovovat a zefektivnit tento proces.

<i>Linioví manažeři</i>	<i>Personalisté</i>	<i>Zaměstnanci</i>
Podporovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.	Diagnostikovat potencionální problémy. Provádět průzkumy a rozhovory se zaměstnanci atd. a využít je pro zlepšení v organizaci.	Spolupracovat s personalisty a liniovými manažery při řízení lidských zdrojů.
Porozumět příslušným právním předpisům a řídit se jimi.	Rozvíjet náborové plány v souladu s právními předpisy a zajistit dostatek kvalifikovaných interních a externích kandidátů.	Vyhledávat další možnosti v rámci společnosti a zaměřit se na ty, které podpoří osobní kariérní růst.

Zdroj: Jackson, Schuler, Werner (2012, s. 195), upraveno

3.7.2 Proces získávání zaměstnanců

Dle Koubka (2007) je předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou získáme analýzou pracovních míst, a předvídáním uvolňování či vytváření nových pracovních míst.

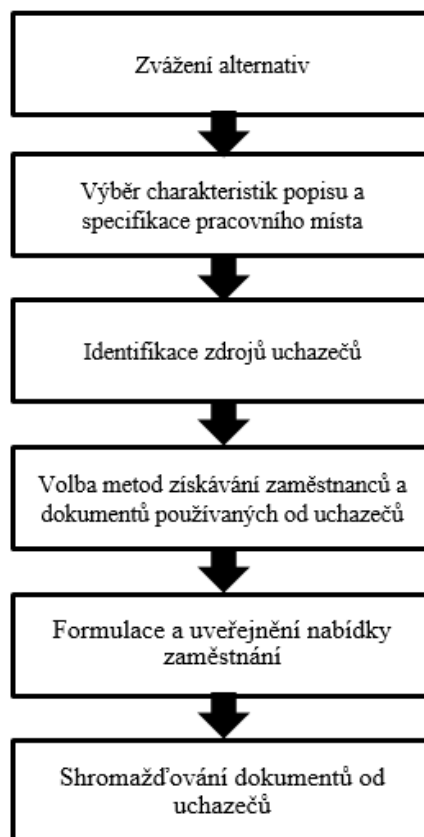
Samotný proces získávání zaměstnanců je tvořen z několika na sebe navazujících kroků znázorněných na obrázku 3.2.

1) *Zvážení alternativ*

Jestliže se nám uvolní nějaká pracovní pozice, kterou musíme obsadit, je nutné důkladně zvážit, zda nelze najít vhodnější alternativu k obsazení pracovního místa na plný úvazek. Touto alternativou může být:

- zrušení pracovního místa;
- pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti či pomocí externího dodavatele;
- rozdělení práce mezi jiná pracovní místa při současném zrušení těch úkolů všech zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné (Horváthová a kol., 2014; Koubek, 2007).

Obr. 3.2 Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 52)

2) *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a pozdější výběr pracovníků*

Jak uvádí Koubek (2007), u popisu a specifikace pracovního místa je velice důležité vybrat ty charakteristiky, které poskytnou potenciálnímu uchazeči realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a o nezbytných požadavcích na něj, bez kterých by práci nemohl vykonávat. Stanovení velkého počtu požadavků potenciální uchazeče odrazuje a mohli by tak být odrazeni i vhodní uchazeči s významným rozvojovým potenciálem.

V rámci popisu pracovního místa by měl být uveden jeho název, pracovní funkce, zaměstnání, rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný, místo výkonu práce, možnost výcviku a vzdělávání a pracovní podmínky, týkající se především pracovního prostředí a platových podmínek. U specifikace pracovního místa se uvádějí požadavky na pracovníka, tj. vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti.

3) Identifikace zdrojů uchazečů

V tomto kroku zkoumáme, z jakých zdrojů pracovní síly získáme. Můžeme se zaměřit na získávání z vnitřních či vnějších zdrojů, nebo můžeme využít i jejich kombinace. V případě vnitřních zdrojů máme již k dispozici informace o pracovnících, o pracovních místech, o uvolňování pracovníků apod. Proto je získávání pracovních sil z vnitřních zdrojů mnohem snadnější než u získávání uchazečů přicházejících zvenku. Je důležité pořádně zvážit, jaké možnosti získávání pracovníků pro organizaci budou výhodnější, neboť oba tyto zdroje mají své výhody i nevýhody, které jsou uvedeny v tab. 3.2 (Koubek, 2007; Horváthová a kol., 2014).

Tab. 3.2 Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů získávání zaměstnanců

<i>Zdroje získávání</i>	<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>	
<i>Vnitřní</i>	Uchazeč zná organizaci.	Provozní slepota.	
	Manažeři znají své zaměstnance.	Omezený výběr.	
	Nízké náklady na získávání lidí.	Automatické povyšování.	
	Znalost spolupracovníků.	Soutěživost a kariéerní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku.	
	Rychlejší obsazení místa.	Odmítnutí povýšeného zaměstnance členy jeho týmu či oddělení.	
	Zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců i dalších členů organizace.	Náklady na vzdělávání a rozvoj.	
	Lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců.	Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnance, který byl vybrán z vnitřních zdrojů.	
	Posiluje se jistota zaměstnání.		
	Rychlejší adaptace.		
<i>Vnější</i>	Širší možnost výběru.	Vyšší náklady na proces získávání zaměstnanců.	
	Přísun nových myšlenek a nápadů.	Obsazení pracovního místa trvá déle (časově náročné na přípravu i samotný proces získávání).	
	Nový zaměstnanec zpravidla mívá velké pracovní nasazení.	Vyšší riziko nesprávné volby.	
	Příchozí zaměstnanec je rychleji uznán.		Blokování šancí postupu.
			Delší adaptace.
			Představa vyššího finančního ohodnocení.
		Zvyšuje se fluktuace.	
		Stres z přechodu na nové působiště.	

Zdroj: Čopíková a kol. (2015, s. 22)

Vnitřní zdroje zaměstnanců tvoří:

- uspořené pracovníci – např. v důsledku nové technologie či lepší organizace práce;
- pracovníci, kteří jsou uvolněni v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku organizačních změn;
- pracovníci, kteří v současnosti mohou zastávat pracovní pozici náročnější než je ta dosavadní;
- pracovníci, kteří mají zájem přejít na jinou volnou pozici.

Vnější zdroje zaměstnanců tvoří:

- pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit své dosavadní zaměstnání,
- čerství absolventi škol či jiných institucí,
- volné pracovní síly na trhu práce,
- doplňkové zdroje – např. ženy v domácnosti, studenti, důchodci či zahraniční pracovníci (Horváthová a kol., 2014).

4) Volba metod a forem získávání zaměstnanců a dokumentů používaných od uchazečů

Existuje celá řada metod a forem, jejichž úkolem je upoutat, oslovit a přimět lidi k tomu, aby se o dané místo ucházeli. Ne všechny mají stejný efekt, a proto jejich volba závisí na tom, zda se rozhodneme získávat zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na zaměstnance (kvalifikace, zvláštní schopnosti apod.), jaká je situace na trhu práce, kolik prostředků jsme schopni vynaložit na získávání zaměstnanců, jak rychle dané pracovní místo potřebujeme obsadit atd. (Čopíková a kol., 2015; Koubek, 2007).

Organizace by se neměla omezovat pouze na jednu metodu, ale využije jich více. Mezi nejčastěji využívané metody lze zařadit:

- **Pohled dovnitř organizace.** Měl by být upřednostňován, protože vlastní kandidáti jsou již seznámeni s chodem organizace a i s její kulturou. Obsazování volných či nově vytvořených pracovních pozic je levnější a vede k vyšší motivaci stávajících pracovníků. Pokud jsme již vyčerpali zdroje vlastních kandidátů nebo máme-li k tomu zvláštní důvod, připadá v úvahu pohled za hranice organizace.
- **Doporučení zaměstnancem.** Jedná se o relativně levný a účinný způsob získávání pracovníků využívaný zejména menšími organizacemi. Současný zaměstnanec doporučí

vhodného spolupracovníka, kolegu z profese, přítele či známého. Výhodou je, že doporučení získáme od osob, jejichž úsudku můžeme věřit a můžeme získat přesnější informace o kandidátech. V rámci podpory této metody, bývají odměňováni pracovníci, kteří doporučí či „přivedou“ schopného zaměstnance.

- **Spolupráce s úřady práce.** Jedná se o levnou formu získávání pracovníků pro organizaci, jejíž úspěšnost je závislá na situaci na trhu v příslušném regionu. Jelikož jde o nepříliš efektivní zdroj nových pracovníků, je tato metoda vhodná spíše pro méně kvalifikované pozice.
- **Inzerování.** Výhodou je, že o volném pracovním místě informujeme velký počet potencionálních kandidátů. Inzerovat lze v tisku, v rozhlasu i v televizi, a to v celostátních i lokálních médiích. Organizace může inzerovat sama nebo může využít spolupráce s profesionální agenturou. Nicméně je důležité zvážit volbu vhodného média vzhledem k typu pracovní profese.
- **Internetová inzerce.** V současnosti je to velmi oblíbená a využívaná metoda, která je efektivní zejména při hledání mladších spolupracovníků. Výhodou je zejména rychlost a nízké náklady. Uchazeči mohou prostřednictvím internetu zasílat své životopisy a další dokumenty, vyplňovat požadované dotazníky apod.
- **Využívání externích služeb.** Jedná se o spolupráci s komerčními firmami. Může se jednat o *recruitmentové firmy*, které se snaží oslovit co nejširší okruh potencionálních kandidátů. Obvykle po vlastním výběru doporučí 2-3 rovnocenné kandidáty a o přijetí rozhoduje již zadavatelská firma. Další možností mohou být *firmy typu executive search (Headhunting)*, které se zaměřují na hledání kandidátů na vyšší pozice. Tyto kandidáty oslovují přímo i v případě, že o změně zaměstnání nepřemýšlí. Třetím typem jsou *firmy temporary help*, umožňují pronájem pracovníků organizacím různého zaměření. Pronájem je možný u administrativních i dělnických funkcí. Kromě předchozích typů firem lze zmínit ještě čistě *zprostředkovatelské firmy*, které zprostředkovávají kontakty na pracovníky požadovaných kvalit, aniž by prováděli jejich systematický výběr.
- **Poutače, vývěsky, billboardy.** Jedná se o tzv. venkovní reklamu, která se umísťuje na frekventovaná místa, např. na zastávky městské hromadné dopravy.
- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi.** Organizace spolupracuje se školami a dalšími vzdělávacími institucemi. Získá tak „praxí nezkažené“, ale talentované, perspektivní, „tvárné“ a ambiciózní pracovníky, které si sama zaškolí. Spolupráce se školami může

probíhat formou sponzorování studentů, nabídkou praxí a stáží, vedením ročníkových a diplomových prací, prostřednictvím Trainee programů apod.

- **Dny otevřených dveří.** Pokud je firma v okolí známá a má dobré jméno, může pořádat dny otevřených dveří. Tato metoda je vhodná pro oslovení pracovníků všeobecných profesí, kteří nacházejí uplatnění v organizacích různého zaměření.
- **Career days a burzy práce.** Řada organizací pořádá různé dny kariéry a burzy práce. Nejčastějšími pořadateli burzy práce jsou Úřady práce, Obchodní a hospodářská komora, vysoké školy a personální firmy. Kariérní dny se orientují na elitnější společnost než běžné burzy práce. V obou případech se firmy přihlásí, zaplatí určitý poplatek a prezentují svou nabídku uchazečům, studentům a dalším zájemcům. Poté na jejich stánku mohou zájemci získat konkrétnější informace a kontakty.
- **Sami se hlásící uchazeči.** Většinou se jedná o tvorbu databáze uchazečů, kteří jsou v případě potřeby vyzváni k účasti ve výběrovém řízení.
- **Oslovení bývalých zaměstnanců.** Většinou jsou oslovováni ti zaměstnanci, se kterými byl rozváznut pracovní poměr v době recese, restrukturalizace a následného zeštíhlování firmy. Rovněž lze oslovit zaměstnance, kteří odešli do důchodu nebo byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti.
- **Využívání sociálních sítí.** Při získávání pracovníků jsou sociální sítě stále častěji využívány. Nejčastěji využívanými sociálními sítěmi jsou Facebook, Google+ nebo profesní síť LinkedIn. Na LinkedIn lidé mohou vkládat svůj životopis, do kterého mohou neustále doplňovat své nové znalosti a zkušenosti (Čopíková a kol., 2015; Hroník, 2007; Urban, 2013).

Dokumenty, které jsou od uchazečů požadovány, poskytují organizaci důležité údaje o způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci a mohou také ovlivnit pozdější fázi výběru. Zpravidla se jedná o životopis, dotazník pro uchazeče a doklady o vzdělání a praxi (fotokopie vysvědčení, diplomů a certifikátů). Dalšími požadovanými dokumenty mohou být výpis z rejstříku trestů, hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis, který se požaduje v případě uchazečů o vedoucí místa či místa specialistů, a uchazeč v něm vysvětlí, proč má o zaměstnání zájem.

Životopis je nejčastěji vyžadovaný dokument, který vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Měl by být stručný, přehledný, systematický a logický. Rozlišujeme tři typy životopisů:

- a) *volný životopis*, jehož struktura a obsah jsou ponechány na uchazeči;
- b) *polostrukturovaný životopis*, kdy je uchazeč zhruba informován o tom, co má uvést a musí poskytnout informace, které organizace vyžaduje;
- c) *strukturovaný životopis*, u kterého je přesně stanoveno, co a v jakém pořadí má uchazeč uvést (Koubek, 2007).

Dle Dvořákové (2012) je v současnosti preferovaný spíše strukturovaný životopis. Při jeho hodnocení zaměstnavatel sleduje, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele, zda je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost, zda ukončil zahájené studium, jak dlouho trval u jednotlivých zaměstnavatelů pracovní poměr, jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích, zda pracovní poměry byly ukončeny k neobvyklému termínu, zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích apod.

Podstatou **osobního dotazníku** je poskytnout organizaci přesné a určité údaje o uchazečích. Existují dvě základní formy: *jednoduchý dotazník* a *otevřený dotazník*. Jednoduchý dotazník umožňuje uvést pouze holá fakta a používá se zejména při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst. Naopak u otevřeného dotazníku uchazeč může podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje nebo vyjádřit se k některým otázkám. Využíváme ho především při obsazování manažerských míst či míst specialistů (Koubek, 2007).

5) *Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání*

„Formulace nabídky zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.“ (Koubek, 2007, s. 147) Veškeré informace a údaje uváděné v nabídce je třeba pečlivě promyslet. Nabídka má za úkol přilákat vhodné uchazeče a nevhodné naopak odradit. Uchazeč by na základě ní měl zvážit, zda je dostatečně způsobilý pro obsazované pracovní místo. Důležité je tedy zvážit nejen obsah nabídky, ale i formu a její umístění. Jak uvádí Koubek (2007), tyto skutečnosti je třeba řádně promyslet zejména u inzerátů, protože v zájmu úspory nákladů se často organizace dopouští chyb, které vedou ke snížení efektivnosti získávání pracovníků. Aby byl inzerát efektivní, měly by být dodrženy následující zásady:

- inzerát by měl obsahovat název a stručný popis práce (pracovního místa), charakteristiku činnosti organizace, místo výkonu práce, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče, pracovní podmínky (mzda/plat, benefity, pracovní doba), dokumenty požadované od uchazeče a v neposlední řadě pokyny, jak, kde a dokdy by se měl uchazeč o zaměstnání ucházet;
- inzerát by měl být zadán do vhodného sdělovacího prostředku;
- měla by být zvolena osvědčená forma inzerátu;
- měly by být vedeny záznamy o inzerátech (typ sdělovacího prostředku, datum a den vydání inzerátu, jeho umístění ve sdělovacím prostředku, forma, jména uchazečů, kteří na něj reagovali, a těch, kteří byli vybráni k pohovoru a kteří při výběru uspěli);
- provedení analýzy efektivnosti inzerování;
- odmítnutí uchazeči by měli být informováni včas a slušným způsobem.

Po výše zmíněných krocích je možné nabídku uveřejnit. Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož se lidé mohou ucházet o zaměstnání. Je vhodné nabídku uveřejnit více způsoby a využít kombinaci vybraných metod získávání.

6) *Shromažďování dokumentů od uchazečů*

V období mezi uveřejněním nabídky a ukončením období, v rámci kterého je možné se o zaměstnání ucházet, si uchazeči musí připravit požadované dokumenty. Aby představitelé organizace svým chováním perspektivní uchazeče neodradili, je vhodné, aby uchazečům byli ochotni pomoci při vyplňování dotazníků, zpracování strukturovaného životopisu apod. Při shromažďování těchto dokumentů by se okamžitě měla provádět kontrola jejich úplnosti a v případě potřeby neprodleně požádat uchazeče o doplnění.

3.8 Výběr zaměstnanců

„Úkolem výběru zaměstnanců je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Podstata výběru tedy spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykovávat. Výběr je však vždy oboustranný proces. Nejen organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci.“ (Čopíková a kol., 2015, s. 23)

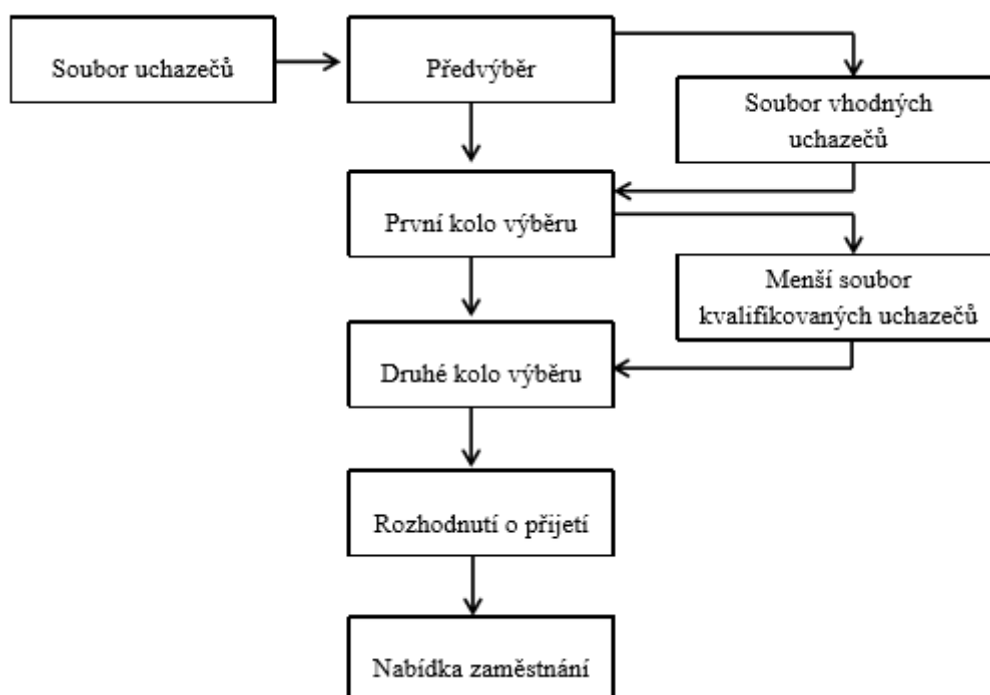
Dle Koubka (2007), výběr pomůže také vytvořit „zdravé“ mezilidské vztahy v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty určité pracovní skupiny (týmu), útvarů a organizace a pomáhá vytvářet žádoucí týmovou a organizační kulturu. Je dostatečně flexibilní a schopný se přizpůsobit předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.

Postup výběru zaměstnanců ovlivňuje zejména charakter pracovního místa, obtížnost získat zaměstnance s požadovanými vlastnostmi a disponibilní finanční prostředky pro obsazení pozice.

3.8.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru se obvykle liší při obsazování pracovní pozice z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. V případě vnitřních zdrojů, některý z níže uvedených kroků realizován nebude. Určitou roli zastává i tradice organizace, významnost, kterou management přisuzuje výběrovým procedurám, a jeho znalosti o výběru zaměstnanců a jeho metodách. Samotný proces výběru zaměstnanců je tvořen z několika na sebe navazujících kroků, které jsou znázorněny na Obr. 3.3. Jedná se o tříkolové uspořádání, které je nejběžnější. V prvním kole jsou vyhodnocovány materiály, ve druhém se setkáváme s uchazeči a testujeme je a ve třetím kole jsme v individuálním kontaktu s nejvýznamnějšími kandidáty.

Obr. 3.3 Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: Čopíková a kol. (2015, s. 24)

1) Předvýběr uchazečů (administrativní kolo)

Předvýběr je určen k tomu, abychom z celého souboru uchazečů vybrali perspektivní jedince. Vybíráme je zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, podle nichž porovnáváme způsobilost kandidátů s požadavky obsazovaného pracovního místa. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- **velmi vhodní** kandidáti, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení;
- **vhodní** kandidáti, kteří jsou do výběrového řízení zařazeni, pokud je nedostačující počet velmi vhodných kandidátů;
- **nevhodní** kandidáti, kterým je zaslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

2) První kolo výběru

V tomto kole získáváme informace, které budou předpokladem pro výběr 2-3 srovnatelných kandidátů, kteří postoupí do závěrečného kola. V tomto kroku uplatňujeme různé metody výběru (např. rozhovor, výběrové testy apod.), které budou popsány později.

3) Druhé kolo výběrového řízení

Zde u závěrečného kola nejpoužívanějšími metodami jsou Assessment Centre a rozhovor neboli interview. Rozhovor je velice využívanou metodou výběru a jeho úkolem je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pozici.

4) Rozhodnutí o přijetí

U posledních 2-3 kandidátů, kteří absolvovali určité metody výběru včetně rozhovoru či Assessment Centre, stojíme před konečným rozhodnutím. V této finální fázi vybíráme ty zaměstnance, kteří nejlépe splňují stanovená kritéria. Velké množství různých informací, které jsme získali, zaznamenáváme do tzv. hodnotícího formuláře. Tyto informace jsou vyhodnocovány, mnohdy i bodovány, takže jejich výsledkem je pořadí kandidátů s určitou průměrnou bodovou hodnotou. Té však přiřkládáme pouze orientační význam.

V rámci *kvalitativního hodnocení* si každý hodnotitel samostatně či v týmu odpoví na vybrané otázky, které mu pomohou vytvořit si představu o tom, jak každý z uchazečů bude v organizaci fungovat za určitý čas (např. za rok).

Poté následuje *kvantitativní vyhodnocení*, v rámci kterého uchazeče hodnotíme na základě jednoho či více kritérií a využít můžeme také následující tři metody:

- *metoda zatřídění* – metoda ANO / NE, metoda A, B, C, D;
- *metody bodování v pořadí* – přímo určujeme pořadí v jednom či více kritériích;
- *metoda párového srovnávání* – můžeme srovnat více kandidátů najednou v jednom či více kritériích.

Žádná metoda však není schopna za nás rozhodnout. Jestliže je hodnotitelů více, probíhá diskuse nad pořadími, které mají k dispozici. Při rozhodování bereme v úvahu i nepředpokládané okolnosti nebo ty okolnosti, které nebylo možné zařadit do výběrového rozhovoru. Konečné rozhodnutí o nejlepším uchazeči by měl provést budoucí nadřízený úspěšného kandidáta.

5) Nabídka zaměstnání

Jakmile vybereme nejlepšího uchazeče, musíme mu to co nejdříve sdělit. Nejvhodnější je oznámit mu naše rozhodnutí ústně, nicméně je nezbytné potvrdit nabídku zaměstnání i písemně s žádostí, aby do určitého data potvrdil svůj zájem pracovat v organizaci. Současně s nabídkou zaměstnání sdělujeme i neúspěšným uchazečům, že při výběrovém řízení neuspěli. Poděkujeme jim za jejich zájem pracovat v naší organizaci a vyslovíme politování, že je protentokrát zaměstnat nemůžeme, jelikož jiní uchazeči uspěli u výběrového řízení lépe, ale že nevylučujeme budoucí spolupráci. Pokud se v organizaci uvolní stejné či podobné pracovní místo, se na ně dovolíme si je oslovit (Horváthová a kol., 2014).

3.8.2 Role a odpovědnosti při výběru zaměstnanců

Tak jako u výše zmíněného procesu získávání zaměstnanců byly uvedeny role a odpovědnosti, které plní liniový manažeři, personalisté a ostatní zaměstnanci, i zde v následující tabulce 3.3 jsou shrnuty jejich role a odpovědnosti související s výběrem pracovníků.

Tab. 3.3 Role a odpovědnosti při výběru zaměstnanců

<i>Linioví manažeři</i>	<i>Personalisté</i>	<i>Zaměstnanci</i>
Identifikovat potřebu pracovníků s ohledem na současné podmínky a na plány do budoucna.	Shromažďovat a uchovávat příslušné dokumenty.	Mohou se účastnit výběrových řízení na jiné pracovní pozice v organizaci.
Pomáhat personalistům stanovit vhodná kritéria pro hodnocení výkonnosti nových pracovníků a pro jejich umístění.	Navrhovat vhodné metody výběru, plánovat postup výběru, připravovat výběrové rozhovory atd. a zajistit tak výběr vhodného uchazeče.	Při zvažování, zda určitou pracovní pozici přijmout, musí být připraveni přijmout i zodpovědnost za práci na této pozici.
Pomáhat personalistům při volbě a rozvíjení metod výběru.	Podílet se na výběru, monitorování a vyhodnocování externích firem, zabývajících se výběrem pracovníků.	Informovat manažery o svých zdravotních omezeních, které mohou být překážkou pro výkon dané práce.
Vést výběrový rozhovor, dále pomáhat při vyhodnocování výběrových testů a provádět konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče.	Spolupracovat s manažery a ostatními zaměstnanci při navrhování časového plánu výběru.	V případě, že se jedná o práci v týmu či v pracovní jednotce, se mohou účastnit pohovoru s kandidáty.
Porozumět příslušným právním předpisům a řídit se jimi. Poskytovat reference jiné organizaci.	Školit a trénovat všechny osoby, které se účastní procesu výběru.	Mohou se podílet na výběru nových spolupracovníků
	Sledovat výsledky výběru, vést přesné a úplné záznamy, které mohou sloužit jako materiály při případných soudních sporech.	Účastnit se školicích programů pro zaměstnance zapojené do výběrového řízení.
Pomáhat při zaškolování pracovníků.	Organizovat a dohlížet na zaškolování pracovníků.	Mohou pomoci s hodnocením výkonu nových pracovníků v rámci zaškolování.

Zdroj: Jackson, Schuler, Werner (2012, s. 233), upraveno

3.8.3 Metody výběru zaměstnanců

Existuje celá řada nástrojů výběru, pomocí kterých dokážeme posoudit jednotlivé uchazeče. Některé z nich bývají používány téměř vždy (osobní dotazník, rozhovor), jiné slouží k ověření důležitých zvláštních schopností osob. Žádná z metod není univerzální a nemůže ani stoprocentně zaručit správný výběr zaměstnance. Proto se v praxi doporučuje kombinace více metod.

1) *Výběrový rozhovor*

Dle Bělohlávek (2016), výběrový rozhovor patří k nejčastěji využívaným nástrojům personálního výběru. Tazatelé musí být schopni jednak naslouchat a klást otázky, ale také musí být připraveni prezentovat, případně i přesvědčovat o kvalitách nového zaměstnání. Rozhovor nám umožní zaměřit se nejen na odborná témata, ale i na některé vlastnosti osobnosti a můžeme při něm pozorovat i vyjadřovací schopnosti a neverbální komunikaci uchazečů. Na základě toho jsme schopni zjistit, jak je kandidát pohotový v reakci na otázky, jak zvládá kritické dotazy, jak přesvědčivé jsou jeho argumenty, jaké jsou jeho osobnostní rysy (sebedůvěra, vyrovnanost, průbojnost) apod. Jako další jeho výhodu můžeme zmínit nenáročnost jeho organizace, protože nám stačí pouze nerušená kancelář a dvě židle.

➤ *Typy rozhovoru*

Výběrové rozhovory lze rozlišit dle několika hledisek. Může to být rozlišení podle počtu účastníků, míry strukturovanosti nebo podle jejich zaměření. Jednotlivé typy výběrových rozhovorů jsou popsány v tabulce 3.4.

Tab. 3.4 Typy výběrových rozhovorů

Podle počtu účastníků	Individuální rozhovor (1+1)	Jedná se o diskusi „mezi čtyřma očima“. Může ji vést personalista nebo potencionální nadřízený uchazeče.
	Panelový rozhovor (2+1)	Jedná se o rozhovor, kdy na straně tazatelů je více lidí, a to zpravidla personalista a potenciální přímý nadřízený uchazeče.
	Postupný rozhovor (série individuálních rozhovorů)	Uchazeč může nejprve absolvovat rozhovor s personalistou a pak s potencionálním přímým nadřízeným.
	Výběrová komise	Je oficiálnější, obvykle větší výběrový panel. Je předem určený závazný postup výběrového řízení.
	Skupinový rozhovor	Jedná se o rozhovor, kdy na jedné straně stojí skupina uchazečů a na druhé straně jeden či více tazatelů.
Podle strukturovanosti	Strukturovaný rozhovor	Pro tento typ rozhovoru jsou předem připravené otázky s jejich daným pořadím.
	Polostrukturovaný rozhovor	Vychází se z předem připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí dle potřeby v průběhu rozhovoru.
	Nestrukturovaný rozhovor	Je improvizací bez přípravy. Forma, obsah i postup jsou utvářeny v průběhu rozhovoru.
Podle zaměření	Behaviorální rozhovor	Uchazečům jsou kladeny otázky, které je vyzývají k popisu jejich chování v konkrétních pracovních situacích.
	Biografický rozhovor	V rámci tohoto rozhovoru jsou chronologicky posuzovány předchozí zkušenosti kandidátů.
	Situační rozhovor	Uchazečům jsou kladeny situační otázky s cílem zjistit, jak by řešili specifické pracovní situace.
	Stresový rozhovor	Uchazeči jsou konfrontováni s emocionálně zatěžujícími situacemi nebo zcela neočekávanými, negativními a obtížnými otázkami. Cílem je zjistit jejich reakci na stres.

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 61), upraveno

➤ *Vlivy snižující hodnotu rozhovoru*

Rozhovor stejně jako jiné nástroje výběru je vystaven mnoha rušivým vlivům, které jeho efektivitu mohou snižovat. Jedná se především o následující vlivy:

- *neochota vypovídat* – uchazeč se snaží něco špatného zakrýt, protože se obává, že personalista či psycholog odhalí jeho nějakou slabinu;
- *vliv nízkých komunikačních dovedností* – uchazeč může mít problémy s vyjadřováním, hledáním vhodných slov či s verbální pohotovostí, což může vést k domněnkám tazatele o sníženém intelektu nebo neschopnosti reagovat a řešit problémy;
- *představa uchazeče* – kandidát přizpůsobí své odpovědi a vystupování vlastní představě, kterou má o požadovaných kompetencích;
- *zkušenosti uchazeče z jiných výběrových řízení* – při absolvování více konkurzních řízení uchazeč přemýšlí o tom, co udělal dobře a co špatně a na základě toho přizpůsobí své chování při příští akci;
- *tazatel a vliv vzájemné interakce* – vzájemné sympatie a antipatie mohou mít často podvědomé kořeny.

➤ *Typy otázek*

V rozhovoru můžeme střídat různé typy otázek. Některé z nich jsou přínosné a jiné zase neužitečné či nežádoucí.

- **Zakázané otázky.** Tyto otázky nelze klást z etických a dnes už i legislativních důvodů, neboť vedou k diskriminaci uchazeče. Jde o dotazy na politickou orientaci, náboženství, sexuální orientaci, rodinný stav a děti, zdravotní problémy atd. Někteří tazatelé se však legislativu snaží obcházet a volí takové otázky, ze kterých zjistí například, zda má kandidát děti, jaký je jeho rodinný stav apod. Nicméně i takovým otázkám se lze elegantně vyhnout.
- **Otázky sugestivní.** Tyto otázky si vynucují určitou odpověď a tazatelé tak mohou od uchazeče získat odpověď, kterou očekávají.
- **Uzavřené otázky,** na které lze odpovědět pouze jedním slovem, nejčastěji *ano* nebo *ne*. Raději tedy volíme **otevřené otázky**, které nám umožní dozvědět se o uchazeči více.

- **Situační otázky.** Tyto otázky navozují určitou situaci. Žádáme kandidáta, aby popsal, jak by v takové situaci postupoval. Zaměřují se tedy na budoucí situace.
- **Behaviorální otázky.** Vycházejí z minulosti kandidáta a z jeho prožitých událostí. Kandidát je vyzván, aby uvedl nějaký zážitek z minulosti, např. kdy byl nucen překonat určité překážky. Kandidát popíše, o jakou situaci konkrétně šlo, co se od něj očekávalo, jak tuto situaci řešil a jaký byl výsledek jeho akce.
- **Nepřímé otázky** se vztahují k oblastem, kde nemůžeme očekávat přímou odpověď (motivace, morální vlastnosti apod.). Zdánlivě se zajímáme o něco jiného a na základě odpovědi děláme vlastní názor (Bělohlávek, 2016).

➤ *Fáze rozhovoru*

Urban (2013) uvádí šest následujících kroků, ze kterých se skládá výběrový rozhovor.

- **Uvítání kandidáta.** Patří k němu představení i krátký neformální rozhovor, který slouží k uvolnění uchazeče. Tématem rozhovoru může být například počasí či problémy uchazeče s nalezením místa rozhovoru.
- **Shrnutí obsahu pozice.** Tazatel stručně charakterizuje svou organizaci, popíše obsazované pracovní místo a uvede důvod, proč se toto místo snaží obsadit, jakého kandidáta hledají a naznačí průběh rozhovoru.
- **Položení profesních otázek.** Jedná se o otázky, které souvisí s uchazečovými zkušenostmi, schopnostmi a vzděláním.
- **Zjištění osobních vlastností uchazeče.** V této fázi jsou pokládány otázky týkající se povahových rysů uchazeče, jeho osobních zvyklostí či motivačního zaměření.
- **Prostor pro vyjádření a otázky uchazeče.** Kandidát může ještě o sobě sdělit informace, které považuje za důležité nebo se může doptat na to, co ho zajímá.
- **Uzavření rozhovoru.** Kandidátovi je poděkováno za jeho zájem a jsou mu oznámeny také informace týkající se dalších kroků výběru a vyrozumění výsledků.

2) *Testy schopností*

Tyto testy zjišťují, co člověk dokáže. Zaměřují se nejen na inteligenci, ale i na ostatní poznávací schopnosti, které zahrnují např. pozornost, pracovní tempo, paměť, kreativitu, reakční čas atd. V rámci testování jsou uchazečům předkládány úkoly, jejichž funkcí je co nejlépe zachytit sledovanou schopnost. Jednou z hlavních výhod těchto testů je, že jejich efektivita je vyšší než u jiných výběrových metod. Také náklady například v porovnání

s Assessment Centre nebo správně provedeným výběrovým rozhovorem jsou mnohem nižší. Testy mohou být připraveny i na počítači, což nám umožní rychlé vyhodnocení.

3) Odborné testy

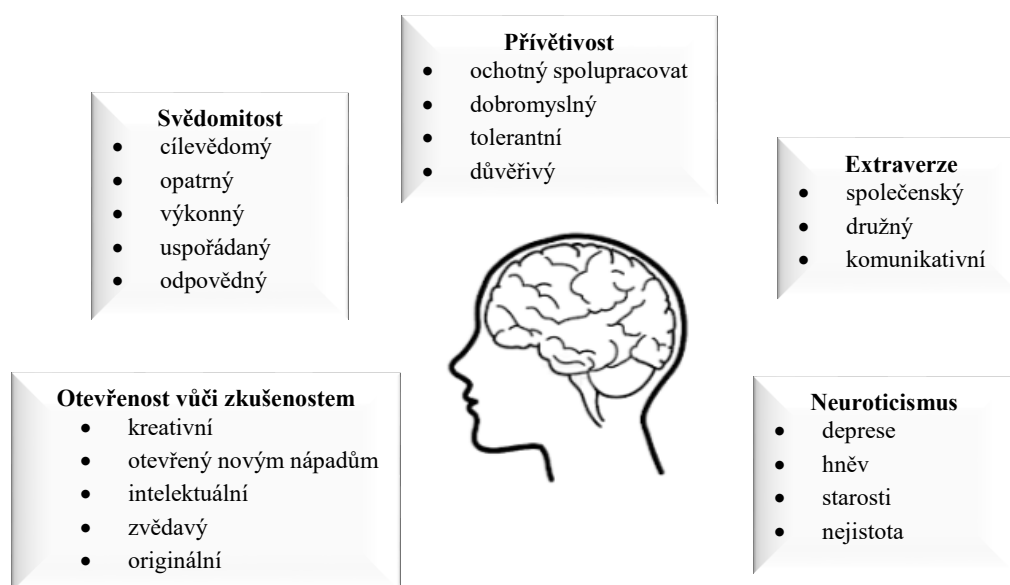
Zkoumají teoretické znalosti z různých oborů (např. právo, strojírenství, ekonomika), které jsou nezbytné pro výkon požadované práce.

4) Testy osobnosti

Zaměřují se na vlastnosti osobnosti, typologii člověka a na jeho motivy, potřeby a hodnoty. Jinými slovy, tyto testy odpovídají na otázky „Jaký člověk je?“ a „Co člověk chce?“. S motivací souvisí také profesní zájmy (jaké povolání bude člověka uspokojovat) a kariérová orientace (čeho chce jedinec ve svém životě dosáhnout a jaká je jeho představa o budoucí profesi).

Jak tvrdí Mathis a Jackson (c2008), při testování osobnosti je často využívaným (i když ne jediným) přístupem pětifaktorový model osobnosti, tzv. „Big Five“. Osobnostní rysy tohoto modelu předpovídají různé typy pracovního výkonu v různých profesích. Model osobnostních charakteristik „Big Five“ je znázorněn na obrázku 3.4. Bělohlávek (2016) zmiňuje i další systémy využívané při testování osobnosti. Jedná se o klasickou typologii (melancholik, sangvinik, flegmatik, choleric), 16PF, MBTI, Týmové role nebo Kariérové kotvy. Také doporučuje kombinovat tyto testy s dalšími metodami, např. s rozhovorem, v rámci kterého si určitou vlastnost můžeme ověřit.

Obr. 3.4 Osobnostní charakteristiky „Big Five“



Zdroj: Mathis, Jackson (2008, s. 239), upraveno

5) Projektivní testy

Nepřímým způsobem zjišťují skryté tendence osobnosti. Provádí je speciálně zaškolení psychologové. Může se jednat o kreslení postavy nebo stromu, seřazování barev dle oblíbenosti, odhadování významu skvrn nebo nakreslených pohybů ruky apod. Nicméně tyto testy se v oblasti personálního výběru používají velmi zřídka.

6) Vzorčky práce

Vzorčky práce představují předvedení činnosti, kterou by měl uchazeč vykonávat na dané pracovní pozici. Díky nim jsme schopni relativně dobře zjistit úroveň současných schopností uchazeče. Zároveň tato metoda není pro člověka tolik stresující, neboť často dělá to, co je pro něj známé a představitelné. Vzorčky práce však zvýhodňují zkušené uchazeče proti začátečníkům, i když jejich potenciál může být v budoucnu vysoký.

7) Simulované (modelové) situace

Jedná se o vytvoření fiktivní situace, která je napodobením situací, které by měl uchazeč vykonávat v rámci dané pracovní pozice. Tyto situace mohou mít formu prezentace produktu, týmového řešení problému nebo sestavení harmonogramu projektu. Stejně jako vzorčky práce, ani simulované situace obvykle nevyvolávají v lidech třému nebo stres. Pokud však kandidát nemá dostatečné znalosti, zkušenosti a neumí situaci řešit, nezvládne ji.

8) Assessment Centre

Assessment Centre nám umožňuje posuzovat uchazeče na základě skutečného chování v simulovaných pracovních, sociálních a manažerských situacích, které modelují nároky a úkoly dané pracovní pozice. V rámci této metody je využíváno modelových pracovních situací a případových studií (např. hraní rolí, řešení analytických, koncepčních nebo rozhodovacích problémů). Tyto úlohy a situace se zaměřují na individuální pracovní předpoklady, ale i na schopnost pracovat v týmu. Jedná se o skupinovou metodu, kde několik hodnotitelů (zpravidla 4) souběžně a nezávisle posuzuje větší počet osob (optimální velikost skupiny je 5 uchazečů). Assessment Centre nám tedy umožňuje snižovat riziko chybného personálního rozhodnutí, protože jsme schopni lépe předpovědět pracovní úspěšnost uchazečů v budoucnu. Můžeme je sledovat v plném pracovním nasazení a nespolehneme pouze na jejich výpovědi (Urban, 2013; Horváthová a kol., 2014).

9) Reference

Jedná se o písemné či ústní vyjádření jiných osob (bývalých nadřízených, známých odborníků atd.) o pracovníkovi. Tyto informace mohou být objektivní a hodnotné, pokud je podává spolehlivá a známá osoba. Nicméně mohou být i zkreslené, například pokud je pracovník problémový a referující osoba se ho snaží zbavit. Urban (2013) tvrdí, že základním cílem referencí je ověřit informace, které nám kandidát poskytl, a získat nestranný pohled na to, jak se kandidát v práci skutečně chová.

10) Grafologie

Grafologie (rozbor písma) je založena na předpokladu, že v písmu člověka se projeví jeho osobnost. Tato metoda slouží spíše jako doplňková.

11) Delegování

Delegování může také posloužit při výběru, neboť vedoucí pracovník si ověřuje schopnost svých zaměstnanců plnit požadavky vyššího zařazení. Jedná se o doplňkovou metodu a lze ji uplatnit pouze u výběru z vlastních řad.

12) Hodnocení 360°

Základním principem této metody je anonymní hodnocení pracovníka jeho nadřízeným, spolupracovníky na stejné úrovni řízení, vybranými podřízenými, případně interními či externími zákazníky. Kromě toho pracovník hodnotí i sám sebe. Hodnotí se například účastníková odbornost, jeho přístup k týmové práci, zvládání kritických situací atd. Hodnocení 360° lze použít při výběrovém řízení v rámci organizace jako podpůrnou metodu (Bělohávek, 2016).

3.8.4 Validita výběrových metod

Validita neboli platnost při výběru znamená, zda test měří skutečně to, co se od něj očekává, a jak dobře to měří. Každá metoda má jinou míru validity. Vysokou míru mají pracovní vzorky, inteligenční testy zaměřené na obecné intelektové schopnosti, strukturovaný rozhovor nebo znalostní testy. Naopak nižší validitu vykazují testy osobnosti, reference, nestrukturovaný rozhovor a překvapivě i Assessment Centre, pokud je postaveno pouze na obecných simulovaných situacích, které dobře nevystihují realitu dalšího působení pracovníka. Také grafologie a sebehodnocení se vyznačují velice nízkou mírou validity.

Kombinace více metod validitu zvyšuje. Je vhodné tedy spojovat více nástrojů do tzv. baterií metod, kdy nám jednotlivé metody pomohou odhalit osobnost člověka z různých úhlů pohledu (Bělohávek, 2016).

3.9 Hodnocení úspěšnosti procesů získávání a výběru zaměstnanců

Efektivitu procesů získávání a výběru zaměstnanců lze hodnotit pomocí několika ukazatelů. V praxi se nejčastěji využívají následující:

- počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na pohovor;
- počet rozhovorů / počet nabídek akceptovaných uchazeči;
- počet učiněných nabídek / počet nabídek akceptovaných uchazeči;
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů;
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa;
- průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru;
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem (přínos zaměstnance pro organizaci);
- počet dní absence zaměstnance / celkový počet pracovních dnů;
- náklady na získání a výběr / počet nově přijatých zaměstnanců.

S těmito procesy je také spojeno mnoho druhů nákladů. Jedná se zejména o mzdové náklady personalisty a dalších osob podílejících se na těchto procesech, náklady na inzerci, náklady na komunikaci s úřadem práce, náklady na pronájem, náklady na spolupráci s externími subjekty (personální agentura, psycholog atd.) a administrativní náklady (kancelářské potřeby, poštovné apod.) (Čopíková a kol., 2015).

4. Charakteristika organizace

Praktická část bakalářské práce je zpracována pro organizaci, která však si přeje zůstat v anonymitě. Proto je název organizace uveden jako XY, a. s. (dále jen XY). Organizace XY se zabývá výrobou ocelových součástek pro využití u vozidel silniční a železniční dopravy a v sektoru průmyslových aplikací. Společnost má sídlo v České republice a své výrobky dodává na tuzemský i zahraniční trh.

4.1 O společnosti

4.1.1 Historie

Podnik vznikl na počátku roku 1900 jako zámečnická dílna. Od roku 1907 působila jako veřejná obchodní společnost zabývající se výrobou železného zboží a konstrukcemi. Do první světové války zajišťovala spíše ruční práci a většina zisku byla okamžitě využívána na další výstavbu podniku. V předválečném období byla rozšířena výroba. Za 1. světové války se však nepodařilo získat válečné zakázky, a proto došlo k útlumu výroby. K podstatnému zvýšení rozsahu produkce došlo až v době první republiky. Podnik byl rozšířen výhodnou koupí dalších dvou firem a v roce 1935 zaměstnával již 80 dělníků a 12 režijních zaměstnanců, přičemž počet dělníků se do začátku 2. světové války více než ztrojnásobil. Za 2. světové války byl podnik pod německým dohledem z důvodu produkce válečných zásob.

Po 2. světové válce byl podnik vyrabován. Z podniku se opět stala soukromá veřejná obchodní společnost, kde bylo zaměstnáno 360 dělníků a 68 technicko-hospodářských zaměstnanců. V této době došlo k nové výstavbě a rychlému nastartování výroby. Koncem roku 1948 se stal ze soukromého podniku pobočný závod Báňského a hutního podniku, národního podniku. V roce 1949 došlo k rozvoji výroby a po znárodnění stát začal investovat do dalšího rozvoje v areálu společnosti. V 50. letech byla vystavena další hala a výroba byla stabilizována. V roce 1989 v podniku pracovalo kolem 4000 zaměstnanců. Roku 1994 došlo k privatizaci a rozdělení podniku do tří samostatných firem a v roce 2000 došlo k ukončení privatizačního projektu. Od roku 2005 je podnik stabilní firmou s rostoucím podílem na evropském trhu. Od roku 2008 je společnost XY ve vlastnictví nejmenované ocelářské skupiny, a. s.

4.1.2 Vize společnosti

XY usiluje o udržení pozice největšího evropského dodavatele. Chce zvýšit vývoz svých výrobků nejen do evropských zemí, ale i do jiných kontinentů. Toho se snaží dosáhnout s pomocí loajálních a odborně kvalifikovaných zaměstnanců.

Strategické cíle společnosti jsou:

- zvýšení obratu,
- diverzifikace – nové trhy, produkty, zákazníci,
- prevence rizik,
- štihllost a flexibilita,
- atraktivní zaměstnavatel.

4.2 Organizační struktura

Statutární orgán zastupuje představenstvo a kontrolní orgán představuje dozorčí rada. Společnost má svého generálního ředitele, pod kterého spadají ředitelé jednotlivých úseků (výrobní ředitel, technický ředitel, obchodní ředitel, finanční ředitel, ředitel jakosti a EMS) a vedoucí oddělení LZ. Podrobnější organizační struktura je uvedena v rámci schémat Přílohy č. 2 a Přílohy č. 3.

4.3 Personální útvar

Personální útvar ve společnosti XY se skládá z pěti pracovníků: vedoucí oddělení ŘLZ, specialista LZ I, specialista LZ II, mzdová účetní a administrátorka LZ a vedoucí tréninkového centra.

Vedoucí oddělení ŘLZ má na starosti nábor THP, reporty o působení oddělení ŘLZ, kolektivní vyjednávání s odbory, plány vzdělávání, hodnocení zaměstnanců, vedení týmu a kontrolu úkolů, personální marketing, komunikaci s agenturami práce a ostatními organizacemi, aktualizaci HR směrnice (popřípadě vytvoření nové), provádí také pracovně-právní poradenství vedoucím pracovníkům a je předsedou odškodňovací a škodní komise.

Specialista LZ I organizuje školení, lékařské prohlídky, nábor dělníků a režijních pracovníků, připravuje pracovně-právní dokumenty, eviduje veškeré údaje o zaměstnancích a spravuje popisy pracovních míst.

Specialista LZ II za oblast HR zaškoluje pracovníky v tréninkovém centru, má na starosti průzkum spokojenosti zaměstnanců, talent program, stipendijní programy a spolupráci

s učilišti, středními školami a vysokými školami, reprezentuje společnost na veletrzích, dnech otevřených dveří, burzách práce apod.

Mzdová účetní a administrátorka LZ vede mzdovou evidenci a spisovou službu, spravuje zaměstnanecké výhody, exekuci a daňová prohlášení, připravuje pracovní-právní dokumentaci a je administrátorem docházkového systému.

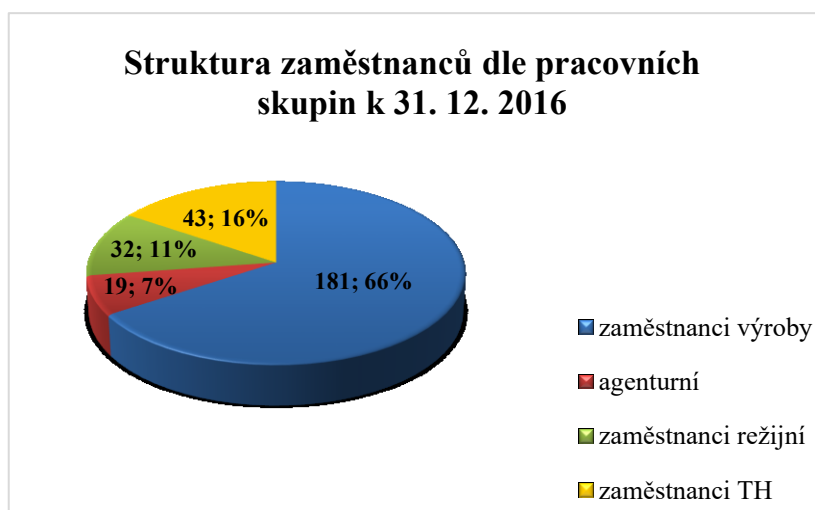
Vedoucí tréninkového centra je zodpovědný za kompletní organizaci tréninkového centra včetně nových projektů, vytváří rozvrhový plán, působí jako lektor a zajišťuje závěrečná testování.

4.4 Struktura zaměstnanců

4.4.1 Struktura zaměstnanců dle pracovních skupin

K 31. 12. 2016 byl celkový stav zaměstnanců ve společnosti XY 275 lidí. Z tohoto celkového počtu se nachází 256 zaměstnanců na technickohospodářských, dělnických a režijních pozicích. Zbylých 19 pracovníků je agenturních. Jak můžeme vidět v grafu 4.1, převažující většinu tvoří zaměstnanci výroby neboli dělníci, kterých ve společnosti pracuje 66 %. Dalších 16 % tvoří TH pracovníci a zbylých 11 % zastávají režijní pracovníci.

Graf 4.1 Struktura zaměstnanců dle pracovních skupin

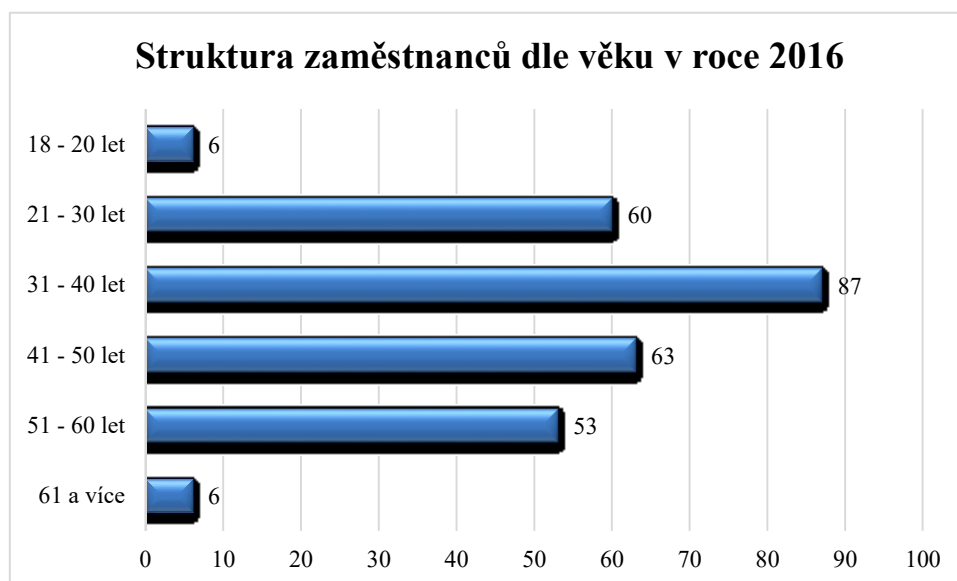


Zdroj: Interní materiály společnosti

4.4.2 Struktura zaměstnanců dle věku

Z grafu 4.2 je patrné, že převažují zaměstnanci ve věku 31 – 40 let. Další dvě nejpočetnější skupiny tvoří zaměstnanci spadající do věkových kategorií 41 – 50 let a 21 – 30 let. Nejmenší zastoupení mají pracovníci mladší 20 let a starší 61 let. Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 40 let.

Graf 4.2 Struktura zaměstnanců dle věku



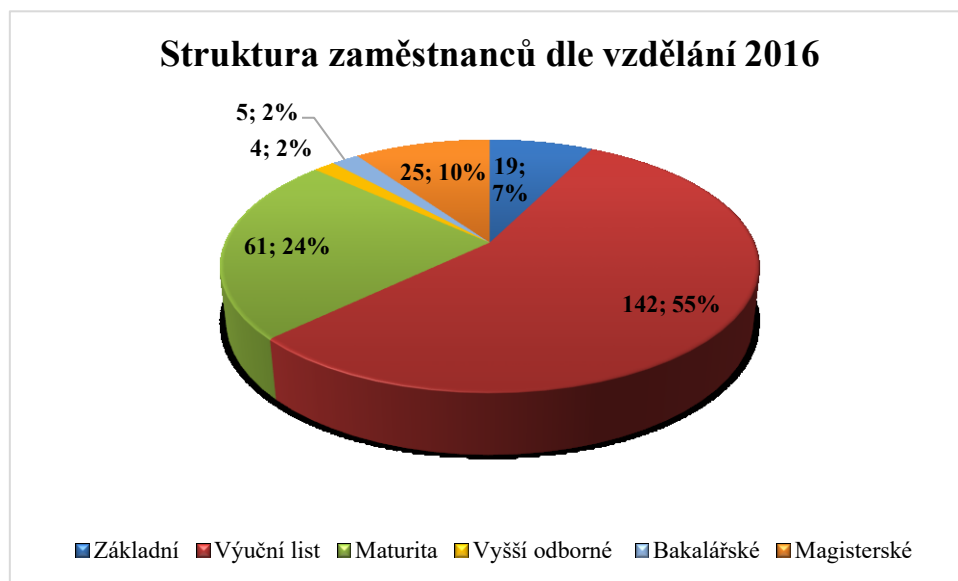
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

4.4.3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání

V níže uvedeném grafu 4.3 je znázorněna struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání. V těchto údajích nejsou zahrnuti agenturní pracovníci a pracovníci na mateřské dovolené.

Celkem 10 % (25) pracovníků má nejvyšší dosažené vzdělání, tedy magisterské. Bakalářské a vyšší odborné je dohromady zastoupeno pouze 4 %. Maturitu má 24 % (61) zaměstnanců a nadpoloviční většina (55 %) má výuční list, což lze předpokládat, jelikož velké množství pracovníků se nachází na dělnických pozicích a vyšší vzdělání u nich není vyžadováno. Ve zbylých 19 % jde o zaměstnance se základním vzděláním.

Graf 4.3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání

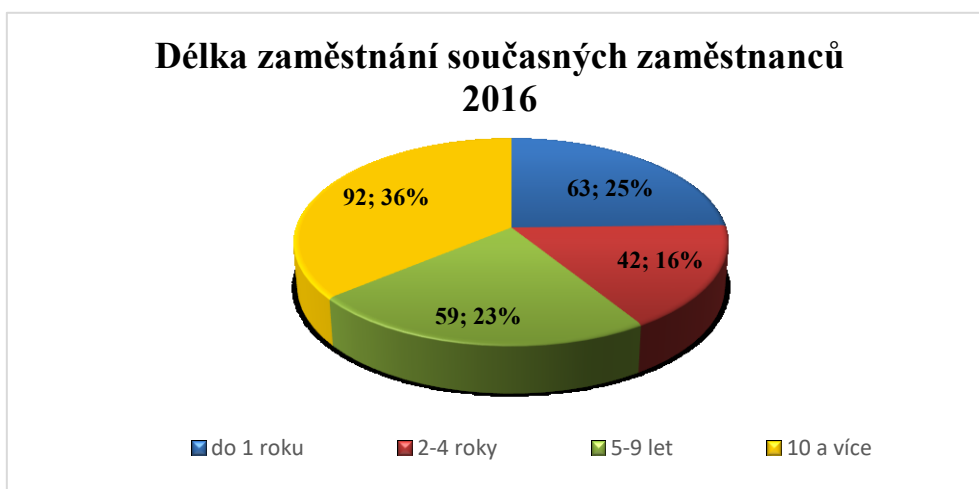


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

4.4.4 Struktura zaměstnanců dle doby trvání pracovního poměru

Jak můžeme vidět v grafu 4.4, nejpočetnější skupiny tvoří stálí pracovníci, kteří v organizaci XY pracují více než pět let. Celkem se jedná o 59 % pracovníků z celkového počtu. Méně než rok v podniku pracuje 25 % lidí a u zbylých 16 % pracovní poměr trvá od 2 do 4 let. Průměrná délka zaměstnání je 9 let. Tyto údaje byly opět zjišťovány k 31. 12. 2016 a nejsou v nich zahrnuti agenturní pracovníci.

Graf 4.4 Délka zaměstnání současných zaměstnanců



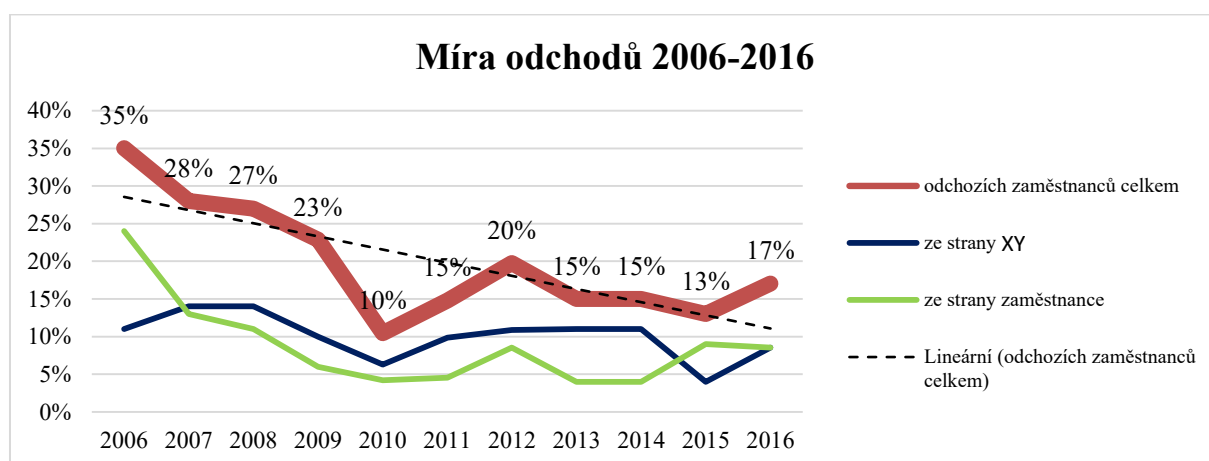
Zdroj: Interní materiály společnosti

4.5 Míra odchodů

V grafu 4.5 je zobrazen vývoj míry odchodů ve společnosti XY od roku 2006 do 2016. Je zde vidět, že míra odchodů se během těchto 10 let snížila více než o polovinu. Nejnižší byla v roce 2010, kdy dosahovala pouhých 10 %. V současnosti se pohybuje okolo 17 %.

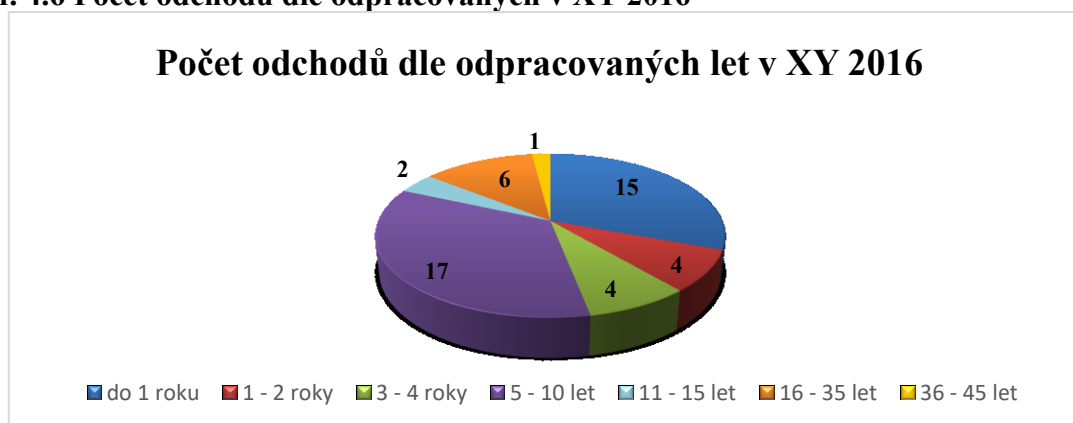
Důvody odchodů personální pracovníci zjišťují vždy kvartálně a roční vyhodnocení zpracovávají ke konci roku. V roce 2016 mezi nejčastější důvody propouštění zaměstnanců ze strany XY patřila absence, odchod do starobního či invalidního důchodu, pozbytí dlouhodobě zdravotní způsobilosti či neuspokojivé pracovní výsledky. Co se týče odchodů ze strany zaměstnanců, nejčastější příčinou bylo nevyhovující pracovní prostředí či stěhování. Veškeré sledované příčiny odchodů jsou zaznamenány v tabulkách 4.1 a 4.2. Jak je znázorněno v grafu 4.6, nejvyšší míra odchodů byla zaznamenána u zaměstnanců, kteří ve společnosti XY pracovali v rozmezí 5 – 10 let, a u zaměstnanců s odpracovanou dobou do 1 roku.

Graf 4.5 Míra odchodů 2006 – 2016



Zdroj: Interní materiály společnosti

Graf. 4.6 Počet odchodů dle odpracovaných let v XY 2016



Zdroj: Interní materiály společnosti

Tab. 4.1 Důvody odchodů ze strany XY 2016

Důvody ze strany XY	Počet odchodů
Absence	7
Alkohol	1
Porušení kázně	2
Pozitivní test na návykové látky	0
Neuspokojivé pracovní výsledky	4
Organizační změna	0
Zánik pracovního místa	0
Pozbyl dlouhodobě zdravotní způsobilosti	5
Starobní důchod / invalidní důchod	6
Ostatní	2
Celkem	27

Zdroj: Interní materiály společnosti

Tab. 4. 2 Důvody odchodů ze strany pracovníků 2016

Důvody ze strany pracovníků	Počet odchodů
Dojíždění	1
Obtížná práce	1
Rodinné důvody	2
Směnnost	1
Profesní rozvoj	2
Mzda	1
Pracovní prostředí	7
Stěhování	4
Nadřizený	1
Práce v zahraničí	2
Celkem	22

Zdroj: Interní materiály společnosti

5. Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této kapitole bude vysvětleno, jak probíhají procesy systémů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XY. Budou zde popsány jednotlivé kroky těchto procesů, počínaje identifikací potřeby zaměstnanců až po uzavření pracovní smlouvy. Procesy se mírně liší podle toho, zda společnost hledá vhodné pracovníky na technickohospodářské pozice nebo na pozice dělnické a režijní. Na konci kapitoly bude proveden rozbor anonymních dotazníků, které vyplnili zaměstnanci organizace.

Jak již bylo uvedeno ve druhé kapitole, veškeré informace budou získány z polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů, interních materiálů společnosti, vlastního pozorování u výběrového rozhovoru a z výše zmíněného dotazníkového šetření.

5.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby nového zaměstnance je ovlivněna zejména tím, zda se jedná o pozici THP nebo o dělnickou či režijní pozici. V případě dělnických pozic se vychází především z plánu výroby. Počet pracovníků je určen pomocí manažerského informačního systému PPROI, do kterého jsou průběžně vkládány obchodní požadavky. Systém tyto požadavky zpracuje a následně vygeneruje potřebný počet pracovníků.

Potřeba získat zaměstnance na ostatní pracovní pozice nastává v případě vzniku nového pracovního místa, které může vzniknout například v souvislosti s realizací nového projektu. Další situací je obsazení stávajícího místa. Jako nejběžnější důvody, které vedou k této situaci, lze uvést propuštění zaměstnance či podání výpovědi za strany zaměstnance, odchod zaměstnance do penze nebo odchod zaměstnankyně na mateřskou dovolenou. Potřebu nového pracovníka může odhalit také vedoucí zaměstnanec na základě snímkování pracovního dne.

Při registraci požadavku vedoucí zaměstnanec vyplní formulář „*Požadavek na nového zaměstnance*“ (Příloha č. 5), který musí obhájit u generálního ředitele. Pokud generální ředitel požadavek přijme, formulář je předán oddělení řízení lidských zdrojů, které informuje zaměstnance o výběrovém řízení a zahajuje interní a externí výběrové řízení. Je povinno zveřejnit nabídku pracovních míst pro zaměstnance společnosti, termín uzávěrky podávání žádostí o volné pracovní místo, termín výběrového řízení, termín oznámení výsledků výběrového řízení a předpokládaný termín nástupu.

5.2 Proces získávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v teoreticko-metodické části této práce, cílem procesu získávání zaměstnanců je oslovit a přitáhnout optimální počet vhodných uchazečů, kteří budou nejlépe vyhovovat stanoveným požadavkům. Celý tento proces mají v pravomoci pracovníci oddělení řízení lidských zdrojů ve spolupráci s generálním ředitelem a vedoucími zaměstnanci. Personalisté postupují dle jednotlivých kroků, které na sebe navazují. Tyto kroky jsou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.

5.2.1 Zvážení alternativ

Pokud se v organizaci uvolní pracovní pozice, personalisté musí zvážit, zda neexistuje nějaká vhodnější alternativa než je obsazení pracovního místa na plný úvazek. Jedním z řešení může být pokrytí práce formou přesčasů či uzavření dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce s pracovníkem. Tyto dohody jsou uzavírány především se studenty, ženami na mateřské dovolené či pracovníky na rodičovské dovolené. V případě kolísání výroby je využíváno služeb agentur práce, které firmě poskytnou pracovníky k vykonání určitého druhu práce. V organizaci XY tak není třeba přijímat a následně propouštět vlastní pracovníky z důvodu výkyvů ve výrobě. Prostřednictvím agentur práce je získáváno na dělnické pozice cca 10 % operátorů. Nicméně ve společnosti je přesto upřednostňováno uzavírání smlouvy na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou.

5.2.2 Popis a specifikace pracovního místa

Každá pracovní pozice ve společnosti XY má svůj konkrétní popis a specifikaci. Vytváří ji vedoucí zaměstnanci společně s personálními pracovníky. V popisu pracovního místa jsou nejprve uvedeny obecné informace, jako je název pracovního místa, oddělení, pod které pracovní pozice spadá, kdo jsou nadřízení a podřízení pracovníci apod.

Další část obsahuje výčet činností, které jsou v rámci dané pozice vykonávány. U každé činnosti jsou přesně definovány odpovědnosti a pravomoci, základní kompetence (znalosti a dovednosti) a ukazatele výkonu. Jednotlivé požadavky a činnosti se samozřejmě liší podle toho, zda se jedná o THP nebo dělnické či režijní pozice.

V závěru jsou definovány kvalifikační požadavky na pracovní místo (požadované vzdělání, specializace a obor), délka požadované praxe, další kvalifikace a osvědčení (řidičský průkaz, oprávnění na vysokozdvíhový vozík aj.) a požadované technické nebo profesní znalosti (znalost práce s určitými softwarovými programy, znalost cizího jazyka).

5.2.3 Identifikace zdrojů uchazečů

V tomto kroku se uvažuje, zda zaměstnanec bude získán z vnitřních, nebo vnějších zdrojů pracovních sil. Nejprve je uskutečněn pohled dovnitř organizace, kdy se hledá vhodný uchazeč na volnou pozici mezi stávajícími zaměstnanci. Každý zaměstnanec může o jakémkoliv volné pracovní místo ve společnosti požádat, a to na formuláři „*Žádost o zařazení do interního výběrového řízení*“ (Příloha č. 6). Oddělení řízení lidských zdrojů je povinno této žádosti vyhovět a zrealizovat standardní proces výběrového řízení, kdy prvním krokem je porovnání požadavků na volné pracovní místo s interní databází uchazečů o zaměstnání.

Pokud však mezi interními zdroji nejsou nalezeni vhodní uchazeči, pak je zahájeno externí výběrové řízení a oddělení řízení lidských zdrojů má za úkol registrovat své požadavky prostřednictvím vhodných metod a forem získávání pracovníků.

5.2.4 Volba metod a forem získávání zaměstnanců a dokumentů používaných od uchazečů

V organizaci XY jsou využívány různé metody a formy získávání zaměstnanců, jejichž úkolem je upoutat a oslovit co nejvíce lidí, a současně je přimět, aby se o dané místo ucházeli. Tyto metody a formy jsou voleny především podle toho, jakou míru ohlasu uchazečů vykazují. Samozřejmě jejich volba závisí také na finanční náročnosti. Mezi hlavní metody a formy, využívané v organizaci XY, patří:

Talent program. Jedná se o interní metodu, kdy se stávající pracovníci připravují na jinou pracovní pozici, která by v budoucnu mohla být uvolněna.

Úřad práce. Jedná se o levnou metodu získávání zaměstnanců. Personální pracovnice musí úřadu práce hlásit všechny volné pracovní pozice ve společnosti. Tato nabídka je pak umístěna na nástěnce jako tištěná inzerce, na webových stránkách úřadu práce a je nabízena registrovaným na úřadu práce. Nevýhodou je, že úřad práce nemusí vždy doporučit zaměstnance, který by splňoval veškeré požadavky na pracovní pozici.

Internetová inzerce. V současnosti je to velmi využívaná a oblíbená metoda, která dokáže oslovit velký počet potenciálních zájemců o pracovní pozici. Mezi její další výhody patří také rychlost a nízké náklady. Inzeráty jsou zadávány nejen na internetové stránky organizace XY, ale především i na stránky www.jobs.cz, www.prace.cz, www.jobvize.com a www.profesia.sk. V rámci této metody je využívána placená databáze Teamio. Jedná se

o chytrý a intuitivní nástroj, který umožňuje mnoho funkcí spojených s inzerováním. Tyto funkce zahrnují zadávání inzerátu, vyhledávání, třídění, hodnocení či ukládání údajů o uchazečích, evidenci průběhu výběrového řízení u jednotlivých uchazečů apod.

Doporučení stávajících zaměstnanců. Zaměstnanec, který ve společnosti pracuje, doporučí svého rodinného příslušníka či známého, o kterém si myslí, že by vyhovoval požadavkům na danou pozici. Neznamená to však, že dotyčný bude jednoznačně přijat. Musí předložit svůj životopis či jiné požadované dokumenty a na základě jejich prostudování může být, tak jako ostatní vhodní uchazeči, pozván do dalšího kola výběrového řízení. V případě, že nový pracovník ve firmě vydrží i po zkušební době, bude vyplacena odměna zaměstnanci, který ho doporučil, ve výši 7.000 Kč. V případě, že se jedná o hůře obsaditelnou pozici, tuto částku obdrží i nový (doporučený) pracovník.

Plakáty, billboardy. Plakáty jsou vyvěšovány na plakátovací plochy, které se nacházejí ve městě, kde organizace XY působí. Dříve byly umístěny i na okolních vesnicích, nicméně to nepřinášelo velký úspěch. Naopak značný úspěch má jejich vyvěšení v kantýně a bufetu, kde se zaměstnanci organizace XY chodí stravovat. Další místem pro jejich umístění jsou vybrané střední a vysoké školy, kde se studenti či učni mohou informovat o možnosti získat praxi či brigádu. Billboardy jsou umístěny především na hlavní budově firmy a v jejím okolí. Prostřednictvím nich jsou nejen inzerovány volné pracovní pozice, ale současně plní i propagační funkci.

Studentské programy. V rámci těchto programů mají studenti či učni možnost přivydělávat si při studiu a současně zlepšovat své dovednosti v oboru. Společnost XY spolupracuje s několika středními školami a umožňuje studentům získat praxi se stipendiem, jehož výše závisí na dosažených studijních výsledcích. Po dobu studia student může získat přes 100.000 Kč. Během praxe si osvojí pracovní návyky, má možnost spolupracovat se špičkovými odborníky, naučí se pracovat s nejmodernějšími zařízeními (roboty) a navíc po ukončení studia má jisté zaměstnání na dobu neurčitou. V případě praxe se stipendiem je student zavázán k určitému plnění smlouvou. Pokud se jedná pouze o brigádu, pracovní poměr je sjednán na základě dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce.

Agentury práce. V současnosti organizace XY spolupracuje se třemi agenturami. Tato metoda je poměrně nákladná, proto je využívána spíše pro získávání pracovníků na těžce

obsaditelné pracovní pozice. Jak již bylo zmíněno, služby personální agentury jsou také využívány v případě potřeby pracovníků na dobu určitou.

Sociální síť. Organizace má svou vlastní facebookovou stránku, jejímž hlavním úkolem je propagace společnosti. Jsou na ní však zveřejňovány i nabídky volných pracovních pozic. Další možností je využití profesní sítě LinkedIn. Uživatelé zde mají vytvořen profil se svým životopisem a personální pracovník tak může vyhledat a kontaktovat vhodné kandidáty na pracovní pozici. Tato možnost však není moc využívána.

Databáze. Pro hledání vhodných uchazečů využívají personální pracovníci vlastní interní databázi a další dvě placené databáze, již zmíněnou databázi Teamio a databázi kariérního portálu jobs.cz.

Tištěná inzerce. Tato metoda není příliš využívána, neboť se uveřejňování inzerátů v tisku příliš neosvědčilo. Nabídka volných pracovních pozic je inzerována pouze v místním tisku.

Jako **další společností využívaná možnost**, jak přilákat uchazeče, je jejich oslovení na dnech otevřených dveří, burzách práce, veletrzích práce či na lokálních městských akcích, které společnost XY sponzoruje. Případně může být na náměstí postaven stánek, kde pracovníci společnosti oslovují kolemjdoucí, propagují tak firmu a současně lidi informují o nabízených pozicích. Headhuntingových služeb není využíváno, protože jsou příliš nákladné.

Mezi dokumenty, které jsou od uchazečů požadovány, patří životopis nebo dotazník pro uchazeče o zaměstnání (Příloha č. 7) a v případě, že se na volné místo hlásí stávající zaměstnanec, je to také již zmíněná žádost o zařazení do interního řízení (Příloha č. 6). Tyto dokumenty musí doložit každý uchazeč, nehledě na to, zda se jedná o pozici dělnickou, režijní či THP. V případě pozice THP musí kandidát ještě navíc doložit průvodní dopis. Uchazeči však mohou zaslat i jiné osobní materiály, jako jsou doklady o vzdělání a praxi, reference z předchozích zaměstnání apod.

U životopisu není stanovena jeho požadovaná forma, nicméně většina uchazečů zasílá strukturovaný životopis, který je mnohem přehlednější než nestrukturovaný. V životopise nesmí chybět základní informace o uchazeči, tj. jméno a příjmení, datum narození, bydliště, kontakt, vzdělání, znalosti, dovednosti a praxe. Dotazník pro uchazeče o zaměstnání má strukturovanou formu a obsahuje obdobné údaje jako životopis.

5.2.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Úkolem nabídky je přilákat vhodné kandidáty, proto personální pracovník musí pečlivě zvážit nejen informace, které v nabídce pracovního místa uvede, ale i formu jejího umístění. Jak již bylo uvedeno v předchozí podpodkapitole, pro zveřejňování inzerátů je využívána celá řada sdělovacích prostředků. Do inzerátu personalisté uvádí název a stručný popis nabízeného pracovního místa, stručnou charakteristiku činnosti organizace, místo pracovního výkonu, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče, nabízené benefity, typ a délku pracovního poměru a případně také mohou uvést výši mzdy. Pokud tuto informaci uvedou, zpravidla na inzerát odpoví více uchazečů. Na závěr inzerátu je uchazeči sdělen kontakt a požadované dokumenty. Čím méně textu inzerát obsahuje, tím lépe, neboť velké množství textu způsobuje, že lidé ztrácejí zájem inzerát číst.

5.3 Proces výběru zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců si organizace vybírá budoucí pracovníky, kteří budou co nejlépe vyhovovat záměrům organizace. Tito lidé však musí splňovat určité požadavky, aby danou práci mohli vykonávat. Úkolem tohoto procesu je tedy porovnat vlastnosti a předpoklady perspektivních uchazečů s nároky dané práce. Ve společnosti XY mají výběr zaměstnanců v kompetenci pracovníci oddělení řízení lidských zdrojů ve spolupráci s ředitelem oddělení a vedoucími zaměstnanci. Jednotlivé kroky, které tento proces zahrnuje, jsou podrobněji rozebrány níže.

5.3.1 Předvýběr uchazečů (administrativní kolo)

Na základě získaných dokumentů personalisté porovnávají způsobilost uchazečů s kvalifikačními požadavky obsazovaného pracovního místa. Vyselektují tak perspektivní jedince, kteří stanovené požadavky splňují a budou absolvovat výběrové řízení. Pokud se jedná o pozice THP, zpravidla do 1. kola výběrového řízení postupuje cca 10 uchazečů, u dělnických a režijních pozic je to asi 15 uchazečů. Těmto vybraným kandidátům personalista nejpozději do týdne písemně či telefonicky sdělí, že byli zařazeni do výběrového řízení. Nevyhovujícím uchazečům je opět nejpozději do týdne písemně či telefonicky oznámeno, že nevyhověli, a poděkováno za zájem o nabízenou pozici.

5.3.2 Průběh výběrového řízení

Proces výběru se liší dle toho, zda se je jedná o pozici THP, nebo o pozici dělnickou či režijní.

Průběh výběrového řízení u dělníků a režijních pracovníků

V rámci výběrového řízení uchazeč získá základní informace o společnosti a pracovně-právních podmínkách. V prvním kole probíhá strukturovaný pohovor mezi personalistou, vedoucím zaměstnancem (přímým nadřízeným) a uchazečem. Uchazeči je představeno pracoviště a dostává informace o základních úkolech a činnostech prováděných na daném pracovním místě dle popisu pracovního místa. Současně může být také požádán, aby prokázal znalost výkresové dokumentace či jiných praktických znalostí. Po ukončení tohoto kola jsou vybráni zpravidla 3 uchazeči, kteří postoupí do závěrečného kola.

Ve druhém (závěrečném) kole, probíhá opět pohovor s personalistou a vedoucím zaměstnancem. V rámci pohovoru probíhá praktická zkouška, může se jednat o testování zručnosti či prokázání již zmíněné znalosti výkresové dokumentace.

Průběh výběrového řízení u THP

V rámci výběrového řízení uchazeč získá základní informace o společnosti a pracovně-právních podmínkách, základních úkolech a činnostech prováděných na daném pracovním místě. V prvním kole probíhá strukturovaný pohovor mezi personalistou, vedoucím zaměstnancem (přímým nadřízeným) a uchazečem, kdy jsou zjišťovány uchazečovy měkké a tvrdé klíčové schopnosti, znalosti, zkušenosti a způsobilosti, které jsou nezbytné pro výkon dané práce s ohledem na popis pracovního místa. Po ukončení tohoto kola jsou vybráni zpravidla 2-3 uchazeči, kteří postoupí do závěrečného kola.

Ve druhém (závěrečném) kole probíhá pohovor mezi personalistou, vedoucím zaměstnancem (přímým nadřízeným), ředitelem oddělení a uchazečem. Pohovor je zaměřený na zjištění odborných znalostí a zkušeností uchazeče. Uchazeč absolvuje praktickou jazykovou zkoušku, osobnostní či znalostní testy, a pokud se jedná o manažerskou či ředitelskou pozici, využívá se i Assessmet Centre.

5.3.3 Uplatňované metody při výběru zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v předchozí podpodkapitole, při výběrovém řízení je ve společnosti XY využíváno několik metod. Jedná se především o výběrový pohovor, dále o testování, Assessment Centre, tréninkové centrum a reference. Jednotlivé metody jsou rozebrány níže.

Výběrový pohovor

Poté, co se v předvýběru protřídí podle požadavků získaná data o uchazečích, následuje výběrový pohovor. Jak již bylo uvedeno, pohovor probíhá v prvním i ve druhém kole výběrového řízení. Zpravidla se jedná o panelový typ rozhovoru, kdy na straně tazatelů stojí personalista, vedoucí zaměstnanec a případně i ředitel oddělení. Rozhovor má strukturovanou formu a získané informace jsou zaznamenávány ve formuláři „*Pohovorová zpráva THP*“ (Příloha č. 8) či „*Pohovorová zpráva kategorie D a R*“.

V první části formuláře „*Pohovorová zpráva THP*“ je prostor pro uvedení jména a příjmení uchazeče, data a pozice. V další části personalista hodnotí na škále od 1 do 5 klíčové schopnosti a znalosti uchazeče, které jsou specifikovány dle popisu pracovního místa a kvalifikačních požadavků. Je zde také prostor pro zaznamenání silných a slabých stránek kandidáta a doplňujících informací, např. znalosti firmy, úspěchů, očekávání/cílů či očekávané mzdy. Třetí část je zaměřena na samotné hodnocení kandidáta, které vyplývá z výběrového pohovoru. Toto hodnocení probíhá na škále nevyhovující-vyhovující-velmi vyhovující. V případě, že je uchazeč odmítnut, musí zde být uveden také důvod odmítnutí.

„*Pohovorová zpráva kategorie D a R*“ je podrobněji rozpracována než formulář určený pro hodnocení žadatelů o THP pozice. V první části je opět prostor pro uvedení jména a příjmení kandidáta. Dále jsou zde uvedeny úvodní otázky, prostřednictvím kterých personalista zjistí, proč má uchazeč o danou práci zájem. Další část obsahuje otázky, které jsou rozděleny do několika oblastí. Tyto otázky se týkají prohlídky pracoviště, doplňujících informací k dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, předchozího zaměstnání, ochoty k práci, pracovních vlastností, pracovní morálky a disciplíny, školení, motivace atd. Poslední část je opět zaměřena na celkové hodnocení kandidáta.

Při výběrovém pohovoru je dodržován určitý postup, který zahrnuje:

- *uvítání kandidáta* – všichni zúčastnění se představí, personalista stručně charakterizuje organizaci;
- *shrnutí obsahu pozice* – vedoucí zaměstnanec stručně popíše náplň práce, povinnosti, zodpovědnosti týkající se obsazované pozice apod.;

- *položení profesních otázek, testování uchazeče* – uchazeči jsou pokládány otázky související s jeho zkušenostmi, schopnostmi a vzděláním; současně může také obdržet ukázkou testu, který slouží k ověření uchazečových znalostí; pokud je pro výkon práce vyžadována i znalost cizího jazyka, probíhá i rozhovor v cizím jazyce;
- *položení doplňujících otázek týkajících se údajů v životopisu či dotazníku;*
- *prostor pro otázky uchazeče;*
- *uzavření pohovoru a dohodnutí dalšího postupu* – uchazeč je informován o dalších krocích výběru, o vyrozumění výsledků a následuje rozloučení.

V průběhu pohovoru jsou uchazeči postupně pokládány otázky, které se však liší dle obsahované pozice. Tyto otázky se vztahují k:

- *jeho prezentaci, sebehodnocení, motivaci;*
- *schopnosti pracovat v týmu, vnímání kritiky, očekávání od svého nadřízeného;*
- *jeho jazykovým schopnostem a práci na počítači;*
- *bývalému zaměstnání – proč odešel, jaká byla jeho náplň práce, čeho dosáhl, jaké úkoly řešil, zda měl někdy na starosti další zaměstnance apod;*
- *budoucímu zaměstnání – jak se o nabízené pozici dozvěděl a co od ní očekává, zda má zájem zvyšovat svoji kvalifikaci v oboru apod;*
- *manažerským dovednostem – jak komunikuje se svými podřízenými, jakým způsobem řeší konflikty, jak se snaží motivovat své podřízené, na základě jakých kritérií se rozhoduje atd.*

Pohovor probíhá v interních prostorách společnosti. Jeho délka se pohybuje v rozmezí 30-60 minut a liší se dle různých pracovních pozic. U TH pracovníků trvá pohovor zpravidla déle než u dělníků či režijních pracovníků. Z vlastního pozorování u pohovoru je patrné, že výše uvedený postup je dodržován a tazatelé se snaží již od začátku navodit příjemnou a uvolněnou atmosféru. I v případě, že uchazeč se od začátku jeví jako nepřilíživě vhodný, pohovor s ním proběhne celý a není předčasně ukončen. Po skončení pohovoru je kandidátovi nabídnuta prohlídka výroby.

Testování

U THP pozic bývá po uchazečích vyžadována znalost cizího jazyka. Aby si tuto znalost personalista ověřil, vede s ním v rámci výběrového pohovoru krátký rozhovor v tomto jazyce.

Obtížnost rozhovoru záleží na požadované jazykové úrovni. Kandidáti na THP pozice podstupují také osobnostní a znalostní testy. Testování probíhá na počítači a trvá přibližně 1,5 hod. Další formou testování je vykonání praktické zkoušky, kdy musí uchazeč prokázat svou zručnost, znalost výkresové dokumentace apod. Praktickou zkoušku podstupují zájemci o dělnické či režijní pozice.

Assessment Centre

Tato metoda bývá využívána v případě obsazování manažerských a ředitelských pozic. Assessment Centre si organizace zajišťuje sama a probíhá v interních prostorách firmy. Uchazeči v něm stráví přibližně celé dopoledne a plní úkoly dle stanovených požadavků. Jejich výsledky jsou bodově ohodnoceny a na základě tohoto hodnocení se vybere nejlepší kandidát.

Tréninkové centrum

Nejedná se přímo o klasickou výběrovou metodu, neboť úkolem tréninkového centra je ověřit si, zda byl na pro výkon dané práce vybrán ten správný člověk. Pracovník je do tohoto centra přiřazen na jeden týden a testuje se zde jeho zručnost, bezpečnost a kvalita práce, zda respektuje hodnoty organizace apod. Na základě odvedených výsledků pracovníka a pozorování jeho chování tak může lektor identifikovat, zda je tento člověk pro výkon dané práce vhodný, či nikoliv.

Reference

Další metodou výběru je zkoumání referencí, které probíhá se souhlasem uchazeče. Personalisté upřednostňují psané reference, ale i tak se jedná spíše o doplňkovou metodu, neboť personálním pracovníkům výběr správného člověka nijak neulehčí a navíc získané informace mohou být zkreslené.

5.3.4 Rozhodnutí o přijetí

Po absolvování výběrového řízení, na základě pohovorů, získaných informací o dovednostech, schopnostech, znalostech a způsobilosti uchazeče vykonávat práci na dané pracovní pozici, rozhodne personalista, vedoucí zaměstnanec a v případě TH pracovníka i ředitel oddělení o přijetí, či nepřijetí uchazeče. Personalista nejpozději do týdne písemně či telefonicky informuje uchazeče o výsledcích výběrového řízení.

5.3.5 Úkony po rozhodnutí o přijetí uchazeče

Pokud vybraný uchazeč s nabídkou zaměstnání souhlasí, nastoupí v dohodnutém termínu do pracovního poměru. Před vznikem pracovního poměru však musí doložit požadované doklady (zápočtový list od předchozích zaměstnavatelů, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, výpis z trestního rejstříku, potvrzení o vykonané vstupní lékařské prohlídce, doklad o oprávnění na motorové vozíky či vysokozdvizné vozíky apod.) a vyplněný „*Vstupní osobní dotazník*“ (Příloha č. 9). Při podpisu pracovní smlouvy je nový pracovník seznámen s obsahem popisu daného pracovního místa, který stvrdí svým podpisem.

Poté následuje adaptační proces. V den nástupu nový zaměstnanec absolvuje povinné vstupní školení. V průběhu tříměsíční zkušební doby (v případě vedoucích pracovníků zkušební doba trvá 6 měsíců) navrhne vedoucí zaměstnanec cíle, na základě kterých bude zaměstnanec hodnocen a na základě kterých bude rozhodnuto, zda bude pracovní poměr pokračovat, nebo bude ukončen ve zkušební době. Vedoucí zaměstnanec je také povinen seznámit nastupujícího či přeřazeného pracovníka se zaškolovacím plánem daného pracoviště.

Veškeré dokumenty vznikající činností oddělení řízení lidských zdrojů (s výjimkou zaškolovacího plánu) jsou na tomto oddělení evidovány po celou dobu trvání pracovního poměru zaměstnance.

5.4 Hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců

Efektivita procesů získávání a výběru zaměstnanců je v organizaci XY hodnocena pomocí následujících ukazatelů:

- průměrný počet dní nábory – pracovník bývá nalezen v průměru za 45 dní;
- míra ohlasu uchazečů, která je vykazována jednotlivými metodami získávání;
- počet odmítnutých pracovních nabídek;
- celkové roční náklady na nábor (náklady na internetovou inzerci, tištěnou inzerci, poplatky za účast na veletrzích, burzách práce apod.).

5.5 Analýza dotazníkového šetření

Ve společnosti XY bylo rozdáno 40 tištěných dotazníků zaměstnancům, bez ohledu na to, zda se jednalo o THP, dělníky či režijní pracovníky. Nicméně byli vybráni především ti pracovníci, kteří ve společnosti pracují kratší dobu, tj. do 1 roku popřípadě od 1 roku do 5 let. Zaměstnanci byli požádáni o pravdivé a důkladné vyplnění dotazníku, který obsahoval celkem 22 otázek, a ty byly rozděleny do tří částí - otázky týkající se nalezení nabídky pracovního

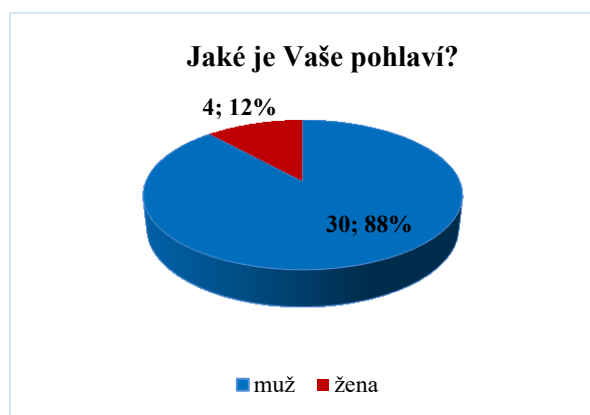
místa, otázky týkající se výběrového řízení a identifikační otázky. U většiny otázek se zatrhávala pouze jedna odpověď, u některých bylo možné zatrhnout odpovědi více. V případě otevřených otázek byl respondent požádán o rozepsání se. Dotazník byl zcela anonymní a je k nahlédnutí v příloze č. 4.

Ze 40 dotazníků bylo zpátky vybráno 34 vyplněných dotazníků, 6 zaměstnanců dotazník nevyplnilo a neodevzdalo zpět. Celková návratnost tedy činí 85 %. Vyhodnocení všech navrácených dotazníků, které bylo provedeno s pomocí programu Microsoft Excel, je uvedeno níže.

5.5.1 Identifikační otázky

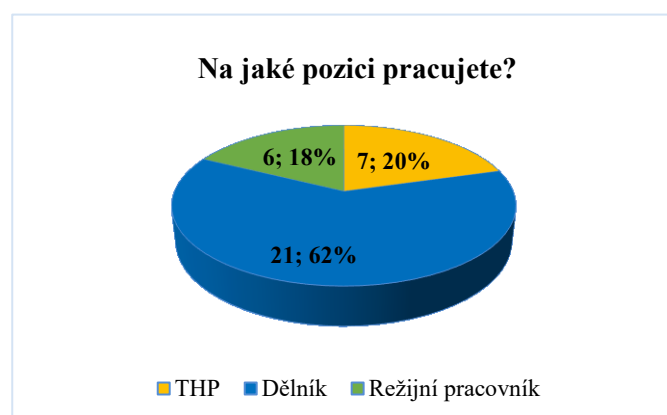
Jak lze vidět v prvním grafu 5.1, převážnou většinou (88 %) dotazovaných byli muži. To je způsobeno tím, že 27 dotazníků vyplnili pracovníci na dělnických a režijních pozicích, kde pracují především muži. Jak již bylo uvedeno v podkapitole „Struktura zaměstnanců“, zaměstnanci výroby tvoří více jak polovinu všech pracovníků ve společnosti XY. Zbýlých 7 dotazníků vyplnili zaměstnanci na THP pozicích. Tuto skutečnost graficky znázorňuje graf 5.2.

Graf 5.1 Rozdělení dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.2 Rozdělení dle pracovní pozice

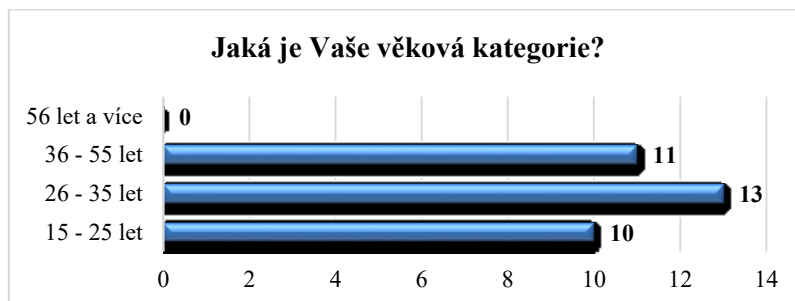


Zdroj: Vlastní zpracování

Další identifikační otázky měly za úkol zjistit, do jaké věkové kategorie respondenti spadají, jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání a jak dlouho ve společnosti pracují. Graf 5.3 znázorňuje strukturu respondentů dle věku, která je rozdělena do čtyř rozmezí. Deset dotazovaných spadá do věkové kategorie 15 – 25 let, dalších třináct do kategorie 26 – 35 let a zbylých jedenáct respondentů uvedlo svůj věk v rozmezí 36 - 55 let. Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání znázorňuje graf 5.4. Všichni THP (21 %) mají vysokoškolské vzdělání, u dělnických a režijních pozic převažuje vyučení (43 %)

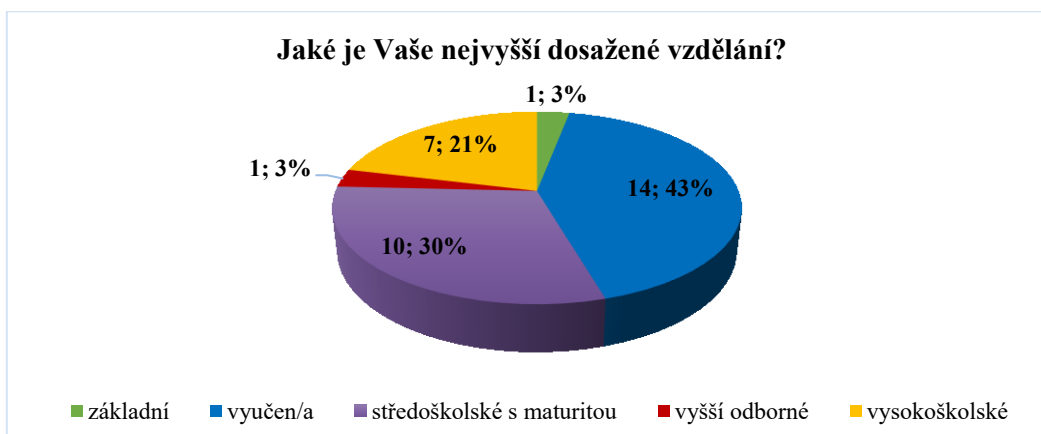
a středoškolské vzdělání s maturitou (30 %). Jak můžeme vidět v grafu 5.5, převážná většina dotazovaných ve společnosti pracuje méně než 1 rok (73 %), u dalších 21 % trvá pracovní poměr v rozmezí 1 – 5 let a zbylých 6 % uvedlo rozmezí 5 – 10 let.

Graf 5.3 Rozdělení dle věku



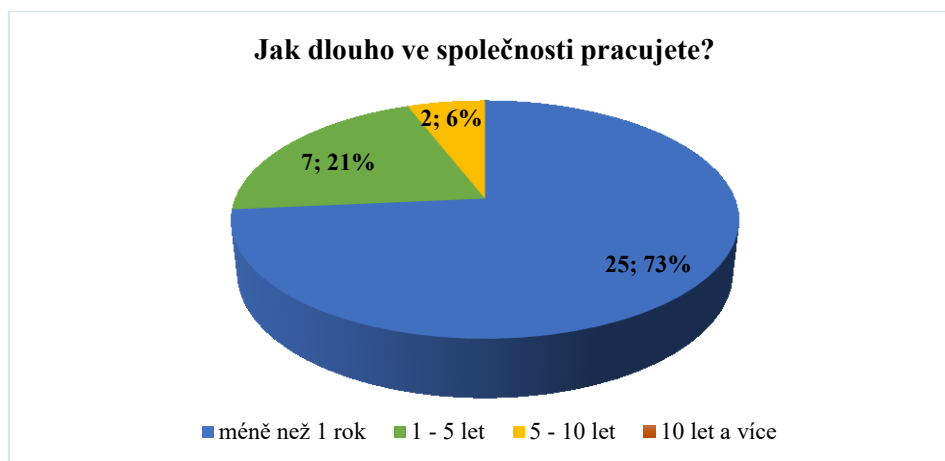
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.5 Délka trvání pracovního poměru respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.2 Otázky týkající se nalezení nabídky pracovního místa

- *Z jakého zdroje jste se o nabídce volného pracovního místa dozvěděl/a?*

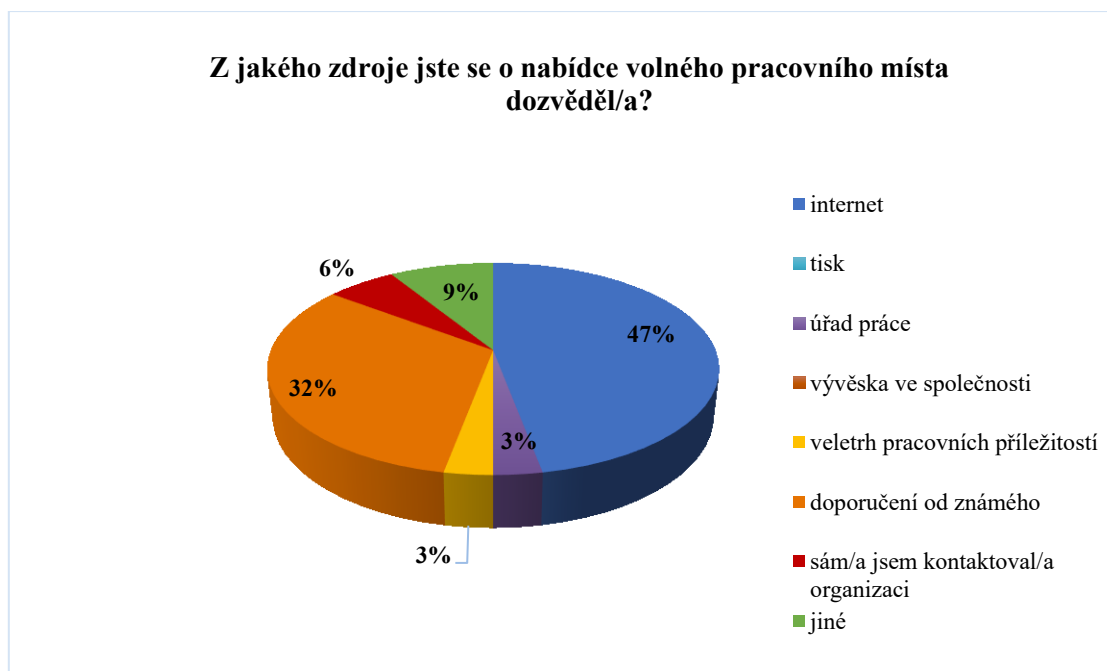
Úkolem první otázky v dotazníku bylo zjistit, z jakého zdroje se respondent o nabídce pracovního místa dozvěděl. Jak je znázorněno v tabulce 5.1 a v grafu 5.6, 47 % (16) dotazovaných uvedlo, že se o nabídce dozvědělo prostřednictvím internetu, druhou nejčastější odpovědí bylo „doporučení od známého“. V rámci možnosti „jiné“, zaměstnanci uvedli personální agenturu, billboard a studentský program.

Tab. 5.1 Zdroj pracovní nabídky

Zdroj pracovní nabídky	Četnost odpovědí
internet	16
tisk	0
úřad práce	1
vývěska ve společnosti	0
veletrh pracovních příležitostí	1
doporučení od známého	11
sám/a jsem kontaktoval/a organizaci	2
jiné	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.6 Zdroj pracovní nabídky



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Jaký byl hlavní důvod Vaší reakce na nabídku volného pracovního místa?**

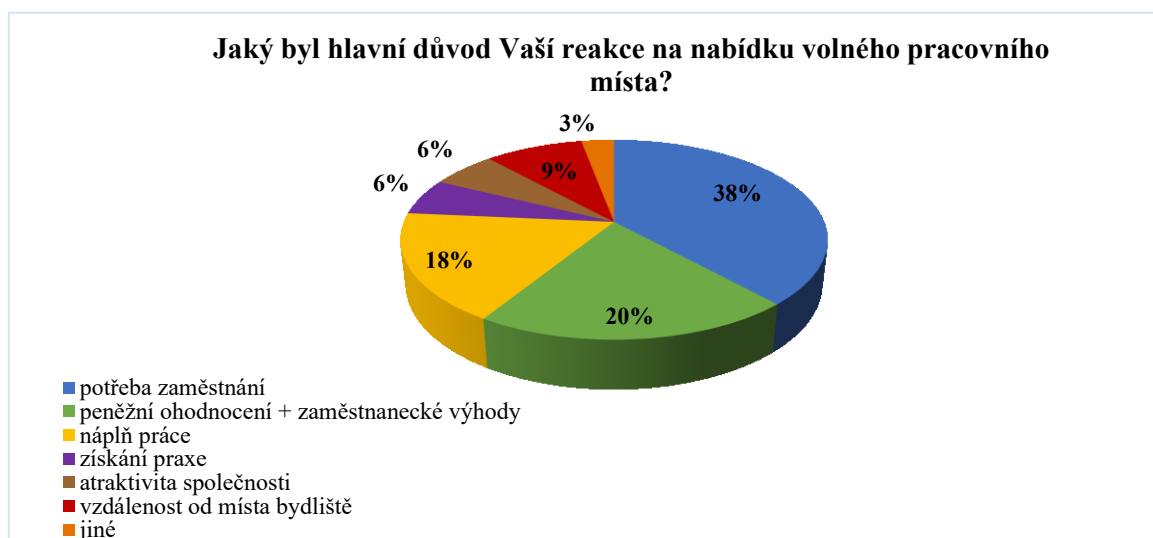
Na nabídku volného pracovního místa většina respondentů reagovala z důvodu potřeby zaměstnání (38 %; 13) nebo je zaujalo peněžní ohodnocení či zaměstnanecké výhody (20 %; 7), které organizace XY nabízí. Tyto dvě nejčastější odpovědi vybrali pouze pracovníci na dělnických a režijních pozicích. Třetí nejčastější odpovědí byla náplň práce (18 %; 6). U možnosti „jiné“ byl jako důvod zmíněn stěhování. Četnost odpovědí je znázorněna v tabulce 5.2 a v grafu 5.7.

Tab. 5.2 Důvod reakce na nabídku pracovního místa

Důvod reakce na nabídku pracovního místa	Četnost odpovědí
potřeba zaměstnání	13
peněžní ohodnocení + zaměstnanecké výhody	7
náplň práce	6
získání praxe	2
atraktivita společnosti	2
vzdálenost od místa bydliště	3
jiné	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.7 Důvod reakce na nabídku pracovního místa



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Bylo pro Vás množství informací uvedených v inzerátu dostačující?**

Na tuto otázku někteří respondenti neodpovídali, jelikož se o nabídce pracovního místa dozvěděli jiným způsobem než prostřednictvím inzerátu. Jak je znázorněno v tabulce 5.3

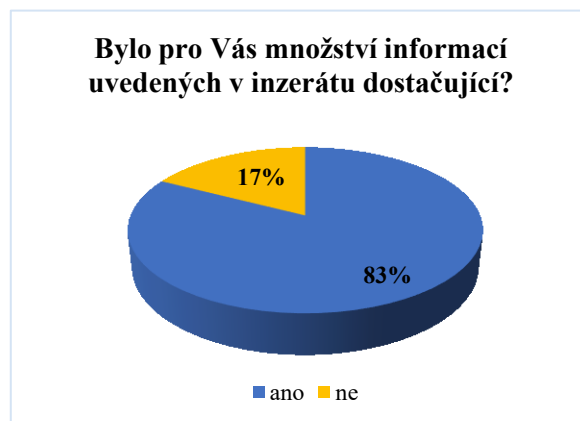
a v grafu 5.8, 83 % (19) dotazovaných, kteří inzerát četli, zakroužkovalo, že uvedené informace pro ně byly dostačující. Zbylým 17 % (4) některé informace chyběly.

Tab. 5.3 Množství informací v inzerátu

Dostačující množství informací v inzerátu	Četnost odpovědí
ano	19
ne	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.8 Množství informací v inzerátu



Zdroj: Vlastní zpracování

- ***Jaké informace Vám chyběly?***

Dotazovaným, kteří se o nabídku dozvěděli prostřednictvím internetu, chyběly především informace týkající se společnosti a popisu pracovní náplně. Respondent, který nabídku našel na úřadu práce, uvedl, že postrádal některé informace týkající se popisu pracovního místa, požadavků na uchazeče a peněžního ohodnocení. Nicméně představa jednotlivých respondentů o prvotních informacích o nabízeném pracovním místě může být z hlediska rozsahu rozdílná, což ovlivňuje i jejich odpověď. Četnost odpovědí je zaznamenána v tabulce 5.4.

Tab. 5.4 Chybějící informace v inzerátu

Chybějící informace	Četnost odpovědí
informace o společnosti	1
popis pracovní náplně	4
požadavky na uchazeče	1
peněžní ohodnocení	1
jiné	0

Zdroj: Vlastní zpracování

- ***Za jak dlouho jste byl/a kontaktován/a po odeslání požadovaných dokumentů?***

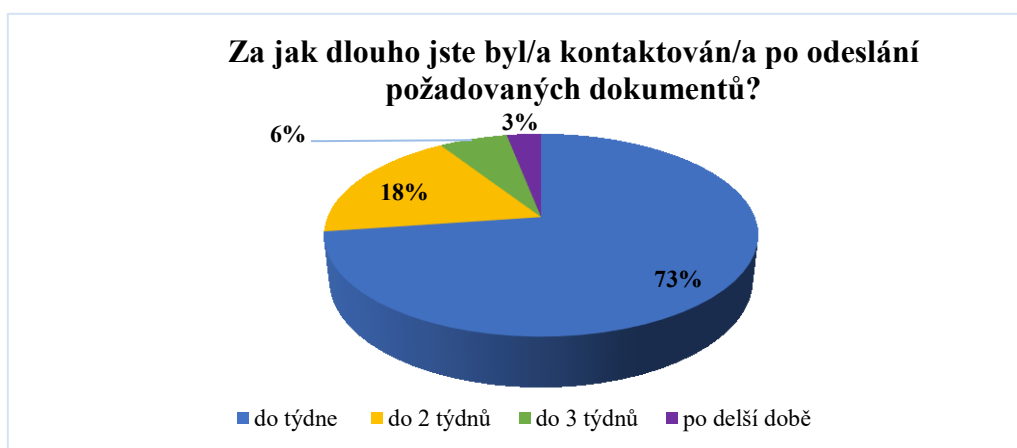
Další dva dotazy se týkaly kontaktu respondentů po odeslání požadovaných dokumentů. Jak můžeme vidět v tabulce 5.5 a v grafu 5.9, většina dotazovaných byla kontaktována do týdne (73 %; 24), zbylých 27 % (10) po delší době.

Tab. 5.5 Doba kontaktování

Délka doby kontaktování	Četnost odpovědí
do týdne	24
do 2 týdnů	6
do 3 týdnů	2
po delší době	1
nevím	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.9 Doba kontaktování



Zdroj: Vlastní zpracování

- Jakým způsobem jste byl/a kontaktován/a?**

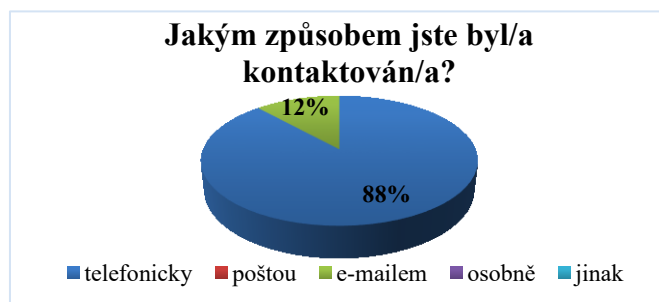
Z tabulky 5.6 a z grafu 5.10 je patrné, že všichni byli kontaktováni buď telefonicky (88 %; 30) nebo e-mailem (12 %; 4). Jinou možnost odpovědi nezvolil nikdo z respondentů.

Tab. 5.6 Způsob kontaktování

Způsob kontaktování	Četnost odpovědí
telefonicky	30
poštou	0
e-mailem	4
osobně	0
jinak	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.10 Způsob kontaktování



Zdroj: Vlastní zpracování

- Byl/a jste před výběrovým řízením dostatečně obeznámen/a s jeho průběhem?**

Jak můžeme vidět v tabulce 5.7 a v grafu 5.11, 82 % (28) respondentů v rámci této otázky odpovědělo, že s průběhem následného výběrového řízení bylo dostatečně obeznámeno.

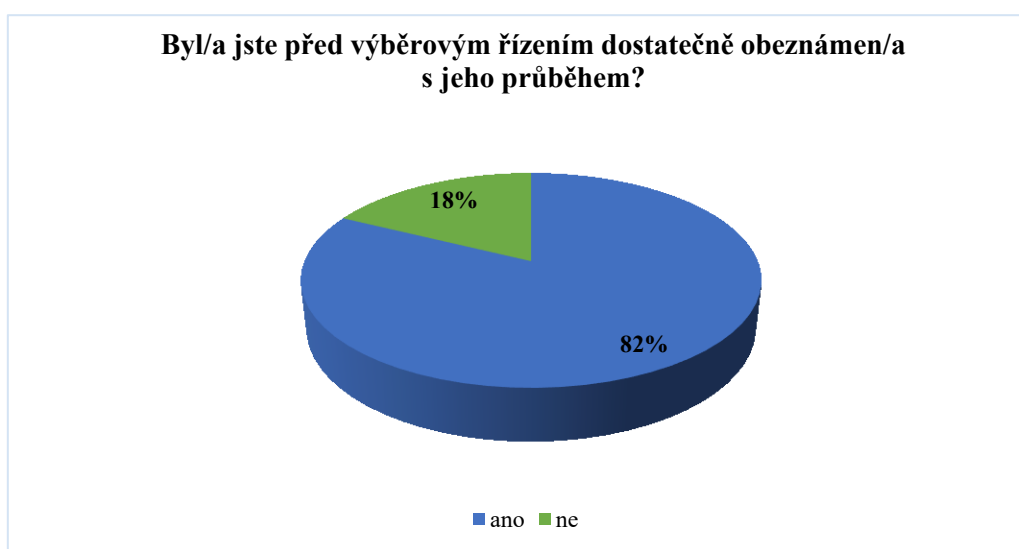
Zbýlých 18 % (6) uvedlo, že jim veškeré informace týkající se průběhu výběrového řízení sděleny nebyly.

Tab. 5.7 Seznámení s průběhem výběrového řízení

Obeznámen/a	Četnost odpovědí
ano	28
ne	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.11 Seznámení s průběhem výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.3 Otázky týkající se výběrového řízení

- *Jaké metody byly při Vašem výběrovém řízení použity?*

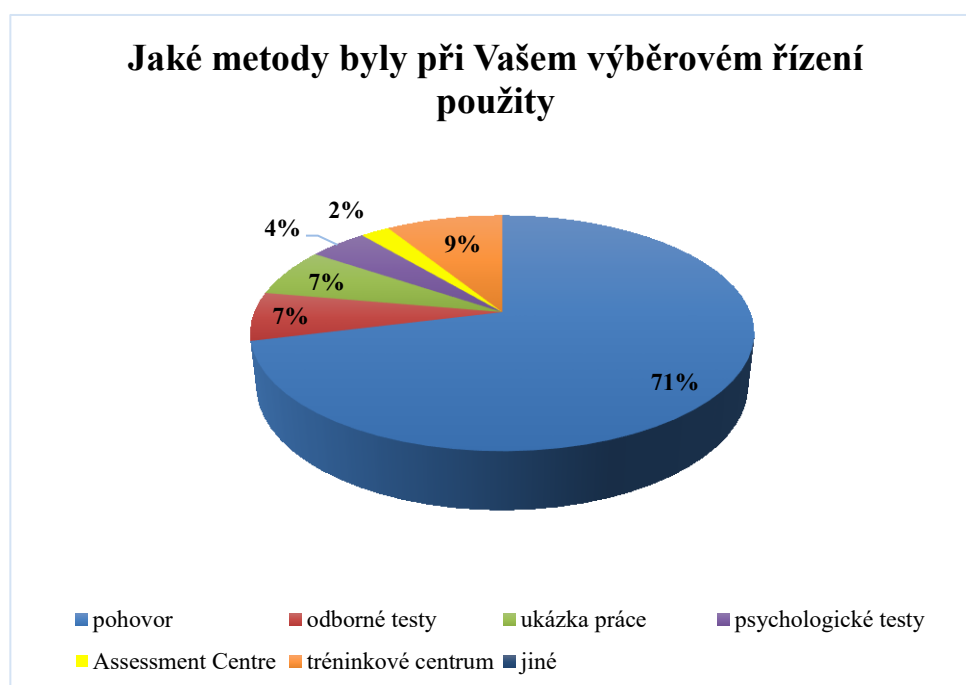
Jak znázorňuje tabulka 5. 8 a graf 5.12, téměř všichni respondenti (71 %; 32) uvedli, že se zúčastnili výběrového pohovoru. Zbýlí dva, kteří se pohovoru neúčastnili, absolvovali tréninkové centrum. Odpovědi „tréninkové centrum“ a „ukázka práce“ zadržovali pracovníci na dělnických a režijních pozicích. Naopak odpověď „Assessment Centre“ se vyskytla pouze v případě THP. Mnoho dotazovaných zadrželo jako odpověď pouze „pohovor“. Možnou příčinou této odpovědi může být fakt, že testování uchazečů probíhá především v rámci výběrového pohovoru.

Tab. 5.8 Metody výběru

Metody výběru	Četnost odpovědí
pohovor	32
odborné testy	3
ukázka práce	3
psychologické testy	2
Assessment Centre	1
tréninkové centrum	4
jiné	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.12 Metody výběru



Zdroj: Vlastní zpracování

- ***Jak na Vás působilo prostředí, ve kterém se výběrové řízení odehrávalo?***

Graf 5.13 zhodnocuje celkovou atmosféru během výběrového řízení. Devatenácti dotazovaným zaměstnancům (56 %) připadala atmosféra uvolněná, čtrnácti respondentům (41 %) připadala neutrální a pouze pro jednoho zaměstnance bylo prostředí stresující. Četnosti odpovědí můžeme vidět i v tabulce 5.9.

Tab. 5.9 Prostředí při výběrovém řízení

Prostředí	Četnost odpovědí
uvoněně	19
neutrálně	14
stresově	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.13 Prostředí při výběrovém řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

- Byla výběrová komise na setkání s Vámi dostatečně připravena?**

Co se týče připravenosti výběrové komise, 28 dotazovaných (82 %) zakroužkovalo odpověď „ano“, dalších 5 respondentů (15 %) zadrželo „spíše ano“ a pouze 1 (3%) odpověděl negativně – „spíše ne“. Tyto informace nalezneme v tabulce 5.10 a v grafu 5.14.

Tab. 5.10 Připravenost výběrové komise

Připravenost výběrové komise	Četnost odpovědí
ano	28
spíše ano	5
spíše ne	1
ne	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.14 Připravenost výběrové komise

Zdroj: Vlastní zpracování

- Bylo Vám poskytnuto při výběrovém řízení dostatečné množství informací týkajících se pracovního místa?**

Výsledky hodnocení dotazovaných pracovníků na otázku, zdali pro ně informace o pracovním místě, poskytnuté v rámci výběrového řízení, byly dostatečné, můžeme vidět

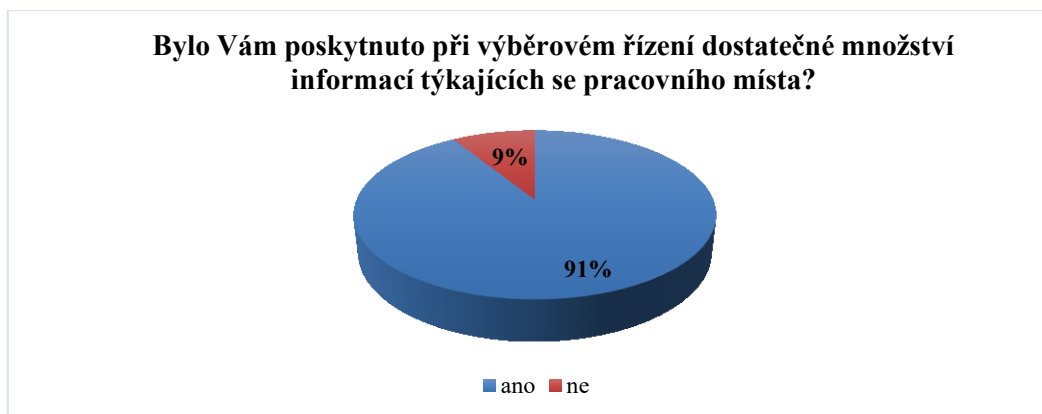
v tabulce 5.11 a v grafu 5.15. Pro 31 (91 %) dotazovaných tyto informace dostatečné byly, negativně odpověděli pouze 3 (9 %) zaměstnanci.

Tab. 5.11 Zhodnocení množství informací týkajících se pracovního místa

Dostatečné množství informací	Četnost odpovědí
ano	31
ne	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.15 Zhodnocení množství informací týkajících se pracovního místa



Zdroj: Vlastní zpracování

- *Byl Vám poskytnut při výběrovém řízení dostatečný prostor pro Vaše dotazy?*

U této otázky všichni respondenti zatrhlí stejnou odpověď, a to, že jim byl poskytnut dostatečný prostor, v rámci kterého se mohli doptat na informace, které je zajímaly.

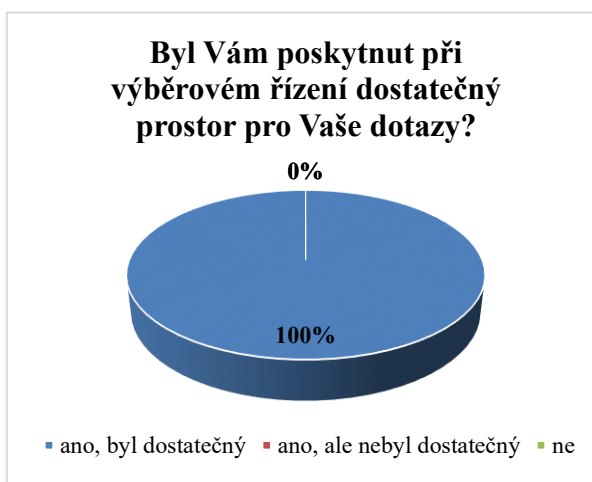
Zhodnocení je vyobrazeno v tabulce 5.12 a v grafu 5.16.

Tab. 5.12 Zhodnocení prostoru pro dotazy

Prostor na dotazy	Četnost odpovědí
ano, byl dostatečný	34
ano, ale nebyl dostatečný	0
ne	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.16 Zhodnocení prostoru pro dotazy



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Případlo vám, že některé otázky směřované na Vás mohly být diskriminační?**

Jako u předchozí otázky i zde všichni dotazovaní pracovníci odpověděli stejně. Tato otázka souvisela s diskriminačními otázkami, jako jsou například dotazy týkající se rodinné situace, sexuální orientace, zdravotního stavu, politického přesvědčení apod. Všichni zaměstnanci uvedli, že kladené otázky byly v pořádku a o diskriminaci se nejednalo. Četnost odpovědí můžeme vidět v tabulce 5.13 a grafické zobrazení v grafu 5.17.

Tab. 5.13 Pokládání diskriminačních otázek

Diskriminační otázky	Četnost odpovědí
ano	0
ne	34

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.17 Pokládání diskriminačních otázek



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Jak dlouho trval Váš výběrový pohovor?**

V následující tabulce 5.14 a v grafu 5.18 jsou zaznamenány odpovědi týkající se doby trvání výběrového pohovoru. Nejčastější odpovědí (41 %; 14) bylo, že pohovor trval přibližně 15 minut. Nicméně tuto variantu zatrhli pouze zaměstnanci na dělnických pozicích. V případě THP byla zvolena odpověď „přibližně 30 minut“ nebo „přibližně 60 minut“. Stejně odpovědi jako THP zatrhli i ostatní dotazovaní dělníci a režijní pracovníci. Nikdo v dotazníku neuvedl, že by pohovor trval déle než 60 minut.

Tab. 5.14 Délka výběrového pohovoru

Délka pohovoru	Četnost odpovědí
přibližně 15 minut	14
přibližně 30 minut	10
přibližně 60 minut	10
více než 60 minut	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.18 Délka výběrového pohovoru

Zdroj: Vlastní zpracování

- *Existuje nějaká skutečnost, kterou byste změnil/a na způsobu či průběhu výběrového řízení? Prosím uveďte jaká.*

Tato otázka byla otevřená a respondenti byli požádáni, aby se u ní rozepsali v případě, že by chtěli změnit nějakou skutečnost na způsobu či průběhu výběrového řízení. Téměř všichni dotazovaní neměli žádné výtky, pouze jeden pracovník uvedl, že by uvítal jasnější otázky kladené při výběrovém pohovoru.

- *Za jak dlouho Vám byla sdělena informace o výsledku výběrového řízení?*

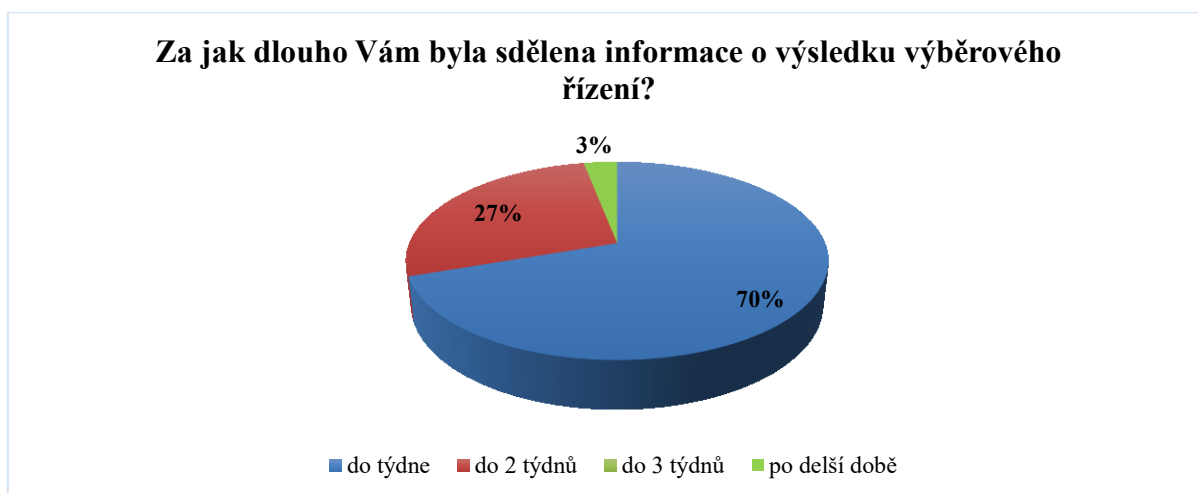
V tabulce 5.15 a v grafu 5.19 můžeme vidět, za jak dlouho byl respondentům sdělen výsledek výběrového řízení. Odpověď byla 23 (70 %) dotazovaným sdělena do jednoho týdne. Dalších 27 % (9) obdrželo informaci do 2 týdnů a zbylá 3 % (1) se výsledky dozvěděla po delší době. To však mohlo být způsobeno tím, že personalisté v některých případech čekali na definitivní vyjádření uchazeče, kterého si při přijímacím řízení vybrali jako nejvhodnějšího. Odpověď „do 3 týdnů“ neuvědl nikdo.

Tab. 5.15 Doba sdělení informace o výsledku výběrového řízení

Doba kontaktování	Četnost odpovědí
do týdne	23
do 2 týdnů	9
do 3 týdnů	0
po delší době	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.19 Doba sdělení informace o výsledku výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

- ***Shodují se informace, které jste obdržel/a při výběrovém řízení se skutečností?***

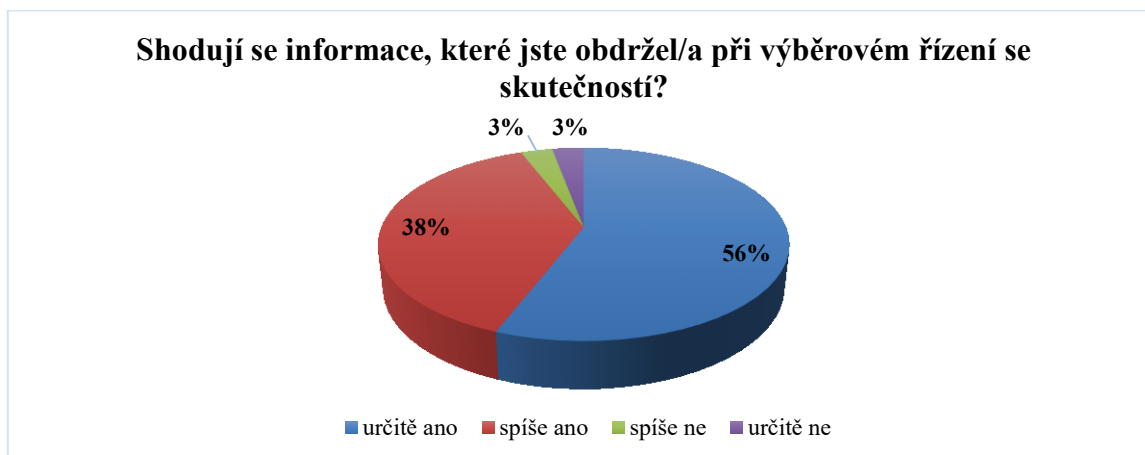
Zde převážná většina dotazovaných pracovníků uvedla, že informace, které jim byly při výběrovém řízení sděleny, se se skutečností shodují. Devatenáctkrát (56 %) zazněla odpověď „určitě ano“ a odpověď „spíše ano“ zazněla třináctkrát (38 %). Pouze dva respondenti odpověděli negativně. Odpovědi jsou zobrazeny v tabulce 5.16 a v posledním grafu 5.20.

Tab. 5.16 Míra shody informací, obdržených při výběrovém řízení, se skutečností

Shoda informací se skutečností	Četnost odpovědí
určitě ano	19
spíše ano	13
spíše ne	1
určitě ne	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.20 Míra shody informací, obdržených při výběrovém řízení, se skutečností



Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 Shrnutí zjištění z dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření bylo ve společnosti XY rozdáno zaměstnancům 40 tištěných dotazníků. Vybráni byli především ti zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují do 1 roku nebo od 1 roku do 5 let. Dotazník obsahoval 22 otázek rozdělených do 3 částí – otázky týkající se nalezení nabídky pracovního místa, otázky týkající se výběrového řízení a identifikační otázky. Zpět bylo vybráno 34 vyplněných dotazníků.

Pomocí identifikačních otázek byli respondenti rozděleni dle pohlaví, věku, pracovní pozice a doby zaměstnání ve společnosti XY. Z celkového počtu 34 respondentů odpovědělo na otázky 30 mužů (88 %) a 4 ženy (12 %). Protože nejpočetnější skupinou pracovníků jsou zaměstnanci výroby, 27 dotazníků (80 %) vyplnili pracovníci na dělnických a režijních pozicích. Většina z nich uvedla jako své nejvyšší dosažené vzdělání vyučení (43 %; 14) nebo středoškolské vzdělání s maturitou (30 %; 10). Zbýlých 7 dotazníků (20 %) vyplnili zaměstnanci na TH pozicích. Všichni uvedli, že mají vysokoškolské vzdělání. Nejpočetnější skupinu dotazovaných tvořili zaměstnanci ve věku 26 – 35 let, další dvě o něco méně početné skupiny byly ve věku 15 – 25 let a 36 – 55 let. Jak již bylo zmíněno, většina dotazovaných ve společnosti pracuje méně než 1 rok nebo od 1 roku do 5 let.

U části obsahující otázky zaměřené na nalezení pracovního místa bylo zjištěno, že jako nejefektivnější zdroj informující o nabídce se jeví internet (47 %; 16) a doporučení od známého (32 %; 11). Jako důvod reakce na nabídku, uváděli respondenti nejčastěji potřebu zaměstnání (38 %; 13) nebo peněžní ohodnocení či zaměstnanecké výhody (20 %; 7). Takto odpovídali především pracovníci na dělnických a režijních pozicích. Třetí nejčastější odpovědí byla náplň práce (18 %; 6). Pro většinu dotazovaných (83 %; 19), kteří četli inzerát, bylo množství obsažených informací dostatečné. Zbýlých 17 % (4) postrádalo zejména některé informace týkající se popisu pracovního místa, požadavků na uchazeče a peněžního ohodnocení. Co se týče doby kontaktování po odeslání požadovaných dokumentů, 73 % (24) respondentů bylo kontaktováno do týdne, 18 % (6) do 2 týdnů a zbytek po delší době. Všichni byli kontaktováni buď telefonicky (88 %; 30) nebo e-mailem (12 %; 4). Převážná většina (82 %; 28) byla před výběrovým řízením dostatečně obeznámena s jeho průběhem, zbylým 18 % (6) některé informace chyběly.

Poslední část obsahovala otázky týkající se výběrového řízení. Téměř všichni dotazovaní (71 %; 32) uvedli, že se zúčastnili pohovoru, který je obecně jednou z nejpoužívanějších metod výběru. V případě dělníků a režijních pracovníků byly zvoleny i odpovědi „tréninkové centrum“ nebo „ukázka práce“. U THP byla vybrána i odpověď „Assessment Centre“. Mnoho

dotazovaných zahrlo jako odpověď pouze pohovor, což mohlo být zapříčiněno tím, že testování uchazečů probíhá převážně v rámci výběrového pohovoru. Prostředí panující u výběrového řízení označilo 56 % (19) jako uvolněné a 41 % (14) jako neutrální. Až na jednoho respondenta, všichni odpověděli, že dle jejich názoru byla výběrová komise dostatečně připravena. Pro 91 % (31) byli informace získané při výběrovém řízení dostatečné a všem respondentům byl poskytnut dostatečný prostor pro případné dotazy. Žádný z dotazovaných rovněž neuvedl, že by některé jemu pokládané otázky mohly být diskriminační. U dotazu týkajícího se délky výběrového pohovoru dělníci nejčastěji odpovídali, že pohovor trval přibližně 15 minut (41 %; 14). Režijní a TH pracovníci vybrali odpověď buď „přibližně 30 minut“ (30 %; 10) nebo „přibližně 60 minut“ (29 %; 10). V souvislosti se způsobem či průběhem výběrového řízení měl výtku pouze jeden dotazovaný zaměstnanec. Ten uvedl, že by uvítal jasnější otázky kladené u výběrového pohovoru. O výsledcích výběrového řízení bylo 70 % (23) kontaktováno do týdne, 27 % (9) do 2 týdnů a 3 % (1) po delší době. To však mohlo být způsobeno tím, že personalisté v některých případech čekali na definitivní vyjádření uchazeče, kterého si při přijímacím řízení vybrali jako nejvhodnějšího. Na otázku zda se obdržené informace při výběrovém řízení shodují se skutečností, byla odpověď ve většině případů kladná. V 56 % (19) zazněla odpověď „určitě ano“ a ve 38 % (13) „spíše ano“.

6. Návrhy a doporučení

Jak vyplývá z informací získaných konzultací ve společnosti a ze získaných interních materiálů společnosti, jsou dle mého názoru procesy získávání a výběru zaměstnanců v současné době v organizaci XY na velmi vysoké úrovni. Toto přesvědčení potvrzují i výsledky analýzy dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci organizace XY v rámci této bakalářské práce.

Při získávání pracovníků se jako nejefektivnější metoda jeví internetová inzerce, což potvrdila téměř polovina všech dotazovaných zaměstnanců. Jako další efektivní způsob pro získávání pracovníků využívá společnost XY doporučení vhodných uchazečů od stávajících zaměstnanců. Tímto způsobem se dozvědělo o nabízeném pracovním místě 32 %. Jak již bylo výše uvedeno, tato forma získávání je podpořena finanční odměnou, což zvyšuje její efektivitu. V oblasti forem a metod získávání zaměstnanců není třeba, aby společnost XY prováděla podstatné změny, nicméně drobná zlepšení by mohla být provedena v lepší informovanosti o obsazovaném pracovním místě v uveřejněném inzerátu. Asi 17 % dotazovaných uvedlo, že tyto informace byly nedostatečné. Dle mého názoru by měl každý inzerát obsahovat i výši

mzdového ohodnocení. Uchazeči, kteří postoupili do výběrového řízení, byli kontaktováni telefonicky, případně e-mailem, převážně do jednoho týdne, tak jak uvádí nařízení ve vnitropodnikové směrnici. Nicméně asi 27 % dotazovaných uvedlo, že byli kontaktováni po delší době, proto by i v této oblasti mohlo dojít k malému zlepšení. Informovanost vybraných uchazečů o průběhu výběrového řízení byla na velice dobré úrovni, pro 82 % respondentů byla plně dostačující, zbylých 18 % by uvítalo lepší informovanost.

Při výběrovém řízení jsou personalisté i další zúčastnění zaměstnanci organizace velmi dobře připraveni a snaží se navodit příjemnou a uvolněnou atmosféru, což potvrdila převážná většina dotazovaných zaměstnanců a také vlastní pozorování u výběrového pohovoru. Všichni současní zaměstnanci organizace XY absolvovali příslušné výběrové metody, které se liší dle charakteru obsazované pozice. Ve společnosti jsou při výběru pracovníků využívány velmi vhodné a účinné metody, které umožňují vybrat nejvhodnější a perspektivní jedince. Při výběrovém řízení je uchazečům poskytnuto dostatečné množství informací týkajících se pracovního místa a uchazeči mají také dostatek prostoru pro doplňující dotazy a informace. Téměř všichni dotazovaní zaměstnanci (94 %) uvedli, že obdržené informace se shodují se skutečností. Při výběrovém pohovoru kandidátům nejsou pokládány diskriminační otázky týkající se např. rodinné situace či sexuální orientace. Délka pohovoru se pohybuje v rozmezí 15 – 60 minut. Dle mého názoru je 15 minut poměrně krátká doba na získání maximálně možných informací o uchazeči. Výsledky výběrového řízení byly 70 % dotazovaných sděleny do jednoho týdne, ostatní byli kontaktováni po delší době. Stejně tak, jak již bylo zmíněno výše, i v této oblasti by mohlo dojít k drobnému zlepšení.

Organizace XY má procesy získávání a výběru zaměstnanců pečlivě promyšlené a propracované, což jí umožňuje získávat nejvhodnější a perspektivní zaměstnance. Tento fakt potvrzují i data z interní evidence zaměstnanců, neboť cca 59 % současných zaměstnanců pracuje v organizaci XY déle jak 5 let.

7. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systémy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout případná doporučení na jejich zlepšení.

V úvodu byl nastíněn význam získávání a výběru zaměstnanců pro organizaci. Současně byl sdělen i stručný obsah jednotlivých kapitol práce.

Ve druhé kapitole byly popsány jednotlivé kroky postupu zpracování celé bakalářské práce. Současně byly zmíněny i metody, které při zpracování byly využity.

Třetí kapitola byla zaměřena na teoretické poznatky k výše zmíněným procesům. Nejprve byly popsány základní pojmy, např. řízení lidských zdrojů, personální útvar, vytváření pracovních míst apod. Poté byly uvedeny a podrobněji charakterizovány jednotlivé fáze, metody a formy procesů získávání a výběru zaměstnanců. V závěru kapitoly byly zmíněny i možnosti hodnocení těchto procesů.

Ve čtvrté kapitole byla na základě interních materiálů firmy a polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí oddělení ŘLZ popsána charakteristika vybrané společnosti – historie, vize, organizační struktura, náplň práce personálního útvaru a struktura pracovníků dle určitých kritérií. Jelikož si vedení společnosti nepřálo zveřejnit název společnosti, byl použit název XY.

V páté kapitole byly popsány a analyzovány současné systémy získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XY. Popis byl zaměřen na získávání a výběr zaměstnanců, jak na technicko-hospodářských pozicích, tak i na dělnických a režijních. Tyto informace byly získány z polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí oddělení ŘLZ, z interních materiálů firmy a z vlastního pozorování u výběrového rozhovoru. Závěr této kapitoly obsahoval rozbor anonymních dotazníků, které vyplnili zaměstnanci firmy. Dotazníky byly zaměstnancům rozdány v tištěné podobě. Jednotlivé otázky obsažené v dotazníku byly rozděleny na tři části: otázky týkající se nalezení nabídky pracovního místa, otázky týkající se výběrového řízení a identifikační otázky.

V šesté kapitole byla konstatována zjištění fungování těchto systémů v organizaci XY. Současně byly nastíněny případné návrhy a doporučení, které by management firmy mohl využít pro zlepšení stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců. Jelikož má organizace tyto systémy na vysoké úrovni a jsou promyšlené a propracované, byla navržena pouze drobná

případná doporučení týkající se lepší informovanosti o obsazovaném pracovním místě v uveřejněném inzerátu a rychlejšího kontaktování uchazečů o postupu do výběrového řízení a o jeho výsledcích.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASWATHAPPA, K. *Human resource management: text and cases*. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008. ISBN 978-0-07-066020-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-58022-3.

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

LINHART, Jiří. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2004. ISBN 80-85843-61-7.

MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

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

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

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

Internetové zdroje

Co dokáže Teamio. *Teamio* [online]. 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.teamio.com/cz/co-dokaze/>

Internetové stránky společnosti XY, a. s.

Další zdroje

Interní dokumenty společnosti XY, a. s.

Seznam zkratk

D	dělník
EMS	system environmentálního managementu
HR	Human Resource (lidské zdroje)
LZ	lidské zdroje
R	režijní pracovník
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
THP	technickohospodářský pracovník

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 nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím a 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 1.5.2017



Veronika Večeřová

Seznam příloh

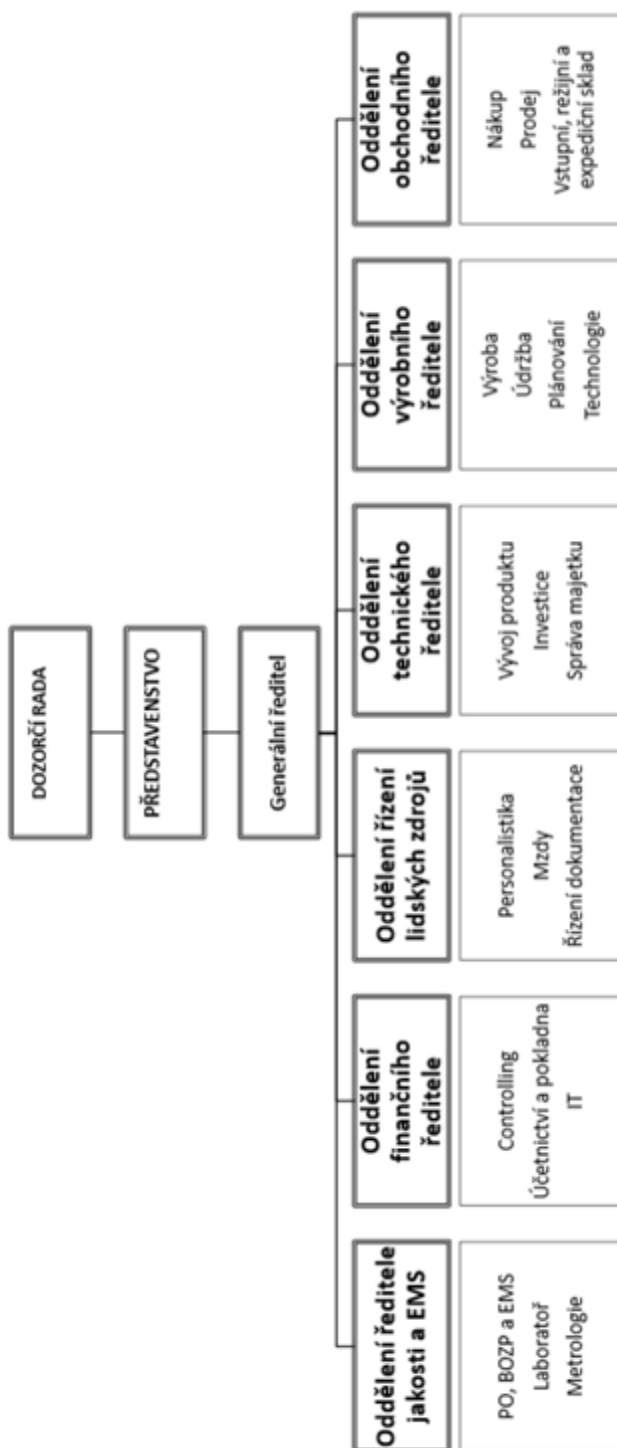
Příloha č. 1	Otázky pokládané při rozhovoru s personalistou
Příloha č. 2	Organizační schéma společnosti XY, a. s.
Příloha č. 3	Organizační struktura společnosti XY, a. s.
Příloha č. 4	Dotazník
Příloha č. 5	Požadavek na nového zaměstnance
Příloha č. 6	Žádost o zařazení do interního výběrového řízení
Příloha č. 7	Dotazník pro uchazeče o zaměstnání
Příloha č. 8	Pohovorová zpráva THP
Příloha č. 9	Vstupní osobní dotazník

Přílohy

Příloha č. 1 - Otázky pokládané při rozhovoru s personalistou

1. Jak byste představil/a Vaši společnost?
2. Jaké jsou strategické cíle a vize společnosti?
3. Jaká je organizační struktura společnosti?
4. Jaká je struktura personálního oddělení?
5. Co je náplň práce jednotlivých personálních pracovníků?
6. Jaká je struktura zaměstnanců dle pracovních skupin, věku, vzdělání, doby trvání pracovního poměru?
7. Jaká je míra odchodů ve Vaší společnosti?
8. Podle čeho identifikujete potřebu získávání zaměstnanců?
9. Jaké alternativy při získávání pracovníků zvažujete?
10. Jaké zdroje využíváte při získávání zaměstnanců?
11. Jaké metody a formy využíváte při získávání zaměstnanců?
12. Jaké informace uvádíte v inzerátu pro uchazeče?
13. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů?
14. Kdo rozhoduje o způsobu obsazení pracovního místa?
15. Co obsahuje specifikace pracovního místa a kdo ji vytváří?
16. Jak vzniká předběžný seznam uchazečů?
17. Kolik kol má výběrové řízení?
18. Kolik uchazečů je pozváno do jednotlivých kol výběrového řízení?
19. Jaké metody pro výběr zaměstnanců využíváte?
20. Jak dlouho asi trvá výběrový pohovor?
21. Na jaké otázky jsou uchazeči dotazováni při výběrovém pohovoru?
22. Na základě čeho se rozhodujete o přijetí uchazeče?
23. Co následuje po přijetí uchazeče do zaměstnání?
24. Jaký je vynaložený čas na tyto procesy?
25. Na základě čeho hodnotíte efektivitu procesů získávání a výběru zaměstnanců?

Příloha č. 2 - Organizační schéma společnosti XY, a. s.



Příloha č. 4 – Dotazník

Vážený zaměstnanci,

jmenuji se Veronika Večeřová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Ekonomické fakultě VŠB-TUO v Ostravě, oboru management. Zpracovávám bakalářskou práci na téma „Analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Chtěla bych Vás proto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky budou sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce. Současně Vás ujišťuji, že dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu k vyplnění dotazníku.

Pokud není uvedeno jinak, označte prosím, pouze jednu odpověď. U otevřených otázek se, prosím, rozepište.

1. Z jakého zdroje jste se o nabídce volného pracovního místa dozvěděl/a?

- a) internet
- b) tisk
- c) úřad práce
- d) vývěska ve společnosti
- e) veletrh pracovních příležitostí
- f) doporučení od známého
- g) sám (sama) jsem kontaktoval/a organizaci
- h) jiné (uveďte)

2. Jaký byl hlavní důvod Vaší reakce na nabídku volného pracovního místa?

- a) potřeba zaměstnání
- b) peněžní ohodnocení + zaměstnanecké výhody
- c) náplň práce
- d) získání praxe
- e) atraktivita společnosti
- f) vzdálenost od místa bydliště
- g) jiné (uveďte)

3. Bylo pro Vás množství informací uvedených v inzerátu dostačující? (Pokud jste se o nabídce volného pracovního místa dozvěděl/a jinak než z inzerátu, pokračujte, prosím, otázkou č. 5.)

- a) ano, informace byly dostačující
- b) ne, některé informace mi chyběly

4. Jaké informace Vám chyběly? (Vyplňte v případě, že jste u předchozí otázky odpověděli „ne“.)

- a) informace o společnosti
- b) popis pracovní náplně
- c) požadavky na uchazeče
- d) peněžní ohodnocení
- e) jiné (uved'te)

5. Za jak dlouho jste byl/a kontaktován/a po odeslání požadovaných dokumentů?

- a) do týdne
- b) do 2 týdnů
- c) do 3 týdnů
- d) po delší době

6. Jakým způsobem jste byl/a kontaktován/a?

- a) telefonicky
- b) poštou
- c) e-mailem
- d) osobně
- e) jinak (uved'te)

7. Byl/a jste před výběrovým řízením dostatečně obeznámen/a s jeho průběhem?

- a) ano
- b) ne

8. Jaké metody byly při Vašem výběrovém řízení použity?

- a) pohovor
- b) odborné testy
- c) ukázka práce
- d) psychologické testy
- e) Assessment Centre
- f) tréninkové centrum
- g) jiné (uved'te)

9. Jak na Vás působilo prostředí, ve kterém se výběrové řízení odehrávalo?

- a) uvolněně
- b) neutrálně
- c) stresově

10. Byla výběrová komise na setkání s Vámi dostatečně připravena?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11. Bylo Vám poskytnuto při výběrovém řízení dostatečné množství informací týkajících se pracovního místa?

- a) ano
- b) ne (*uved'te, prosím, jaké informace Vám chyběly*)
-
-
-

12. Byl Vám poskytnut při výběrovém řízení dostatečný prostor pro Vaše dotazy?

- a) ano, prostoru na položení dotazů bylo dost
- b) ano, své dotazy jsem mohl(a) položit, ale časový prostor nebyl dostatečný
- c) ne, neměl/a jsem možnost položit své dotazy

13. Připadlo vám, že některé otázky směřované na Vás mohly být diskriminační? (Např. rodinná situace, sexuální orientace aj.)

- a) ano (*prosím o uvedení příkladu*)
-
-
- b) ne

14. Jak dlouho trval Váš výběrový pohovor?

- a) přibližně 15 minut
- b) přibližně 30 minut
- c) přibližně 60 minut
- d) více než 60 minut

15. Existuje nějaká skutečnost, kterou byste změnil/a na způsobu či průběhu výběrového řízení? Prosím uveďte jaká. (Např. délka pohovoru, čas testování, přístup k uchazečům, jasnější otázky, prostor pro dotazy aj.)

.....

.....

.....

16. Za jak dlouho Vám byla sdělena informace o výsledku výběrového řízení?

- a) do týdne
- b) do 2 týdnů
- c) do 3 týdnů
- d) po delší době

17. Shodují se informace, které jste obdržel/a při výběrovém řízení, se skutečností?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

18. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 5 – 10 let
- d) 10 let a více

19. Na jaké pozici pracujete?

- a) THP
- b) dělník
- c) režijní pracovník

20. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen/a
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

22. Jaká je Vaše věková kategorie?

- a) 15 – 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 55 let
- d) 56 let a více

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5 – Požadavek na nového zaměstnance

POŽADAVEK NA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE			
Název pracovního místa: /dle Katalogu pracovních míst XY, a. s./:			
Počet lidí:		Síťedisko/Améba:	
Žadatel:			
Předpokládaný datum nástupu:			
Nová pozice:	Náhrada:	ANO x NE	
Náhrada za pracovníka:			
Důvod skončení pracovního poměru:			
Trvalé obsazení pozice:		Obsazení pozice brigádníkem:	
Požadavky na pracovní pozici:			
Kvalifikace		Vzdělání	
Certifikáty, zkoušky		Ostatní	
ZMĚNA POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA:		ANO x NE	
Pracovní doba – směnnost:			
Práce v riziku:			
Plný pracovní úvazek:		Zkrácený pracovní úvazek:	
Podpis žadatele:	Podpis vedoucího oddělení:	Podpis ředitele lidských zdrojů:	
Požadavek na nového pracovníka předán na oddělení řízení lidských zdrojů dne:			

Vyplní oddělení řízení lidských zdrojů:			
Obsazeno pracovníkem:			
Datum nástupu/přestupu:			
Pokračování po zkušební době:			

Příloha č. 6 – Žádost o zařazení do interního řízení

ŽÁDOST O ZAŘAZENÍ DO INTERNÍHO VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Osobní data zaměstnance

Příjmení, jméno, titul:		Osobní číslo:	
Středisko/Améba:		Telefon:	
Kontaktní adresa, email:			

Zařazení do výběrového řízení

Požadovaná pozice a pracoviště:	Současná pozice a pracoviště

Vzdělání

Prehled vzdělání:	Rok ukončení:	Druh zkoušky:
Odborné kurzy a jazykové znalosti:		

Průběh předchozích zaměstnání

Zaměstnavatel:	Pracovní zařazení:	od - do

Vyjádření nadřízeného vedoucího zaměstnance:

DOPORUČUJI	NEDOPORUČUJI
POŽADOVANÁ NÁHRADA	NÁHRADA NEBUDE POŽADOVANÁ

Tímto žádám o zařazení do výběrového řízení na uvedenou pozici.

V _____, dne:	Podpis zaměstnance:

Příloha č. 7 – Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání			
Osobní údaje:			
Příjmení	Jméno	Titul	Rodné jméno
Trvalé bydliště:			
Ulice	Číslo popisné	Město	PSČ
Přechodné bydliště – kontaktní adresa:			
Ulice	Číslo popisné	Město	PSČ
Kontakty:			
Domů	Mobilní	E-mail (pracovní)	E-mail (soukromý)
VZDĚLÁNÍ:			
<i>Zaškrtněte prosím nejvyšší dosažené vzdělání</i>			<i>Zaškrtněte specializaci</i>
Základní <input type="checkbox"/>	Vyučen <input type="checkbox"/>	Vyučen s maturitou <input type="checkbox"/>	Strojní <input type="checkbox"/>
SS s mat. <input type="checkbox"/>	Gymnázium <input type="checkbox"/>	VOŠ <input type="checkbox"/>	Ekonomie <input type="checkbox"/>
VŠ-Bc. <input type="checkbox"/>	VŠ-Mgr., Ing. <input type="checkbox"/>	VŠ-Dr. <input type="checkbox"/>	Stavebnictví <input type="checkbox"/>
			Elektro <input type="checkbox"/>
			Chemická <input type="checkbox"/>
			Humanitní vědy <input type="checkbox"/>
			Zdravotnictví <input type="checkbox"/>
			Jiné:
Rok ukončení	Název školy, obor	Místo	
PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI:			
Rok od - do	Název zaměstnavatele	Pracovní pozice	Důvod skončení prac. poměru:
DŮLEŽITÉ INFORMACE:			
Práce na směny (včetně nočních směn)	ANO - NE	Práce na rizikovém pracovišti	ANO - NE
Požadovaná pozice/profese:			
Dělnická profese		Mistr/vedoucí týmu/kontrolor	Manažer
Specialista/Inženýr		Administrativa	Jiná:
Požadovaná hrubá měsíční mzda:			
Měsíční mzda: Kč:	Další výhody:		

Informační technologie		Jazykové znalosti	
<i>Označte znalosti a stupeň znalostí (žádná 0, základní 1, průměrná 2, dobrá 3)</i>		<i>Označte znalosti a stupeň znalostí (žádná 0, základní 1, průměrná 2, dobrá 3)</i>	
MS Word		Anglický	
MS Excel		Německý	
MS PowerPoint		Francouzský	
Access		Ruský	
ORACLE		Jiný:	
SAP		Jiný:	
AUTO CAD, CAD		Jiný:	
PLC		Jiný:	
Visual Basic			
C/C++			
Jiné			
DALŠÍ ŠKOLENÍ A KURZY			
<i>Název</i>	<i>Certifikáty</i>	<i>Platnost do:</i>	
Řidičský průkaz – sk. B			
Oprávnění na vysokozdvizné vozíky			
Oprávnění na motorové vozíky			
Vyhláška 50/1978 Sb. – elektro			
Jiné (napíšte)			
NA ZÁKLADĚ ČEHO JSTE NÁS KONTAKTOVAL/A ?			
Úřad práce			
Sám nebo kontakt od příbuzných			
Doporučení zaměstnance			
Odpověď na inzerát			
Přes Internet			
Den otevřených dveří			
Jiné (napíšte)			

V souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění ("Zákon"), souhlasím se zpracováním osobních údajů. Souhlas se vztahuje na osobní údaje, které jsem poskytl zaměstnavateli vyplněním Dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, či ve svém životopise, žádosti o zaměstnání nebo motivačním dopisu.

Souhlas se poskytuje pro účel vyhodnocení možnosti uzavření pracovního nebo obdobného poměru mezi mnou a zaměstnavatelem. Osobní údaje budou za tímto účelem zpracovávány v databázi uchazečů o zaměstnání vytvořené a zpracovávané zaměstnavatelem.

Souhlas se uděluje na dobu dvou let od poskytnutí Osobních údajů, avšak Uchazeč může kdykoli souhlas odvolat.

Uchazeč svým podpisem stvrzuje, že se seznámil s přiloženými informacemi.

Datum:

Podpis uchazeče:

Příloha č. 8 – Pohovorová zpráva THP

POHOVOROVÁ ZPRÁVA THP

(Formulář klasifikace pohovoru)

Jméno uchazeče Datum

Pozice Výsledek

Hodnocení / klíčové schopnosti, znalosti - dle PPM a kval. požadavků	váha 1-5	1 nedostatečný	2 podprůměrný	3 průměrný	4 nadprůměrný	5 výborný	Výsledek	Komentář
TVRDÉ								
Kompetence								
MĚKKÉ								

Silné stránky

Slabé stránky

DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE	váha 1-5	1 nedostatečný	2 podprůměrný	3 průměrný	4 nadprůměrný	5 výborný	Výsledek	Komentář
Znalost XY (informace web):								
Důvody odchodu z minulých zaměstnání:								
Úspěchy:								
Očekávání/cíle:								
Očekávaná mzda:								
Termín nástupu:								

Důvod odmítnutí uchazeče:

Celkový závěr

Nevyhovující Vyhovující Velmi vyhovující

VSTUPNÍ OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul: Pohlaví: muž / žena¹
Rodné příjmení: Rodné číslo:
Datum narození: Místo narození: Státní příslušnost:
Všechna předchozí příjmení (kromě rodného):
Rodinný stav: Počet narozených dětí (vypíňují pouze ženy):

Adresa trvalého bydliště (přiložte prosím kopii dokladu)

Ulice: Číslo domu (popisné/orientační):
Město²: PSČ:

Telefonní číslo: **Mobil:**

Kontaktní adresa Uvádíte-li kontaktní adresu, označte, zda se na ní zdržujete: ano / ne¹

Ulice: Číslo domu (popisné/orientační):
Město²: PSČ:

Občanský průkaz / pas¹

Číslo: Vydán dne: Kým:

Zdravotní pojišťovna: Kód pojišťovny:

Číslo pojištěnce (jen u cizinců s trvalým pobytem v ČR):

Cizozemský nositel pojištění (zahraniční pojišťovna):

Adresa:

Cizozemské číslo pojištění (přiložte prosím kopii kartičky pojištění):

Rodinní příslušníci

Manžel/ka (příjmení, jméno, titul): Datum narození:

Zaměstnavatel (název, adresa):

Děti (včetně zletilých)

Chce-li zaměstnanec uplatnit daňové zvýhodnění na dítě doloží potvrzení od zaměstnavatele manžela/ky, že neuplatňuje daňové zvýhodnění na děti a provede změnu v Prohlášení poplatníka daně)

Příjmení, jméno: Datum narození:

Příjmení, jméno: Datum narození:

Příjmení, jméno: Datum narození:

Příjmení, jméno: Datum narození:

Uvádím následující jméno a adresu příbuzného nebo známého včetně telefonního čísla, kterému má být v případě mimořádné události podána zpráva:

.....
.....

Vzdělání/kvalifikace

Druh školy Obor/specializace Datum a druh zkoušky

Vyučen/a
.....

Středoškolské
.....

Vysokoškolské
.....

Jsem / nejsem¹ poživitelem důchodu (označte druh důchodu):

- starobního předčasného starobního vdovského (vdoveckého)
 plného invalidního částečného invalidního

Vyplňte v případě, že jste poživitelem některého z důchodů

Nárok na důchod od: Důchod přiznán od:

Důchod je / není¹ vyplácen od: Předkládám rozhodnutí o přiznání důchodu ze dne:

Datum: Podpis:

Jsem / nejsem¹ osobou zdravotně znevýhodněnou (označte druh zdravotního znevýhodnění):

- se změněnou pracovní schopností držitelem průkazu ZTP držitelem průkazu ZTP-P

Vyplňte v případě, že jste občanem se ZPS, ZTP, ZTP-P

Předkládám rozhodnutí OSSZ: Ze dne:

Pracovní omezení:

Rozhodnutí OSSZ vydáno na dobu určitou / neurčitou¹ od: do:

Mám / nemám¹ jinou souběžnou výdělečnou činnost:

Vyplňte v případě, že máte jinou souběžnou výdělečnou činnost

Mám u jiného zaměstnavatele (název a adresa):

- hlavní pracovní poměr vedlejší pracovní poměr
 dohodu o mimopracovní činnosti jiné příjmy ze závislé činnosti (§ 6 ZDP)

Máte-li více zaměstnavatelů, uveďte název a adresu toho, který respektuje minimální vyměřovací základ pro zdravotní pojištění a provádí příp. srážku a odvod doplatku pojistného z rozdílu mezi minimálním vyměřovacím základem a skutečnou mzdou:

Jsem / nejsem¹ studentem/studentkou soustavně se připravující studiem na budoucí povolání.

Vyplňte v případě, že se připravujete na budoucí povolání soustavným studiem.

Škola:

Dokládám / nedokládám¹ potvrzení školy o návštěvě školy na uplatnění odpočtu ze základu daně a odpočet z vyměřovacího základu na zdravotní pojištění.

Prohlašuji, že neuplatňuji současně odpočet z vyměřovacího základu na zdravotní pojištění u jiného zaměstnavatele ani ze své samostatné výdělečné činnosti.

Datum: Podpis:

Předkládám / nepředkládám¹ podepsané daňové prohlášení.

Vyplňte pouze v případě vstupu do pracovního poměru v průběhu kalendářního měsíce.

V případě vstupu do pracovního poměru v průběhu měsíce: uplatňuji / neuplatňuji¹ u firmy XY, a.s., za tentýž měsíc nárok na odpočty ze základu daně (v kladném případě předložit potvrzení předchozího zaměstnavatele o zastavení odpočtů, příp. další vyžádané doklady).

Předkládám povolení k pobytu na území ČR (vyplňte v případě, jste-li občanem jiného státu.)

ze dne: Platnost povolení do:

Jedná se / nejedná se¹ o mé první zaměstnání v ČR. Povolení zaměstnání cizince ze dne:

občan EU – registrace zaměstnavatele na úřadu práce ze dne:

Jsem / nejsem¹ evidován/a na úřadu práce jako uchazeč/ka o zaměstnání.

Vyplňte v případě, že jste evidován/a na úřadu práce.

Pobírám / nepobírám¹ příspěvek před nástupem do zaměstnání. Dobu vedení v evidenci na úřadu práce doložte potvrzením tohoto úřadu.

Odevzdávám / neodevzdávám¹ potvrzení o zaměstnání (tzv. zápočtový list) od předchozího zaměstnavatele.

Důvod neodevzdání:

Zápočtový list musí být vždy předložen, s výjimkou prvního vstupu do zaměstnání. Přetržku v zaměstnání je nutné doložit čestným prohlášením.

Byl Vám soudem nařízen výkon rozhodnutí srážkami ze mzdy: ano / ne¹

Vyplňte v případě, že Vám byl nařízen soudně výkon rozhodnutí srážkami ze mzdy.

Kterým soudem:

V jaké výši: V či prospěch:

Předkládám rozhodnutí soudu ze dne:

Žádám, aby výplata dobírky mé mzdy (tj. zůstatku čisté mzdy po provedení zákonných a dohodnutých srážek) včetně případné výplaty dávek nemocenského pojištění a náhrad cestovních výdajů byla poukazována měsíčně převodem ve prospěch mého níže uvedeného účtu zřízeného u peněžního ústavu.

Název peněžního ústavu:

Číslo účtu: Kód banky: Provést poprvé za období:

Z důvodu poskytnutí pracovního oděvu a obuvi uvádím následující velikosti:

obuvi: kalhot: trička: výšku postavy:

Souhlas se zpracováním osobních údajů

Ve smyslu § 5 odst. 5 zákona č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, souhlasím tímto, aby zaměstnavatel XY, a. s. , zpracovával mnou poskytnuté portrétní foto ve spojení s jménem a příjmením a zastávanou pozicí u zaměstnavatele obsažené v informačním systému společnosti pro účely identifikace mé osoby na mnou zastávaném funkčním místě, evidenci v informačním systému a za účelem vytváření schémat pro organizační a vnitřní potřeby zaměstnavatele. Svůj souhlas poskytuji na dobu trvání pracovního poměru ve společnosti XY, a.s.

Dále prohlašuji, že jsem byl/a ve smyslu § 11 zákona č. 101/2000 Sb. řádně informován/a o zpracování osobních údajů a práv s tím spojených.

Potvrzuji svým vlastnoručním podpisem, že veškeré mnou uvedené údaje odpovídají skutečnosti. Jsem si vědom/a toho, že nastalé změny jsem povinen/povinna neprodleně písemně sdělit zaměstnavateli.

Velikosti pracovních ochranných oděvů

Muži

číslo velikostí	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62	64	66
obvod hrudníku	88	92	96	100	104	108	112	116	120	124	124	128
obvod pasu	74	78	82	88	94	100	106	112	118	124	130	136

Ženy

číslo velikostí	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62	64
obvod hrudníku	80	84	88	92	96	100	104	108	112	116	120	124	128
obvod pasu	64	68	72	76	80	84	88	92	96	100	104	108	112
obvod sedu (boků)	88	92	96	100	104	108	112	116	120	124	128	132	136

Vstupní osobní dotazník předaje oddělení řízení lidských zdrojů.

Datum: Podpis zaměstnance:

¹ Nehodící se škrtněte

² Úplný název obce (např. Praha 5 – Smíchov)