



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Získávání a výběr pracovníků

Recruitment and selection of employees

Bakalářská práce

Studijní program: **Ekonomika a management**
Studijní obor: **Personální management v průmyslových podnicích**
Vedoucí práce: **Mgr. Hana Bartošová**

Petra Jalovcová

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Petra Jalovcová
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Získávání a výběr pracovníků
**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Recruitment and selection of employees

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku výběru a získávání pracovníků
- Zjistěte, jak probíhá proces získávání a výběru pracovníků ve vybraných podnicích
- Zpracujte porovnání získávání a výběru pracovníků na základě získaných informací ve vybraných podnicích
- Na základě teoretické problematiky vyhodnoťte získané informace z podniků
- Navrhněte konkrétní doporučení pro podnik v oblasti získávání a výběru pracovníků

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

STÝBLO, Jiří. Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 984 s. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

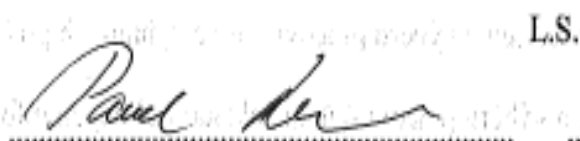
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Hana Bartošová

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



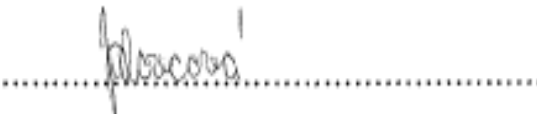
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.
ředitelka ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



Vzor citačního záznamu

JALOVCOVÁ, Petra. *Získávání a výběr pracovníků*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat mé vedoucí bakalářské práce Mgr. Haně Bartošové za odborné vedení, cenné rady a kritiku v průběhu tvorby této práce.

Mé poděkování patří také podnikům a jejich zaměstnancům, kteří mi umožnili realizovat výzkumné šetření a poskytli mi informace podstatné pro tvorbu praktické části bakalářské práce.

Poslední poděkování patří zajisté i mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu tvorby práce podporovali.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem získávání a výběru pracovníků. Cílem práce je zpracovat zadanou problematiku, porovnat získané informace z podniků a vypracovat návrh na zlepšení efektivnosti získávání a výběru pracovníků.

Práce se dělí do dvou částí, na teoretickou a praktickou. Teoretická část uvádí problematiku jednotlivých procesů získávání a výběru pracovníků, doporučené způsoby nábory zaměstnanců, jejich výhody a nevýhody. V praktické části se nachází popis podniků, výzkumné šetření pomocí rozhovorů a dotazníků, dále zpracované porovnání a návrh na zlepšení efektivnosti získávání a výběru pracovníků.

Klíčová slova

Získávání pracovníků, výběr pracovníků, lidské zdroje, přijímací řízení, výběrový pohovor, adaptace, kariérní růst, uchazeč, interní a externí nábor, personální agentura

Abstract

Bachelor thesis pursues the topic of recruiting and selecting workers. The goal of this thesis is to elaborate this issue, compare obtained information from various companies and prepare a draft of improvement of effectiveness of recruiting and selecting workers.

The thesis consists of two parts, theoretical and practical. The theoretical part states the issues of particular processes of recruiting and selecting workers, recommended way of recruiting workers, and its advantages and disadvantages. The practical part contains the description of the companies, research with the use of interviews and questionnaires, moreover elaborated comparison and a draft of improvement of effectiveness of recruiting and selecting workers.

Key words

Recruiting workers, selecting workers, human resources, admission, selection interview, adaptation, carrier growth, candidate, internal and external recruitment, employment agency

Obsah

Úvod.....	2
I. TEORETICKÁ ČÁST	3
1 Získávání pracovníků.....	3
1.1 Plánování lidských zdrojů.....	3
1.2 Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů	5
1.3 Druhy vnějšího získávání pracovníků.....	6
2 Výběr pracovníků	10
2.1 Metody výběru pracovníků.....	10
2.2 Závěrečné rozhodnutí o výběru kandidáta	17
2.3 Adaptace pracovníka.....	18
II. PRAKTICKÁ ČÁST	20
3 Představení podniků.....	20
4 Vlastní šetření a použitá metodika.....	22
4.1 Metody sběru dat	22
4.2 Cíle a předpoklady	23
5 Výsledky výzkumného šetření.....	24
5.1 Výsledky šetření - rozhovor.....	24
5.2 Výsledky šetření - dotazníky	33
5.3 Shrnutí a porovnání výzkumného šetření	55
5.4 Návrh opatření v podniku B.....	57
Závěr.....	61
Použitá literatura	62
Seznam grafů	64
Seznam příloh	66

Úvod

Proces získávání a výběru pracovníků je složitý proces, který vede k efektivnímu fungování podniku, pokud se mu věnuje dostatek přípravy a času. Tento proces musí vést zkušené lidi s potřebnými informacemi pro přijetí uchazeče, který má požadované znalosti, dovednosti a odpovídá nárokům pracovního týmu, firemní kultury a jejím hodnotám. V opačném případě může špatný výběr pracovníka narušit fungování celého podniku a připravit ho o čas a finanční prostředky.

Tento proces se v každém podniku neustále opakuje a zaměstnanci se na pracovních pozicích střídají. Očekávaným důvodem fluktuace může být důchodový věk zaměstnance, stěhování do jiného města či změna profese. Neočekávaná situace může pramenit z nespokojenosti zaměstnance v podniku nebo v nenadálé tragické životní události. Tak či tak je mnoho důvodů, proč zaměstnanci do podniku přicházejí nebo ho naopak opouštějí. Získávání a výběr pracovníků je tedy nepřetržitým procesem v podniku.

Cílem bakalářské práce je specifikovat zadané téma, uskutečnit výzkumné šetření a na jeho základě porovnat získané informace z podniků. Následně zpracovat návrh na zlepšení efektivnosti procesu získávání a výběru pracovníků pro podnik, který má nedostatky v náboru pracovníků.

Teoretická část se zabývá problematikou získávání a výběru pracovníků, zahrnuje plánování lidských zdrojů, vnější a vnitřní získávání, jeho druhy, výhody a nevýhody. Dále popisuje způsoby uveřejnění nabídky práce, požadované dokumenty od uchazečů a následné třídění kandidátů. Vysvětluje metody výběru zaměstnanců, přípravu, průběh a druhy pohovorů. Uvádí vhodné otázky pro uchazeče, závěrečné rozhodnutí a adaptaci pracovníků.

Praktická část zkoumá způsoby procesu získávání a výběru pracovníků ve dvou podnicích. Pomocí výzkumného šetření ve formě rozhovorů a dotazníků zjišťuje, jak výběrový proces probíhá. Následně získané poznatky z podniků porovnává. Pro podnik s méně efektivním procesem získávání a výběru pracovníků navrhuje opatření pro zkvalitnění náborového procesu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je důležitým krokem pro správně fungující a prosperující podnik. Cílem tohoto procesu je získání kvalitních pracovníků, aniž by do něj podnik musel věnovat více času či finančních prostředků než je opravdu zapotřebí. Cíle, úspěchy a správné fungování podniku spočívá především v kvalitě a motivaci pracovníků, kterým záleží na úspěšnosti a prosperitě podniku.

Tyto poznatky shrnuje také Armstrong (2007, s. 343):

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“.

Armstrong (2007, s. 343)

Získávání pracovníků vzniká na základě potřeby podniku získat novou pracovní sílu. Tato potřeba pak může být plánovaná či neplánovaná. Tyto potřeby vysvětluje Šikýř (2012, s. 73) následovně:

Potřeba plánovaná je odhad aktuální i budoucí potřeby zaměstnanců, které bude podnik požadovat k zajištění požadované práce a realizaci svých cílů. Podnik musí plánovat s časovou rezervou nově vytvořená a uvolněná pracovní místa, která souvisí například s odchodem zaměstnance na mateřskou dovolenou či do důchodu.

Potřeba neplánovaná nastává v situacích, kdy se v podniku neplánovaně uvolní pracovní místo, například v důsledku náhlého ukončení pracovního poměru zaměstnance, těžkého zranění nebo dokonce úmrtí. V situaci, kdy se uvolní pracovní místo, by se měly zvážit různé varianty dalšího postupu. Pracovní místo se může například dočasně neobsadit, sloučit s jiným pracovním místem nebo zrušit.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je prvním krokem v celém procesu získávání a výběru pracovníků. Zajišťuje lepší přípravu podniku na situace, kdy je potřeba získat odpovídající

pracovníky na volné pracovní místo. I přesto, že existuje možnost plánovat a připravovat se na tyto situace, všechny podniky této možnosti nevyužívají. Samotné plánování lidských zdrojů probíhá na základě analýzy vnitřních a vnějších vlivů, které uvádí Vajner (2007, s. 9):

Vnější vlivy:

- omezení v důsledku vyhlášek Zákoníku práce
- změny sociálního a zdravotního pojištění
- zaměstnanost či nezaměstnanost
- životní podmínky
- úroveň konkurence v získávání pracovníků
- sociální, politické a ekonomické podmínky

Vnitřní vlivy:

- odchody do penze a na mateřskou dovolenou
- ukončení pracovního úvazku
- výpovědi
- strategické cíle podniku a požadavky na vzdělání, dovednosti a počty pracovníků

Aby podnik správně vybral nového zaměstnance, musí zřetelně vymezit obsazovanou pracovní pozici i očekávání pracovních výsledků. Toto je důležité pro určení požadavků na novou pracovní sílu a na její osobní předpoklady, které jsou klíčové pro danou pracovní pozici. Čím lépe je náplň práce dané pozice vymezena, tím snazší a zdárný je pak samotný proces získávání pracovníků. S popisem náplně práce mohou pomoci úspěšní pracovníci na daném pracovním místě nebo pozorování výkonu práce na pracovní pozici. Správně popsaná a vymezená pracovní pozice je důležitá i pro potencionální uchazeče, kteří si pak na základě tohoto popisu, mohou udělat reálnou představu o dané pracovní pozici a její náplni. Tím se podnik může vyhnout chybám, ke kterým dochází v důsledku nenaplněného očekávání uchazečů o danou pracovní pozici. Následkem jsou výpovědi ve zkušební době a pro podnik zvýšené náklady na náborový proces (Urban, 2009, s. 74).

Jak bude samotné získávání pracovníků vypadat, záleží na tom, zda podnik získává pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů. Vnitřní získávání pracovníků je pro zaměstnance velmi motivující a pro podnik je to předpoklad k udržení si kvalitních pracovních sil.

Pokud zaměstnanci vědí o možnosti kariérního postupu v podniku, je jen malá pravděpodobnost, že toho nebudou chtít využít a raději půjdou ke konkurenci.

Nákladově je vnitřní získávání pracovníků mnohem výhodnější. Peněžní prostředky vynaložené na vyhledávání pracovníků jsou velmi nízké, proces trvá mnohem kratší dobu a adaptační proces není tak náročný. Získávání z vnějších zdrojů se často řídí řízením kariéry pracovníků, plánem osobního rozvoje či posudkem výkonu a schopností pracovníka (Kocianová, 2010, s. 82).

Armstrong (2007, s. 348) také uvádí, že: „*V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.*”

Je zřejmé, že každá možnost má své klady i zápory. Pro každou situaci se hodí jiné řešení, a proto je důležité umět se přizpůsobit aktuálním potřebám podniku a rozhodnout se co nejlépe na základě vzniklé situace. Je vhodné vzdělávat a rozvíjet ty pracovníky, u kterých si je podnik jistý, že mají potenciál a budou pro podnik nadále velkým přínosem. Zaměstnanci ocení možnost kariérního růstu a podnik jejich výkonnost. Na druhé straně je důležité rozpoznat, zda podnik nepotřebuje nové myšlenky, návrhy či kritiku, která obvykle přichází z vnějších zdrojů pracovníků. Pro podnik je pak nový pracovník velkým přínosem, protože má takzvaně „nové oči“ a vidí podnik jinak než dlouholetí zaměstnanci.

1.2 Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Vnitřní získávání

Mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků se řadí zaměstnanci, kteří mohou přejít na náročnější práci, kteří v důsledku přínosné technologie přišli o svou pracovní pozici nebo ti, kteří mají o volnou pracovní pozici zájem.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří: znalost pracovníka z pohledu zaměstnavatele a také poznání firmy daným pracovníkem, motivace a možnost povýšení, nízké náklady na získání pracovníka, rychlost, znalost kolektivu, využití nákladů vložených do vzdělávání pracovníka a další.

Vnitřní získávání pracovníků však nemá jen výhody. Mezi negativa řadíme: menší a omezený výběr pracovníků, soupeření a závist mezi pracovníky a tím vzniklé narušení

pracovních vztahů, vysoké náklady na školení a rozvoj, menší přísun nových myšlenek (Kociánová, 2010, s. 84).

Vnější získávání

Vnější získávání pracovníků se používá většinou v případě, že podnik nemá dostatek pracovníků k vnitřnímu získávání. To, kolik uchazečů se bude o dané pracovní místo ucházet, je ovlivněno řadou faktorů, a to například situací na našem trhu práce, prosperitou a žádaností podniku veřejností, náplní práce a pracovních podmínek, do nichž se řadí především odměňování, možnosti kariérního růstu atd.

Výhodami vnějšího získávání pracovníků jsou: nové nápady, inovace a myšlenky z externího prostředí, lepší a rozsáhlejší zkušenosti, znalost konkurence, větší uznání a autorita (Kociánová, 2010, s. 84).

Mezi nevýhody se řadí: případná chybovost výběru pracovníka v důsledku méně spolehlivých zdrojů informací o pracovníkovi, časová a peněžní nákladovost na zapracování a adaptaci pracovníka (Vajner, 2007, s. 16).

1.3 Druhy vnějšího získávání pracovníků

Metody vnějšího získávání pracovníků shrnul Bláha (2013, s. 98) podle Armstronga, Koubka, Stýbla a Hroníka následovně: získávání prostřednictvím úřadů práce, inzerování v médiích, získávání pomocí HR agentur, kooperací se školami, obchodními obědy, veletrhy pracovních nabídek, dnů otevřených dveří, internetu a dalších.

Každý podnik by měl zvážit, jaký druh vnějšího získávání pracovníků pro něj bude nejvhodnější. Dříve se využívaly převážně tiskoviny, protože ještě nebylo zvykem, aby měl doma každý člověk počítač a internetové připojení. V dnešní době se většina inzerátů nachází na internetových portálech určeným pro poptávku a nabídku práce, nebo přímo na internetových stránkách samotných podniků. Pro obě strany je počítačová komunikace mnohem rychlejší, protože ve chvíli, kdy uchazeč odešle životopis, automaticky se stává součástí podnikové databáze. Je důležité dobře znát cílovou skupinu, kterou chce podnik oslovit. Podle toho si pak určuje nejvhodnější způsob a místo pro uveřejnění nabídky práce.

Armstrong (2007, s. 348–349) shrnuje následující metody pro získávání:

Inzerování je nejčastěji používanou metodou při získávání uchazečů. Při rozhodování o způsobech získávání bychom se měli řídit třemi měřítky. A to nákladovostí, rychlostí a pravděpodobností získání kvalitních pracovníků. Cílem inzerování je tedy zaujmout potencionální uchazeče, budovat a zachovávat zájem o pracovní místo, firmu a plnit účel tak, aby inzerát zaujal a přilákal dostatečný počet vhodných uchazečů.

Média - pro volbu zveřejnění nabídky v médiích, si můžeme nechat poradit od specializované firmy na inzerci. Ta nám může poskytnout například cenový přehled. Pro získávání zaměstnanců na vyšší pozice, jako jsou specialisté, manažeři a technici je vhodné použít prestižní noviny. Prodejce, technik či obchodní zástupce by zas mohl najít naši nabídku ve známých časopisech. Místním tiskem zase můžeme oslovit dělníky a řadové zaměstnance a odborníky například v odborných tiskovinách.

Získávání pracovníků prostřednictvím **počítačových sítí** (e-recruitment) je peněžně úsporné a navíc umožňuje uvádět více informací než například v tiskovinách. Inzerát můžeme neustále upravovat, aktualizovat a přilákat případným zajímavým grafickým provedením větší množství správných uchazečů. Nevýhodou tohoto získávání je často velké množství nevhodných uchazečů. Některé podniky tuto záležitost řeší prostřednictvím dotazníků, například autoselekcce.

Externí agentury (získávání pracovníků pomocí outsourcingu) - tato forma získávání pracovníků je naopak velmi nákladná, ale také rychlá, spolehlivá a efektivní. Personální agentury nám vyhledají vhodné uchazeče, mohou provádět prvotní předvýběr nebo zajistit celý proces získávání a výběru pracovníka. Důležitost zde hraje správnost a přesnost požadavků, které musíme sdělit externí agentuře, která nám tuto službu zprostředkovává.

Vzdělávací zařízení jsou častou metodou k získávání absolventů škol a učilišť. Podniky často investují velké peněžní prostředky do různých brožurek s informacemi o návštěvě škol, kde informují o možnosti pracovní příležitosti (Armstrong 2007, s. 348–349).

Dokumenty podstatné pro výběr uchazeče

Každý podnik si musí vymezit, jaké dokumenty jsou pro něj stěžejní. Některé dokumenty vyžaduje společně se zasílaným životopisem, některé až při nástupu do

podniku. Je důležité vědět, co chce podnik o uchazeči zjistit a jaké prostředky mu k tomu budou nápomocné. Aby byl výběr uchazeče efektivní, musí o něm získat co nejvíce informací.

Koubek (2010, s. 143) uvádí nejčastěji požadované dokumenty následovně: Dokumenty o vzdělání (maturitní vysvědčení či vysokoškolský diplom), o praxi, firemní dotazník, životopis a motivační dopis (uvedení důvodu, proč se uchazeč o danou pozici uchází a proč by měl být pro nás přínosem). Dále také posudek a reference od předchozích zaměstnavatelů, zdravotní osvědčení a výpis z rejstříku trestů.

Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání a její uveřejnění je způsob, jak upozornit potenciální uchazeče na volnou pracovní pozici v podniku. Nabídka práce musí být srozumitelná a splňovat účel uveřejnění nabídky. Správnou formulací nabídky se podnik snaží získat dostatek potenciálních uchazečů, a to vše v možném nejkratším čase. Je důležité, aby se nejednalo o nabídku, která je něčím diskriminující či takzvaně v rozporu s dobrými mravy.

Šikýř (2012, s. 79–80) uvádí, že by nabídka měla být formulována přesně, úplně, pravdivě, srozumitelně a uvádět všechny důležité informace týkající se požadavků na pracovníka, náplně práce a množnostech pracovních pozic. To, jakým způsobem podnik uveřejní pracovní nabídku, ovlivňuje již zmíněné vnitřní nebo vnější získávání pracovníků, dále to, o jakou pracovní pozici se jedná, jaké jsou požadavky a podmínky, čas, peněžní prostředky a zájem pracovníků ucházejících se o pracovní místo v podniku.

Nabídka práce by měla obsahovat: název pracovního místa, popis práce a daného podniku (uvádí se pro zvýšení důvěryhodnosti, anonymní nabídky nejsou lákavé), místo vykonávání práce, požadované znalosti a dovednosti na uchazeče, podmínky, příslušné dokumenty požadované od uchazečů, možnosti kariérního postupu a vzdělávání a informace, jak se o pracovní pozici ucházet (Koubek, 2007, s. 148).

Třídění uchazečů

Třídění uchazečů nastává ve chvíli, kdy má podnik k dispozici dostatečný počet uchazečů. Tito uchazeči se následně třídí podle kritérií, které si podnik pro získávání pracovníků předem stanovil. Každý podnik má svůj zaběhlý systém, který je něčím odlišný od jiného, ale podstata třídění uchazečů zůstává pořád stejná.

Postup třídění uchazečů shrnul Armstrong (2007, 358–359) následovně:

- Založení listu se jmény, daty o přijetí žádosti a dalším rozhodnutí (nepřijetí, zanechání, pozvání na pohovor, užší výběr).
- Každému uchazeči o pozici ve firmě by se mělo poslat poděkování bez ohledu na rozhodnutí.
- Kandidáti se porovnávají s hlavními požadavky na pracovní místo a následně se řadí do skupin velmi vhodní, vhodní a nevhodní.
- Vhodní kandidáti se dále třídí na ty, kteří jsou pozváni na pohovor. Tuto činnost řídí personalista a také manažer, který je bezprostředně nadřízený pracovní pozici. Tato skupina by měla být mezi čtyřmi až osmi uchazeči.
- Dále se naplánuje harmonogram pohovorů. Čas věnovaný jednomu pohovoru je závislý na tom, o jak vysoce postavenou pozici se jedná. Počet pohovorů v jednom dni by neměl překročit přibližně číslo 6 z důvodu řádného soustředění se na pohovor a správného a spravedlivého hodnocení uchazeče. Mezi pohovory by se měly dělat krátké přestávky pro zapsání poznámek a přípravu na dalšího uchazeče.
- V posledním kroku je vhodné si znovu projít přijatelné uchazeče a poslat případné rezervační dopisy a dopisy s poděkováním, o projevení zájmu o danou pracovní pozici těm uchazečům, které se podnik rozhodl vyřadit úplně.

2 Výběr pracovníků

Cílem získávání bylo zajistit dostatečný počet vhodných uchazečů na volné pracovní místo. Ve chvíli, kdy má podnik k dispozici dostatečné množství uchazečů, odpovídající jejich požadavkům, nastává čas pro pozvání uchazečů na pohovory a další prověřující zkoušky. V tuto chvíli si podnik různými způsoby hledá nejvhodnějšího uchazeče, který bude odpovídat požadavkům vedení podniku v oblasti znalostí a dovedností.

Podle Šikýře (2012, s. 83–84) má tento výběrový proces mnoho metod, v kterých se podniky řídí různými kritérii, jako například žádoucími, nezbytnými, vítanými nebo okrajovými požadavky a dále vlastní potřebou, která zahrnuje požadavky na vzdělání, praxi, znalosti, schopnosti, dovednosti. Dále to mohou být i kritéria zvláštních právních předpisů, kam patří trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost pracovníka nebo způsobilost k právním úkonům. Zaměstnavatel si samozřejmě vybírá uchazeče, kteří mají i vítané či okrajové požadavky, protože ti pak mají větší předpoklad pro rozvojový potenciál, kariérní postup nebo nové myšlenky a nápady, které mohou být přínosem pro daný podnik.

2.1 Metody výběru pracovníků

Existuje mnoho metod pro výběr pracovníka. Některé jsou spolehlivější a přesnější, některé méně. Vždy však záleží na rozhodnutí podniku či přímo personálního oddělení, jakou metodu pro daný výběr pracovníků zvolí. Při výběru pracovníka se zjišťuje a prověřuje, zda je uchazeč schopen vykonávat práci v podniku kvalitně a zodpovědně, a zda má dostatečné schopnosti, dovednosti a předpoklady pro výkon práce.

Šikýř (2012, s. 84) toto shrnuje větou: „*Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci*”.

Posouzení životopisu

Životopis uchazeče posuzujeme, abychom si vybrali uchazeče vhodného k předběžnému výběru nebo dokonce již vhodného uchazeče. Tato metoda je univerzální a často využívaná. Z životopisu poznáme, jestli je uchazeč vhodný a splňuje naše požadavky na vzdělání, praxi a dovednosti a dále se podle něho rozhodujeme, zda uchazeče pozveme na pohovor nebo k jiným výběrovým metodám. Hodnocením

životopisu je i příprava na pohovor, kde si personalista či jiný pověřený manažer udělá jasnou představu o uchazeči a doptá se na případné nejasnosti (Šikýř, 2012, s. 85).

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejčastěji využívanou metodou při náboru nového pracovníka. Může se jednat o klíčovou část přijímacího řízení nebo jen doplňkovou, kdy pohovor slouží k prvotnímu seznámení s uchazečem, na který navazuje testování, assessment centrum či jiná výběrová metoda. Pro získání správných informací z rozhovoru je nutná kvalitní příprava. V průběhu samotného pohovoru se posuzuje, zda je uchazeč vhodný a způsobilý pro volnou pracovní pozici a získávají se doplňující informace o uchazeči. Na druhé straně se podnik snaží uchazeči sdělit, co nejvíce informací o podniku a nabízené pracovní pozici, aby uchazeči vytvořil co nejpřesnější představu. V průběhu pohovoru se personalisté snaží o navázání přátelských vztahů a příjemných pocitů, které vedou k dobré pověsti podniku.

Koubek (2010, s. 179–180) rozlišuje několik typů pohovorů:

Pohovor kompetentní osoby a uchazeče

Pohovor vedený jednou osobou podniku, kterou může být personalista nebo manažer nadřízený obsazované pozici. Tento typ pohovoru může být hodnocen velmi jednostranně, ale na druhou stranu poskytuje velmi uvolněné a upřímné prostředí. Pohovor 1+1 splňuje účel spíše u méně kvalifikované pracovní pozice.

Pohovor před hodnotící komisí

Pohovoru se většinou zúčastní tři až čtyři osoby, které hodnotí posuzovaného uchazeče. Jedním z nich by měl být personalista, dále budoucí nadřízený uchazeče a odborný psycholog. Posledním členem této komise může být například pracovník na obsazované pozici, vysoce postavený pracovník nebo budoucí spolupracovník. Příprava pro tento pohovor je velmi důležitá a je zapotřebí si rozdělit, kdo bude mít na pohovoru jakou funkci. Tento typ pohovoru je naopak nestranný a příhodný při obsazování vyšších pozic. Výhodou je větší množství posuzovatelů, avšak pro uchazeče může být velmi stresující.

Stupňovitý pohovor

Stupňovitý pohovor je pohovor kompetentní osoby a uchazeče, při kterém je snaha o zachování výhody uvolněného prostředí ve dvou lidech, ale také eliminace subjektivity jednoho posuzovatele. Je to tady řada pohovorů, které vede pokaždé jiný hodnotitel. Tento typ pohovoru je však velmi časově náročný a u uchazeče pak dochází k méně spontánním reakcím.

Kolektivní pohovor

Pohovor, kde je jeden nebo více hodnotitelů a skupina kandidátů, je nazýván kolektivním pohovorem. Je vhodný převážně k posouzení chování uchazeče ve skupině. Je časově úsporný a odkryje osobnost uchazeče, ale naopak neumožňuje posoudit všechny stránky uchazeče. Musí být velmi dobře připraven a hodnotitel musí dbát zvýšené pozornosti (Koubek, 2010, s. 179–180).

Kociánová (2010, s. 102) dělí rozhovory z hlediska struktury na následující:

Strukturovaný pohovor je předem naplánovaný. Má svoji strukturu, je dobře připravený a dodržuje se pořadí otázek. Díky podobnosti pohovorů se pak uchazeči dobře srovnávají, ale na druhé straně tento typ pohovoru neumožní rozvinout hlouběji hovor.

Nestrukturovaný pohovor je takzvaně nepřipravený, kdy nejsou připravené konkrétní otázky, cíle a ani například časový harmonogram. Neumožňuje dobrou srovnatelnost uchazečů.

Polostrukturovaný pohovor stojí mezi nestrukturovaným a strukturovaným. Základem jsou připravené otázky, které se však dále improvizálně vyvíjí podle toho, jak hodnotitel potřebuje.

Otázky kladené při pohovoru

Každému pohovoru by měla předcházet řádná příprava, v které si určujeme, jaké otázky budeme uchazeči klást. Většinou máme připravené všeobecné otázky, které budeme klást více uchazečům, avšak musíme myslet na to, že když potřebujeme o lidech zjistit pro nás klíčové body, otázky nebudou vždy stejné. Existují otázky, které nás dovedou k odpovědi, kterou potřebujeme vědět, ale jsou také otázky, které by se klást neměly (Thomson, 2007, s. 78).

Armstrong (2007, s. 378–382) otázky rozděluje následovně:

Otevřené otázky se pokládají za účelem získání individuální odpovědi od uchazeče. Tuto odpověď pravděpodobně uchazeč nemůže mít připravenou, a tak se projeví jeho schopnost spontánně reagovat.

Jednoduché otázky se používají převážně k vyjasnění nějaké předchozí otázky a odpověď na ně bývá povětšinou velmi stručná a jednoduchá.

Hypotetické otázky se používají v případě, kdy potřebujeme zjistit, jak by uchazeč mohl teoreticky v určité situaci reagovat a rozhodovat.

Otázky jdoucí do hloubky jsou nevyhnutelné a potřebné ve chvíli, kdy potřebujeme od uchazeče objasnit nějakou záležitost více do hloubky.

Reflexivní otázky jsou pobídkou k zamyšlení uchazeče, jak by se v již zažité situaci z minulosti dalo změnit jeho chování či reakce.

Diskriminační otázky jsou takové, které by se uchazeči rozhodně klást neměli. Jedná se o informace ohledně věku, rodinného stavu či náboženství.

Clegg (2005, s. 61–75) uvádí další druhy otázek, a to například: otázky zabývající se osobností, dovednostmi, obchodním povědomím, schopností týmové práce, vůdcovskou schopností, ovladatelností, uchazečovou iniciativou nebo kreativitou.

Příprava na pohovor

Příprava je nedílnou součástí samotného pohovoru. Šetří čas a zvyšuje pravděpodobnost úspěšného pohovoru v tom smyslu, že podnik získá všechny potřebné informace o uchazeči. Sám uchazeč by měl odcházet s pocitem, že byl pro něj pohovor přínosný, protože se dozvěděl všechny důležité informace o podniku a volné pracovní pozici.

Do přípravy na pohovor Stýblo (2011, s. 119) zahrnuje:

- **Seznámení se s životopisem uchazeče před samotným pohovorem.** Pro hodnotitele je pak výhodou, že je obeznámen s osobou, s níž pohovor vede. Uchazeč má zase celkově lepší dojem, cítí se vítaný a ví, že se na něj hodnotitel připravil, protože mu nabízí pracovní příležitost. Také jako uchazeč nabízí své pracovní schopnosti a dovednosti podniku.

- **Plnou informovanost hodnotitele.** Hodnotitel musí velmi dobře znát obsazovanou pracovní pozici a všechny povinnosti, které pozice zahrnuje. Uchazeč by se pak měl dozvědět všechny úkoly pracovní pozice, aby i on mohl zvážit, zda takové činnosti chce a umí dělat a nebyl při případném nástupu na pracovní pozici nepříjemně překvapen.
- **Přípravu otázek pro pohovor.** Otázky bychom měli mít předpřipravené a držet se základní osnovy, i přesto, že nějaké odpovědi mohou vyvolávat otázky další.
- **Přípravu vhodného a klidného prostředí.** Pohovor by měl hodnotitel vést v prostředí, kde se uchazeč bude cítit i přes svoji pravděpodobnou nervozitu, co nejvíce pohodlně a uvolněně. Pohovor by neměly přerušovat žádné telefonáty nebo příchody osob. Hodnotitel by měl být plně soustředěn na uchazeče a informace o něm, které potřebuje ke správnému posouzení, a proto by neměl být nijak rozptylován okolím. Vyrušování nemusí působit ani dobře na kandidáta, který může získat pocit, že je nedůležitý a nevěnuje se mu potřebný čas.
- **Přípravu záznamových archů, tabulek nebo prostoru na poznámky.** Pro pozdější posouzení uchazeče je nutné mít napsané důležité informace o něm a nespoléhat jen na paměť hodnotitele, i když ta je jedním z důležitých aspektů rozhodnutí při výběru pracovníka.

Průběh přijímacího pohovoru

Průběh přijímacího pohovoru si určuje sám personalista, případně další lidé, kteří pohovor vedou. Cílem pohovoru je získání dostatečných informací pro obě strany. Cílem uchazeče je, aby ukázal své kvality a přesvědčil hodnotitele, že on je ten pravý pro obsazovanou pozici a získal potřebné informace o podniku. Podnik se také snaží přesvědčit uchazeče, že on je tím pravým zaměstnavatelem a ověřuje si informace získané ze životopisu uchazeče.

Stýblo (2011, s. 120) tyto činnosti shrnuje do následujících šesti kroků:

1) Přivítání uchazeče. Náleží do něj nejen představení, ale také neformální krátký rozhovor. Ten prospívá k uvolnění uchazeče a většinou se jedná o rozhovor o počasí či dostupnosti místa, kde pohovor probíhá.

2) Informování o průběhu pohovoru a přesný popis obsazované pozice. Cílem tohoto bodu je poskytnout uchazeči informace o podniku a obsazované pozici. Vymezit koho na pozici hledáme a proč.

3) Položení otázek týkajících se zkušeností a vzdělání uchazeče potřebných pro danou pracovní pozici.

4) Zjištění informací o motivaci, schopnostech, silných a slabých stránkách či povahových vlastnostech uchazeče. Jedná se o osobní vlastnosti.

5) Prostor pro otázky uchazeče. Je důležité, aby uchazeč znal všechny důležité informace k pracovnímu místu. Dále také získává prostor na obeznámení hodnotitele o skutečnostech, které považuje za důležité a podstatné při rozhodování, zda si ho podnik vybere či nikoliv. V neposlední řadě poskytuje svým projevy a formulováním otázek hodnotiteli kritéria důležitá pro rozhodování.

6) Závěrečné rozloučení, poděkování a oznámení uchazeči, kdy může čekat výsledky a rozhodnutí přijímacího pohovoru.

Assessment centrum

Většinou se jedná o jednodenní nebo vícedenní program, kterého se účastní 8–10 osob, které v průběhu hodnotí posuzovatelé, kterých bývá pět až sedm. Mezi nimi by se měl nacházet personalista, psycholog a přímý nadřízený či manažer (Šikýř, 2012, s. 89).

Tato metoda se řadí mezi objektivní proto, že je přítomno více posuzovatelů a hodnotí chování kandidátů při různém řešení úkolů jednotlivě či skupinově, při hraní různých her, během simulací situací či případových studií. Dále jsou také prověřováni různými testy či rozhovory. Hodnotitelé pak posuzují reálné schopnosti, jednání, schopnost řešení situací a motivaci kandidátů, které přispívají ke správnému výběru vhodného kandidáta. Tato metoda výběru zaměstnanců je považována za jednu z nejspolehlivějších, nejpřesnějších a nejobjektivnějších, avšak také za velmi nákladnou na peníze i na čas.

Kociánová (2010, s. 118) uvádí jednou důležitou větu pro tento výběr: „*Cílem Assessment centra je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, ne nejlepšího ze skupiny účastníků*“.

Testování kandidátů

Testování kandidátů se používá především jako doplňková výběrová metoda, která má za úkol zjistit specifické schopnosti uchazeče či způsob myšlení. Pokud jsou testy kvalitně zpracované a připravené, mohou personalistům poskytnout spolehlivé informace, které mohou napomáhat při závěrečném rozhodnutí o výběru kandidáta. I zde je však důležité zvážit smysl testů a přizpůsobit je obsazované pozici. Výsledek testu musí dávat smysl a splňovat cíl a požadavky, které personalista očekává. Testování, které nemá jednoznačný výsledek je ztrátou času pro obě zúčastněné strany.

Koubek (2010, s. 175–176) testy dělí na:

- **Testy inteligence** - v těchto testech se zjišťuje schopnost myšlení kandidáta a jeho slovní, početní a úsudkové schopnosti.
- **Testy schopností** - využívají se především k vyhodnocení schopností uchazeče, které je možno dále rozvíjet. Hodnotí se v nich schopnost orientace, nadání, talent, ale i manuální zručnost nebo přizpůsobivost a schopnost se učit.
- **Testy znalostí a dovedností** - jsou určeny pro ověření vědomostí či zvládnání naučených profesních návyků. Je možno v nich například pozorovat modelovou situaci, kdy kandidát vykonává zadanou práci a hodnotí se, jaké postupy používá a jak se orientuje.
- **Testy osobnosti** - jejich cílem je rozpoznat a posoudit profil osobnosti kandidáta, který by měl být vhodný pro obsazovanou pracovní pozici. V testech se zjišťuje například introvertnost či extrovertnost, racionalita či emotivnost kandidáta.

Získávání referencí

Tato činnost patří k jedné z posledních fází ve výběru uchazečů a slouží k ověření správnosti výběru. Především u obsazování vysoce postavených míst je ověření referencí důležitou součástí výběru. Reference jsou tedy posudky neboli doporučení o tom, jak si uchazeč vedl v předchozím zaměstnání. Bývalý zaměstnavatel nám může poskytnout informace o tom, jak si uchazeč vedl při vykonávání různých úkolů a zdali se hodí na obsazovanou pracovní pozici.

Výhodou referencí je posudek někoho, kdo měl možnost našeho uchazeče dlouhodobě pozorovat při práci a zná jeho osobnost. Nevýhoda se však skrývá v jisté subjektivitě referencí. Samotné reference nám pak může poskytnout bývalý nadřízený, podřízený,

kolega, ale i například obchodní partner. Na reference by se pak hodnotitel neměl ptát v průběhu výběrového procesu stávajícího nadřízeného či zaměstnavatele (Stýblo, 2011, s. 137).

2.2 Závěrečné rozhodnutí o výběru kandidáta

Po ukončení všech výběrových metod nastává poslední a nejdůležitější fáze, a to samotné rozhodnutí o výběru uchazeče. Při výběru správného uchazeče je důležité vědět, že nejlepší neznamená nejvhodnější. Uchazeč musí být také přizpůsobivý, odpovídat hodnotám firemní kultury nebo mít jiné vlastnosti, kterou jsou pro podnik důležité.

V závěrečné fázi by měl mít podnik k dispozici tři skupiny uchazečů a to ty, které zvolil jako nevyhovující, potencionální a nakonec vyhovující neboli vítěze. Skupina nevyhovujících se odloží a osloví se kandidát ze skupiny vítězů. Skupinu potencionálních uchazečů si schováváme pro případ, že by ani jeden uchazeč ze skupiny vítězů nabídku práce nepřijal. Proto je také důležité rozhodnutí v co nejkratším čase, aby uchazeč mezitím nezískal místo v jiném podniku. Každá společnost by se pak měla řídit tím, že nejen podnik si vybírá uchazeče, ale i uchazeč má možnost volby a vybírá si svého zaměstnavatele (Stýblo, 2011, s. 138–139).

Důležitým krokem ve fázi výběru konečného uchazeče je informování uchazečů, které se podnik rozhodl nepřijmout, nebo neprošli výběrovým procesem. Každý uchazeč je totiž pro podnik i potencionálním zákazníkem a může o podniku dále šířit kladné či záporné informace. Tímto pravidlem by se měl každý podnik řídit. Neinformování či špatná forma informování nepřijatých uchazečů může přinést podniku špatné jméno.

Protože žijeme v době, kdy sociální sítě využívá skoro každý člověk, může každý nespokojený uchazeč svoje dojmy a pocity sdílet a předávat dál. Pokud poprosí například ještě své přátele, ať špatné zkušenosti sdílí také dál, vznikne nečekaně rozsáhlá reklama, o kterou podnik do zajisté nestojí. Později by si firma rozhodně vyčítala zbytečnou a zápornou reklamu, ke které vůbec nemuselo dojít (Janišová a Křivánek, 2013, s. 203).

Pokud se jedná o nepřijetí v posledních fázích výběrového řízení, je optimální uchazečům věnovat alespoň chvíli času. Podnik by měl vždy vědět, že čas do výběrového řízení investují obě strany, jak podnik, tak uchazeč. V tuto chvíli si odmítnutý uchazeč zaslouží dostat zpětnou vazbu, aby se poučil ze svých chyb do dalších přijímacích řízení a mohl na těchto chybách pracovat. Zároveň se může dozvědět v čem je opravdu dobrý

a svých silných stránek pak nadále využívat. Jsou to sice činnosti, které se na veřejnost nedostanou, ale mohou pomoci při budoucím obchodování. Uchazeč bude na podnik nahlížet s úctou a předávat pozitivní informace mezi svými známými a možná i na některých sociálních sítích. Tato činnost buduje podniku jméno.

2.3 Adaptace pracovníka

Proces adaptace je nedílnou součástí ve výběru pracovníka. I přesto však bývá často podceňována. Jestliže pracovník opustí podnik krátce po nástupu, způsobí to podniku nepříjemné finanční výdaje. Proto je proces adaptace a její následné výsledky velmi důležité.

Adaptace slouží k co nejrychlejšímu a nejsprávnějšímu začlenění pracovníka do podniku, nového pracovního týmu a jeho nových pracovních činností. Záměrem je efektivní propojení těchto cílů, aby se předešlo případným nespokojenostem. Tyto nespokojenosti pak mohou zapříčinit nedostatečný přísun informací, nezvládnutí přidělené práce nebo nenaplněná očekávání (Urban, 2013, s. 53).

Do adaptačního procesu se řadí jak samotné přizpůsobení se práci a jejím požadavkům, tak utváření sociálních vztahů s kolegy či přizpůsobení se podnikové kultuře. Protože mnoho podniků nedává procesu adaptace velký význam, je pak mnohem vyšší fluktuace u nových zaměstnanců. Velké podniky často investují větší peněžní částky a čas do adaptačních plánů, které mají urychlit a ustálit zapracování se nového zaměstnance na jeho pracovní pozici. Velká pozornost je také v poslední době věnována firemní kultuře a jejím hodnotám.

Při orientaci nového pracovníka by měl napomáhat personalista a přímý nadřízený nového pracovníka. Personalista předává informace ohledně celého podniku, zajišťuje prvotní školení, předává podnikovou příručku a představí zaměstnance vedoucímu úseku. Ten pracovníka informuje o pracovních úkolech a seznámí ho s jeho novým přímým nadřízeným. Přímý nadřízený poučí pracovníka s jeho pracovní náplní, povinnostmi, bezpečností práce a dalšími důležitými úkony. Dále ho uvede do nového pracovního kolektivu a představí mu zvyklosti skupiny. Zvolí se vhodná osoba, která bude pro nového zaměstnance takzvaným patronem a pomáhá mu se zvládnutím pracovních úkolů a začleněním se do kolektivu.

Důležitou součástí adaptačního procesu je zpětná vazba. Pozoruje se zvládání všech úkolů a začlenění se do kolektivu. Následně se zaměstnanci poskytuje zpětná vazba o úspěšnosti těchto činností. Většinou probíhá v rámci schůzek nebo formou dotazníků. Průběžně se kontroluje, jestli plán adaptace odpovídá skutečnosti. Na konci adaptačního procesu se zpracuje konečné vyhodnocení o úspěšnosti adaptačního plánu (Dvořáková, 2012, s. 162–163).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je zpracována jako porovnání dvou podniků, ve kterých se uskutečnilo výzkumné šetření. Kvůli zachování anonymity podniků, bude jeden nazýván jako podnik A a druhý podnik B. Samotné šetření probíhalo na základě strukturovaných rozhovorů s personalisty, které se uskutečnily v průběhu ledna 2015. Následně bylo pro doplnění informací realizováno dotazníkové šetření se zaměstnanci podniků.

Cílem praktické části je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybraných podnicích, porovnat jejich způsoby a praktiky, a navrhnout opatření pro zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků pro podnik s nedostatečně efektivními procesy.

Před realizací výzkumného dotazníkového šetření jsou stanoveny hlavní výzkumné předpoklady:

- Nejpoužívanější metodou přijímacího řízení v obou podnicích je pohovor.
- V podniku A probíhá vícekolové přijímací řízení, v podniku B jednokolové.
- Kariérní postup je možný v obou podnicích.

3 Představení podniků

Podnik, který si přeje, aby byla zachována jeho anonymita, bude autorka v práci nazývat jako podnik A. Podnik A se zabývá prodejem energie a působí v České republice i po celém světě. V Česku působí od roku 1993 a má přibližně 150 zaměstnanců. Snaží se zde podporovat rozvoj ekonomiky a podnikání. Je hrdý na své podnikové obchodní zásady, které se drží stanovených hodnot, jako je například jistota, upřímnost či kolektivní spolupráce. V 70. letech odkryl veřejnosti obchodní zásady společnosti.

Personální oddělení zde vede personální účetní manažer pro Českou a Slovenskou republiku, který se zabývá pracovním právem a má na starosti pracovní smlouvy a další povinnosti s tím spojené. Dále zde pracuje personální analytik obchodu, který se stará o personální procesy a systémy v podniku. Třetí osobou je personální analytik dodávek a distribuce, který se mimo jiné stará o soukromá data a posledním členem personálního oddělení je personální administrátor, který má na starosti pojištění, zdravotní péči pro zaměstnance a studentské stáže.

Druhým podnikem je podnik, který si též nepřeje uvádět své pravé jméno, a proto bude nazýván jako podnik B. Podnik B byl založen roku 1998 dvěma společníky, kteří se rozhodli pokračovat v rodinné tradici v truhlářském řemeslu. Hlavním cílem podniku byla výroba kvalitních českých dveří, ale dnes již vyrábí například i kvalitní dřevěné vestavěné skříně. Prvotní sídlo společnosti bylo na západě Čech, ale dnes se již podnik rozšířil na různá místa České republiky. Vlastní několik vzorkových prodejen, skladů a velkou výrobní halu. Podnik má 130 stálých zaměstnanců a snaží se dávat pracovní příležitost i čerstvým absolventům či lidem se zdravotním postižením. Velmi si váží zkušeností a praxe lidí, kteří jsou před odchodem do důchodu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinný podnik, tak jsou vyšší pozice obsazené rodinnými příslušníky. Ti se pak sami snaží zvládat všechny důležité úkoly tak, aby se museli co nejméně obracet na externisty. Získávání a nábor zaměstnanců v podniku do nedávna zaštiťovala sestra majitele, která se stará o marketing. Poté do podniku nastoupil majitelův syn, který má právní vzdělání, a začal se těmito povinnostem věnovat on. V rozhovoru je tedy uvedeno personalista, avšak ve skutečnosti se jedná o člověka, který s personalistikou teprve začíná.

4 Vlastní šetření a použitá metodika

4.1 Metody sběru dat

Pro šetření s personalisty byl zvolen výzkumný rozhovor. Výzkumný rozhovor je podle Sedlákové (2014, s. 208) stav, kdy tazatel získává informace týkající se respondenta a jeho přesvědčení, stanovisek, smýšlení nebo jiných hledisek. Podle Dismana (2007, s. 141) má rozhovor menší požadavky na dotazovaného a je téměř nemožné se vyhnout odpovědi. Aby se docílilo úplnosti odpovědí a rozhovor mohl být podle situace doplněn o případné další otázky, byla zvolena forma polostrukturovaného rozhovoru. Kozel (2006, s. 142) uvádí, že polostrukturovaný pohovor má předem stanovené otázky, na které se musí tazatel zeptat. Ty jsou doplněné o další otázky, které mohou vyplývat z odpovědí respondenta.

Výzkumné rozhovory probíhaly v sídlech společností vždy s jednou osobou, byl to tedy rozhovor individuální. V podniku A byla respondentem personalistka, v podniku B právník, který má na starosti proces získávání a výběru pracovníků. Rozhovory trvaly přibližně hodinu. V podniku B byly odpovědi na otázky většinou stručnější, a proto byl tento rozhovor poněkud kratší.

Výzkumný rozhovor byl vedený podle předem sestavených otázek, které se v průběhu doplňovaly o otázky další. Následně byla možnost nahlédnout do podnikových materiálů podniku. Na základě výzkumného rozhovoru byl sestaven dotazník pro zaměstnance těchto podniků, aby byly zjištěny případné rozdílnosti ve vnímání procesu získávání a výběru pracovníků mezi personalisty a zaměstnanci.

Další výzkumnou metodou bylo dotazníkové šetření. Dotazník je předem sestavený soubor otázek, který je určen vybrané skupině respondentů. Ta odpovídá na otázky výběrem z možných odpovědí a případně je doplňuje o individuální poznatky (Jandourek, 2008, s. 45).

Dotazníkové šetření probíhalo v únoru roku 2015 a zúčastnilo se ho celkem 80 respondentů. 40 respondentů z podniku A, 40 respondentů z podniku B. Dotazník byl rozeslán v elektronické formě a sběr dat probíhal přibližně tři týdny.

Dotazník byl strukturován do dvaceti otázek. Respondenti mohli volit i více relevantních odpovědí. Jedna otázka byla větvená. Pokud byla vybrána možnost jiné

odpovědi, dostal respondent prostor pro uvedení jaké. V úvodu se nacházel text, který seznamoval respondenty s tazatelem a účelem jeho šetření. Následovaly pokyny pro správné a efektivní vyplnění dotazníku a předpokládaný čas vyplňování. Na konci dotazníku měli respondenti prostor pro poznámky či připomínky k dotazníku.

4.2 Cíle a předpoklady

Cílem výzkumného šetření je získat co nejvíce informací o celém procesu získávání a výběru pracovníků v podniku A a B z pohledu personalistů i zaměstnanců. Šetření probíhá na obou stranách, aby vznikl maximálně objektivní závěr o tom, jak tento proces v podnicích probíhá.

Před samotným zahájením výzkumného dotazníkového šetření je nutné stanovení výzkumných cílů a předpokladů. Výzkum bude sloužit ke zjištění nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců v podnicích, zda se využívá jednokolové či vícekolové přijímací řízení a zda je v podnicích možnost kariérního postupu.

Očekává se, že nejpoužívanější metodou ve výběru pracovníků do podniků bude pohovor. Pohovor umožňuje personalistům poznat pracovníka podrobným způsobem. Během pohovoru se může projevit charakter, vlastnosti, schopnosti, dovednosti či jiné povahové rysy pracovníka, které je nutné znát před konečným rozhodnutím o přijetí či nepřijetí. Z těchto důvodů se očekává, že podniky vždy využívají této možnosti k efektivnímu výběru pracovníků a podle potřeby jí doplňují o jiné výběrové metody, jako je například testování uchazečů, zkoumání referencí od předchozího zaměstnavatele či jiné doplňkové metody.

Dalším předpokladem je průběh přijímacího řízení. V podniku A se očekává využívání vícekolového přijímacího řízení. Protože se jedná o větší podnik, který si je vědom, že špatný výběr pracovníka může způsobit finanční a časovou ztrátu, je předpokladem, že podnik využívá více setkání s uchazeči. V podniku B je naopak očekáváno, že probíhá jednokolové přijímací řízení, jelikož se jedná o rodinný podnik, kde se o získávání a nábor zaměstnanců stará pouze jeden člověk.

V každém podniku je kariérní postup pro zaměstnance velkou motivací, a proto je dalším předpokladem, že v obou podnicích bude možný kariérní postup a podnik se bude snažit uchazeče o této možnosti informovat.

5 Výsledky výzkumného šetření

Tato kapitola bakalářské práce obsahuje podrobný popis a srovnání činností v oblasti získávání a výběru pracovníků, který byl získán pomocí rozhovoru s personalisty jednotlivých podniků. Následně poskytuje souhrn odpovědí z dotazníkového šetření a jejich grafické zobrazení. Výzkumná šetření jsou následně porovnána a zhodnocena. Na konci kapitoly se nachází návrh na opatření pro zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků v podniku s nedostatečně efektivními procesy.

5.1 Výsledky šetření - rozhovor

Výzkumné rozhovory se uskutečnily v průběhu ledna 2015 ve zkoumaných podnicích. V obou případech se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, který byl v průběhu doplňován o další otázky podle odpovědí respondenta tak, aby bylo získáno co nejvíce potřebných informací (viz. příloha 1). V průběhu rozhovoru byly také získány informace o samotném podniku, jeho historii, počtu zaměstnanců či struktuře personálního oddělení. Otázky a odpovědi jsou shrnuty do dvaceti bodů, které jsou níže podrobně popsány. Nejprve je konkrétní znění otázky a následně podrobný popis činnosti.

1. Probíhá u vás ve firmě plánování lidských zdrojů? Pokud ano, děláte nějaké analýzy vnitřních či vnějších zdrojů?

Podnik A plánuje lidské zdroje lehčí formou. Každé oddělení v jejich podniku má svého personalistu na regionální úrovni a ten musí vědět, jaké budou potřeby lidských zdrojů v následujícím roce. Tyto plány se vypracovávají na celý rok a následně se každý čtvrt rok upravují a upřesňují. Personalista a zástupce oddělení předkládají podklady k tomu, kolik budou potřebovat lidí, jestli budou vytvářet nové pozice nebo jestli mají talentované lidi, které se budou v nejbližší době posouvat na vyšší či jinou pozici a tudíž bude potřeba za ně hledat náhradu.

Podnik využívá vnitřní analýzy, díky níž si vytváří plány následnictví na každou pozici, která je pro podnik klíčová. Pro každou takovou pozici se snaží mít vytipovaného člověka s talentem. Talentovaný člověk musí mít potenciál a být schopen nahradit původního zaměstnance na dané pozici. Dále si mapují, v kterých odděleních už mají zaměstnance na pozicích dlouhou dobu a hledají ty, kteří mají potenciál růst dál a budou připraveni se posunout na jinou pracovní pozici. Analýzu vnějších zdrojů podnik nedělá.

Nezkoumá, jací kandidáti jsou volní na trhu práce a to hlavně proto, že externího náboru podnik příliš nevyužívá.

Podnik B má malé možnosti postupu zaměstnanců. Snaží se sledovat, kdo je pro podnik užitečný a dobrý, a mohl by dělat nějakou jinou práci, avšak tady se to většinou zastaví kvůli nedostatku pozic, na které by dotyčný člověk mohl postoupit.

2. Vedete si databázi s přehledem pracovních pozic ve firmě? Obsahují podrobné popisy práce?

Podnik A nemá databázi, která by obsahovala popis všech pozic ve stejném formátu, ale na každou pozici má zpracovaný základní popis, co jaký člověk na dané pozici dělá, jaké kompetence by měl mít. To je v každé zemi velmi podobné, ale každé oddělení to má zpracované trochu jinak a nikdy v popisu nejsou do detailu zpracované všechny aktivity, které člověk na dané pozici vykonává. Vytváří to však základní představu o tom, co daná pozice obnáší.

Podnik B nově vytvořil organizační schéma a ke každé pozici zaznamenal povinnosti a odpovědnost daného pracovníka. Tato novinka je v podniku asi půl roku, do té doby nebyly popisy a povinnosti práce nikde evidovány.

3. Může se u vás v podniku stát (nebo se již dokonce stalo), že pracovník náhle ukončí pracovní poměr a nikdo v podniku neví, jaká byla jeho náplň práce a jaké všechny povinnosti zahrnovala?

Podnik A připouští možnost, že se to může stát u nějakých záležitostí, které se dělají například jednou ročně. Může to být ztracený kontakt na nějakou osobu, či naprosto přesné detaily práce, ale to jsou jen nepodstatné věci, které by neohrozily výkon práce na dané pozici. Podniku se nemůže stát, že by náhlý a neočekávaný odchod pracovníka ohrozil chod dané práce. Personální oddělení a manažeři mají vždy přehled alespoň o hlavních povinnostech na daném místě.

V podniku B se toto již stalo. V jedné chvíli odešlo přibližně 8 zaměstnanců a vzhledem k tomu, že nikdo z vedení podniku dostatečně nekontroloval a neřídil jejich výkon práce, ztratil se přehled o tom, co patřilo do povinností a náplně práce pracovníků. Momentálně se podnik snaží, aby každá pracovní pozice byla zastupitelná a to tím způsobem, že náplň práce dané pozice, musí vždy znát ještě další pracovník nebo práci

vykonávají rovnou dva pracovníci a tím by se nemělo stát, že by byl někdo v podniku úplně nenahraditelný.

4. Upřednostňujete vnitřní či vnější získávání pracovníků? Proč?

Podnik A preferuje vnitřní získávání pracovníků. Jen málo zaměstnanců odchází z podniku do jiného, a tak nemají dostatek volných pozic. Když se nějaká pozice uvolní, snaží se jí obsadit zevnitř a to proto, aby dávali zaměstnancům možnost růst a vyvíjet se. Když se v podniku uvolní nebo vytvoří nová pracovní pozice, je nejdříve otevřená pro své zaměstnance. Podnik má někdy preferovaného kandidáta. Bývá to v případech, kdy je identifikovaný nástupce pro pracovní pozici a již nějakou dobu se s ním pracuje. Když se nenajde žádný vhodný kandidát, pracovní místo se nabízí všem lidem na trhu práce.

V období posledního roku se externí nábor zvýšil. Podnik pocítil potřebu nových znalostí a zkušeností zvenku, protože při povýšení svých zaměstnanců na jiná pracovní místa, má pořád jen takové znalosti, které již uvnitř podniku jsou. Noví lidé mohou přinést užitečné podněty a vidí podnik takzvaně jinýma očima.

Podnik B upřednostňuje vnější získávání pracovníků. Většina pozic je pevně obsazena, a když se nějaká uvolní, tak většinou není v podniku nikdo, kdo by se na danou pozici hodil a vyhovoval podmínkám. Za zbytečnou přítěž pak podnik bere i to, že by někdo zase chyběl na jiném místě.

5. Máte zkušenost s rivalitou na pracovišti při povýšení zaměstnance? Narušilo to přátelské vztahy a atmosféru?

Podnik A má zkušenost s rivalitou mezi pracovníky při povýšení. Čím vyšší je pozice v rámci hierarchie, tím je více kandidátů z různých zemí. U vyšších pozic už není podstatné, z jaké země zaměstnanec práci vykonává. Z tohoto důvodu je konkurence větší a vzniká rivalita mezi zaměstnanci. Největším problémem bývá pocit zaměstnanců, že byl někdo na pozici vybrán jen kvůli národnosti (například, že byl vybrán polský zaměstnanec, protože nadřízený je také z Polska) nebo, protože se již znají a byl tedy vybrán na základě známosti a ne schopností. Podnik si je však jist, že toto jsou opravdu jen mylné domněnky a že uchazeče vybírá podle jasně stanovených kritérií. Tuto případnou rivalitu pak řeší tak, že se snaží všem neúspěšným uchazečům poskytnout velmi podrobnou zpětnou vazbu, aby pochopili, proč nebyli vybráni a proč byl vybrán někdo jiný. Zároveň se pak snaží s těmito lidmi dále pracovat, protože ukážou zájem o to, aby se někam posunuli a nadále se

rozvíjeli. I když se tedy nedostanou na pozici, na jakou se hlásili, tak pro ně podnik hledá jiné příležitosti.

V podniku B naopak není rivalita při povýšení, protože ve firmě k němu dochází zcela výjimečně. Do nedávna podnik neměl ustálené žádné organizační schéma a nebylo tedy zdaleka vůbec jasné, jak si jaký zaměstnanec stojí v rámci hierarchie. K největší rivalitě pak docházelo mezi zaměstnanci kvůli platovým podmínkám, kdy jeden zaměstnanec například nechápal, proč má jeho kolega vyšší plat. Momentálně je vytvořené nové organizační schéma, které by mělo jasně určit postavení člověka v podniku a těmto nepříjemnostem by se tím mělo zamezit.

6. Jaké způsoby vnějšího získávání pracovníků upřednostňujete? (inzerování, e-recruitment, média, agentury, jiné)

Podnik A využívá převážně jen dvou způsobů. Tím prvním je využití personální agentury, která je pro externí nábor v podniku hlavním zdrojem. V tuto chvíli podnik spolupracuje s jednou agenturou. Některé pozice si personální oddělení vypisuje samo, a to zveřejněním inzerátu na internetovém portálu jobs.cz. Preferovaným způsobem jsou však náborů přes agenturu, protože to je rychlejší, i když nákladnější. Agentura udělá podniku základní selekci a domluví si s uchazeči pohovor. Tam zjišťují, jestli kandidáti splňují zadané požadavky a prověřují i specifické požadavky, jako například jazykovou úroveň či schopnost práce s programem Microsoft Office Excel. Agentura podniku doporučí už jen ty kandidáty, kteří jsou opravdu relevantní. Nevýhodou získávání pracovníků přes internetové portály je hlavně časová náročnost. I přes jasně dané požadavky se na inzerát přihlásí velké množství uchazečů, avšak jen pár z nich vyhovuje požadavkům podniku.

Podnik B využívá možnosti doporučení či poptávky u známých lidí a internetových portálů jobs.cz a práce.cz. Zasláné životopisy pak vyhodnocuje personalista. Nově si podnik najal personální agenturu na obsazení vyšších či náročnějších pozic, které nebyl schopen obsadit sám. Zatím jim ale agentura správného člověka nedoporučila.

7. Jaké dokumenty od uchazeče požadujete?

Podnik A od uchazečů požaduje životopis a motivační dopis. V případech, kdy se jedná o vyšší pozice nebo se personalistovi něco nezdá, tak si vyžádá reference z předchozího zaměstnání.

Podnik B vyžaduje od uchazečů pouze životopis.

8. *Myslíte si, že v inzerátech uvádíte všechny důležité informace? Máte zkušenost s tím, že více informací a uvedených požadavků na pracovníka, může ušetřit čas a peníze?*

Podnik A si myslí, že uvádí všechny důležité informace. Je si však vědom toho, že se kandidáti nenechají limitovat požadavky a odpovídají na inzeráty i přesto, že požadované nároky vůbec nesplňují. Podnik se snaží uvádět základní informace, jako například popis pracovní pozice, požadavky na vzdělání, zkušenosti, jazykovou úroveň, počítačové znalosti a další. Často využívá služeb personální agentury právě proto, aby ušetřil čas, který by věnoval na pohovorech uchazečům, kteří zadaná kritéria nesplňují, ale pravděpodobně se neumí racionálně ohodnotit. Je si tedy jistý, že uvedení všech důležitých informací může ušetřit čas, ale jen v případech, kdy se o inzerát zajímají lidé, kteří jsou schopni vyhodnotit, zda podmínkám odpovídají či ne.

Podnik B si není jist tím, jestli uvádí všechny důležité informace.

9. *Jak přesně u vás probíhá výběr pracovníků? Jaké metody využíváte?*

V podniku A záleží na úrovni obsazované pozice v rámci hierarchie. V úrovni od jedné do šesti je doporučený systém. Kandidát je pozván na pohovor, zkoumají a doplňují se informace v životopise. Provéřuje se jeho motivace, jazyková úroveň a další základní informace. Pro úroveň jedna až pět probíhá pohovor v angličtině a je více kolový. První kolo je stejné jako v první úrovni, probíhá základní selekce podle životopisu a následně v dalším kole probíhá hlavní část, a to assessment centrum, kde má podnik předepsané otázky, na které se táže. Personalista si spolu s manažerem určí 2-3 odborné kompetence, které by měl vhodný uchazeč splňovat. Pokud se jedná například o nábor do finančního sektoru, zkoumá se, zda uchazeč umí udělat finanční analýzu nebo jak rozumí hodnocení kreditního rizika. Tyto kompetenční otázky jsou stavěné na konkrétních příkladech, na kterých musí uchazeč demonstrovat, že skutečně umí, co podnik požaduje. Dále se podnik ptá na takzvané leadership atributy, což je předepsané chování a osobnostní kompetence, které musí každý člověk v rámci země splňovat. Opět se personalista domluví s manažerem, které atributy jsou nejdůležitější a ptají se formou kompetenčních otázek. Poslední možností je ještě jiná forma assessment centra, která se dělá u pozic, kde se hledá někdo s potenciálem. Jedná se o případovou studii, kdy jsou uchazeči poskytnuty určité informace a následně jsou mu kladeny otázky. Zkoumá se, jakým způsobem dokáže informace zpracovat a jak se rozhoduje.

V případech, kdy podnik dělá nábor i pro jinou zemi, probíhá první kolo pohovoru po telefonu, kdy si personalista ověří základní informace o uchazeči a zjišťuje, jestli má význam uchazeče doporučovat dál nebo ne. Podnik si je vědom toho, že každý pohovor je velká časová a někdy i finanční investice. Manažeři přijíždí na pohovor i z jiné země, a kdyby mu personalista předložil kandidáty, kteří nebudou relevantní, tak je to pro ně zbytečná cesta i náklady.

Podnik se snaží všechny kandidáty vidět alespoň dvakrát. Řídí se tím, že pokud vidí kandidáta ve dvou různých dnech a všechno je pořád stejné a vyhovující, je větší pravděpodobnost úspěšného náboru. Ze zkušenosti ví, že někdy má člověk jen špatný den anebo naopak výjimečně dobrý, ale jeho kvality nejsou stále.

Podnik B přijímá uchazeče na základě pohovoru. Pohovor vede personalista a přímý nadřízený. Na začátku je uchazeč dotázán na základní informace ohledně podniku. Podnik si zakládá na opravdovém zájmu o celý podnik, zda pro ně uchazeč může být přínosem, jak pracovně, tak i firemním duchem. Dále je uchazeč informován o podniku a volné pracovní pozici. Následně se ptají na peněžní představu, aby věděli, jestli jsou vůbec schopni splnit požadavky uchazeče. Dalšími metodami podnik nevyužívá z důvodu časové tísně a v podstatě neexistujícího personálního oddělení. Veškeré náborové činnosti obstarává majitelův syn, právník.

10. Jaké druhy pohovorů u vás ve firmě upřednostňujete (více osob či méně osob, strukturovaný x nestrukturovaný x polostrukturovaný)?

Podnik A využívá strukturovaného pohovoru v případech, kdy používá konkrétní kompetenční otázky. Kladou se stejné otázky, se stejnou strukturou rozhovoru pro všechny kandidáty, kteří se pak hodnotí podle zvláštní podnikové matice. Když v pohovoru zazní, co personalista potřebuje slyšet, tak si to odškrtně a na závěr je schopen vyhodnotit známku pro uchazeče. Takto probíhá přesně strukturovaná část pohovoru, ale ve zbylém čase se jedná o polostrukturovaný někdy až nestrukturovaný pohovor. Personalista vždy ví, co potřebuje zjistit, ale způsob, jakým se bude ptát nebo pořadí otázek si už určuje sám podle situace. Pohovor většinou vedou dva lidé, a to personalista a přímý nadřízený.

Podnik B využívá většinou polostrukturovaného pohovoru. Jsou otázky, na které se vždy ptá, což jsou například otázky týkající se peněz, flexibility, zájmu o podnik a následující otázky vyplývají ze situace. Například, když uchazeč tvrdí, že v minulém zaměstnání byl nejlepším obchodníkem, tak se personalista ptá, proč si to myslí a vyzývá

uchazeče k tomu, aby jim to na příkladech dokázal. Zjišťují si, zda uchazeč pátral po informacích o podniku, zda se zajímal nebo nezajímal o jejich činnost. To je pro podnik důležitý ukazatel. Jelikož se jedná o rodinný podnik, tak se očekává a vyžaduje velký zájem o prosperitu celého podniku, informovanost uchazeče, nadšení, firemní duch, nové nápady a vnitřní zodpovědnost za chod celého podniku.

11. Je ve vašem zájmu dozvědět se nějaké soukromé informace o uchazeči?

Podnik A se na tyto otázky ptá z hlediska uvolnění atmosféry při pohovoru. Považuje za prospěšné začít pohovor neformální otázkou, nad kterou se uchazeč zamyslí a trochu se uvolní. Má to také souvislost s firemní kulturou, kdy podnik uchazeči ukáže, že je schopen se i během pohovoru bavit na neformální úrovni a že se o něj zajímá. Pro uchazeče by tím měl podnik vypadat atraktivnější než jiný, který klade otázku za otázkou, jako nějaký stroj.

Podnik B se zajímá o zájmy uchazeče a dokonce to má vliv na samotné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí. Podnik preferuje lidi se zájmem o sport a naopak uchazeči, kteří jsou na pohovoru cítit cigaretovým kouřem, ztrácí u svého možného budoucího zaměstnavatele body.

12. Ptáte se na otázky ohledně manželství, dětí či plánovaného těhotenství?

Podnik A se na tyto otázky rozhodně neptá.

Podnik B se tyto informace snaží zjistit nepřímou otázkou ohledně časové flexibility a v některých případech se zeptá i přímo. Například se někdy ptá, zda uchazeč vlastní automobil, který by pak mohl využít pro pracovní činnosti. Ptá se na životní úroveň, aby mohl uchazeči říci, jaké budou jeho případné finanční příjmy. Nepřímo se podnik ptá na děti hlavně u pozic obchodního zástupce, na které nabírá převážně muže. Ze zkušenosti ví, že muži, co čekají rodinu či mají malé děti, jsou velmi pracovně výkonní.

13. Probíhá u vás příprava na pohovor? Jak a jakým způsobem probíhá?

V podniku A probíhá vždy příprava na pohovor. Nemůže se stát, že by hodnotitelé nevěděli, koho mají před sebou. Personalista dává životopis manažerovi, aby se mohl připravit. Podnik přiznává, že ví, že ne všichni manažeři toto dělají pečlivě, ale personalista je vždy připraven za dva. Podtrhává si informace, které mu nejsou jasné nebo na které se chce zeptat a ví, jaké informace se v životopise objevily. Když pak uchazeč

o sobě řekne něco navíc, personalista si to jen dopíše. Podnik se domnívá, že tato příprava šetří čas sobě i uchazečům a pohovor je pak mnohem smysluplnější. Každý kandidát dokáže poznat, zda jsou na něj hodnotitelé připraveni nebo ne a pokud nejsou, snižuje to pak atraktivitu daného podniku. V podniku A si určuje personalista společně s manažerem profesní kompetence, které chtějí zkoumat a podle toho se tvoří úkoly pro uchazeče. Vyberou se 2-3 nejdůležitější klíčové kompetence a leadership atributy. Když se přijímá člověk například do marketingového oddělení, musí udělat prezentaci o sobě, o tom kdo je, co umí, co může nabídnout. Hodnotitelé sledují, jak je uchazeč schopný si připravit materiály, jak se dokáže prezentovat a zaujmout. Základem je vždy spolupráce personalisty s manažerem, který ví, co je klíčové a podle toho se na to připraví.

V podniku B si personalista předem prochází životopisy, aby věděl, kdo přijde. Před začátkem pohovoru se sejde s přímým nadřízeným a vymyslí pár otázek na uchazeče, ale jinak si podnik není vědom toho, že by měl nějakou speciální přípravu.

14. Využíváte metody testování?

Podnik A metody testování převážně nevyužívá. Dříve předkládal uchazečům testy verbálních a numerických dovedností, které byly normované tak, že personalista dokázal vypočítat skóre, ale vlastně nevěděl, co výsledek říká a vykazuje o uchazeči. U testů inteligence a osobnosti si podnik myslí, že mají smysl jen u pozic vyšších manažerů, kde personalista musí být schopen zhodnotit styl řízení lidí. Ze zkušenosti podnik ví, že spousta firem předkládá uchazečům testy, které trvají tři hodiny, a následně se z nich kandidát nic nedozví a nedostane žádnou zpětnou vazbu. Podnik A se snaží kandidáty neobírat o čas, aniž by z toho něco získali. Proto se jim snaží poskytovat zpětnou vazbu o tom, jak si vedli.

Podnik B nevyužívá žádné metody testování uchazečů

15. Zajímáte se o reference uchazečů? Prověřujete si je?

Podnik A na reference uchazečů moc nedbá. V případech, kdy se jedná o vyšší pozice a personalista si není něčím jistý, tak si reference vyžádá, ale standardně se to nedělá. Podnik referencím moc nevěří, protože skoro každý říká jen to pozitivní, a je žalovatelné, když firma podá negativní informace o zaměstnanci bez jeho vědomí. Dalším důvodem nedůvěry k referencím je ten, že když chce firma někoho propustit, tak mu poskytuje co nejlepší reference.

Podnik B si většinou reference neprověřuje. Využívá toho pouze v situacích, kdy zjistí, že uchazeč pracoval ve firmě, kde má vedení podniku B nějaké své známé. Uchazeče si však v tomto případě prověří ještě před tím, než si ho pozve na pohovor.

16. Jak probíhá závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí? Co je hlavním kritériem rozhodnutí? Kolik osob a kdo o tom rozhoduje?

Podnik A má rozhodnutí založené na výsledcích pohovoru či assessment centra. Prvním předpokladem pro přijetí je, že uchazeč splňuje požadavky, které na něj podnik má a druhým jsou profesionální kompetence a leadership atributy. Tyto oblasti se pak vyhodnocují podle speciální podnikové matice. Vliv na rozhodnutí má také motivace uchazeče, případně potenciál. Posledním důležitým faktorem je, jak uchazeč zapadá do firemní kultury a do potencionálního týmu, což je ale velmi náročné na hodnocení. Když si však budoucí manažer neumí představit spolupráci s uchazečem, i přesto, že splňuje požadavky, má to zcela jistě vliv na konečné rozhodnutí. Podle všech kritérií se pak vytvoří pořadí, které vyhodnotí nejlepší kandidáty, i když většinou je vítěz zcela jednoznačný. Hlavní rozhodnutí je na budoucím manažerovi, personalista má jen vedlejší hlas. Pokud si manažer někoho vyloženě přeje ve svém týmu, tak personalista nemůže odmítnout jeho přijetí.

Pro podnik B je hlavním kritériem, jak uchazeč zapadá do firemního týmu a jestli si personalista umí představit jeho práci v podniku. Je důležité, aby byl uchazeč naladěný na takzvaně stejnou vlnu jako ostatní pracovníci. Uchazeč, který by vyhovoval všem podmínkám, ale nezapadal by do kolektivu, by nebyl přijat stejně jako člověk sólista. O závěrečném rozhodnutí jedná personalista a přímý nadřízený. Po pohovoru společně ohodnotí a oznámují uchazeče a dojdou ke společnému rozhodnutí.

17. Informujete všechny nepřijaté uchazeče? Pokud ano, jak?

Podnik A si je vědom toho, že chování k uchazečům má značný vliv na pověst podniku, a proto dbá na to, aby uchazeče vždy informoval o jeho nepřijetí. Pokud uchazeč není pozván ani na pohovor, je odmítnut emailovou zprávou. Uchazeč, který již absolvoval osobní pohovor nebo se zúčastnil půldenního assessment centra, je informován telefonicky a personalista se mu snaží říct důvody, proč si ho podnik nevybral. Podnik si je vědom toho, že personalistu to stojí přibližně deset minut času, ale pro uchazeče to mohou být velmi přínosné informace ve formě této zpětné vazby, které může využít v budoucím

přijímacím řízení. Důležité je, že do přijímacího řízení investoval svůj čas a energii, a tak se mu to podnik snaží oplatit.

Podnik B se nevěnuje uchazečům, jejichž životopisy rovnou vyřadí. Uchazeči, kteří absolvovali pohovor a nebyli přijati, jsou informováni zprávou přes mobilní telefon.

18. Přidělujete zaměstnanci při nástupu do podniku patrona?

V podniku A bývá nový zaměstnanec přidělen kolegovi, který má nováčka na starosti a primárním kontaktem je pro něho manažer.

V podniku B je nový zaměstnanec svěřen do rukou zkušeného kolegy.

19. Probíhá adaptace zaměstnanců na základě nějakého adaptačního plánu?

Podnik A využívá dvanácti krokového onboarding plánu, což je specifický adaptační plán. Manažer nového pracovníka zpracovává podrobný rozpis, kdy, kdo a co bude novému zaměstnanci předávat.

Podnik B nevyužívá žádného konkrétního adaptačního plánu.

20. Probíhá v průběhu adaptace zpětná vazba? Pokud ano, jak často a je plánovaná?

V podniku A probíhá zpětná vazba minimálně před koncem zkušební doby a většinou i vícekrát. Následně již pak dvakrát ročně, jako u všech stávajících zaměstnanců.

V podniku B probíhá zpětná vazba po každém školení a na základě podnětů se uskutečňuje neplánovaně.

5.2 Výsledky šetření - dotazníky

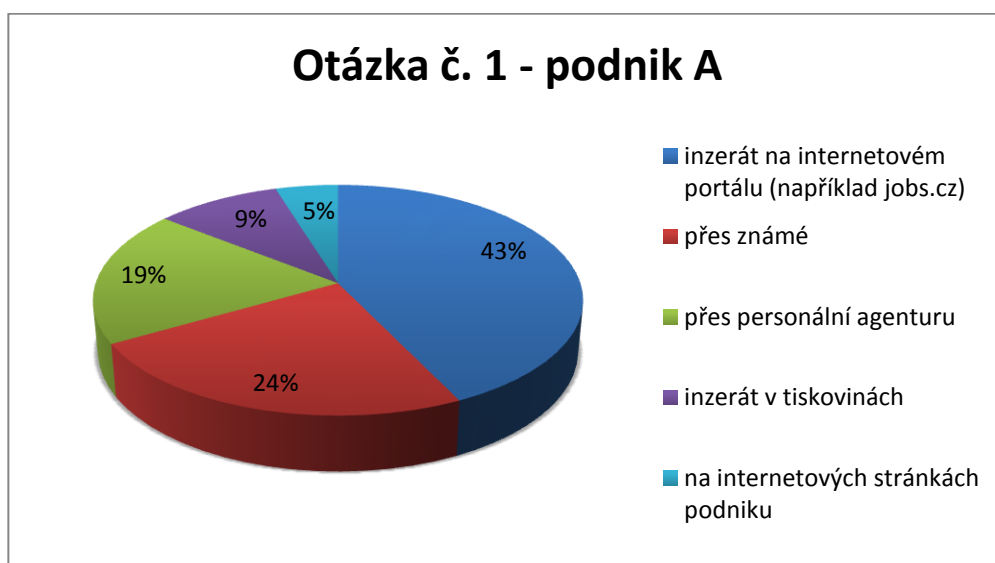
Jak již bylo uvedeno v úvodu praktické části, dotazníkové šetření probíhalo v průběhu února 2015 v elektronické podobě. Dotazník vyplnilo 80 respondentů v průběhu tří týdnů. Totožný dotazník vyplnilo 40 zaměstnanců z podniku A a stejný počet respondentů z podniku B.

V úvodu dotazníku byl text obsahující seznámení s tazatelem a účelem jeho šetření. Následovaly pokyny pro správné vyplnění otazníku a předpokládaný čas, který respondenti stráví nad vyplněním otázek. Respondenti mohli volit i více relevantních odpovědí. Jedna

otázka byla větvená. V závěru bylo poděkování a prostor pro připomínky. Níže jsou uvedeny zkoumané otázky a jejich grafické zobrazení pro lepší přehlednost (viz. příloha 2).

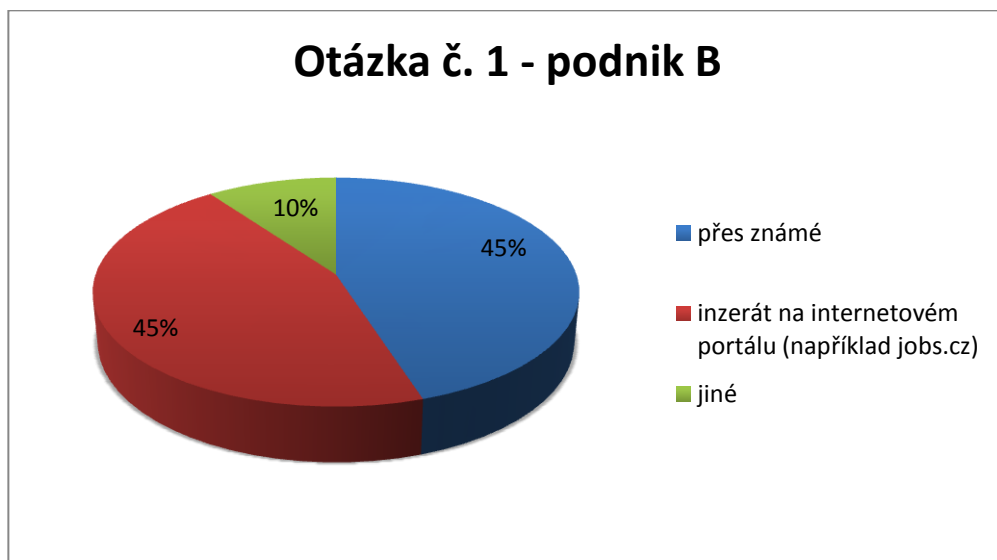
Otázka číslo jedna zní: „**Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve vašem aktuálním zaměstnání?**“ a zjišťovala, jaké způsoby podnik používá pro zveřejnění nabídky práce. V podniku A se nejvíce zaměstnanců dozvěděl o volné pracovní pozici prostřednictvím inzerátu na internetovém portálu, jako je například jobs.cz (43 %), což zobrazuje graf 1. 24 % respondentů se k pracovní nabídce dostalo se přes své známé, 19 % pomocí personální agentury a v menší míře přes inzerát v tiskovinách (9 %) a na internetových stránkách podniku (5 %). V podniku B (graf 2) se 45 % zaměstnanců dozvěděl o pracovní nabídce pomocí inzerátu na internetovém portálu a též 45 % respondentů přes své známé. 10 % zaměstnanců se o volné pracovní pozici dozvěděl jinak, ale nevedlo jak. Možnost rádia a televize ne zvolil nikdo.

Graf 1: Otázka č. 1 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

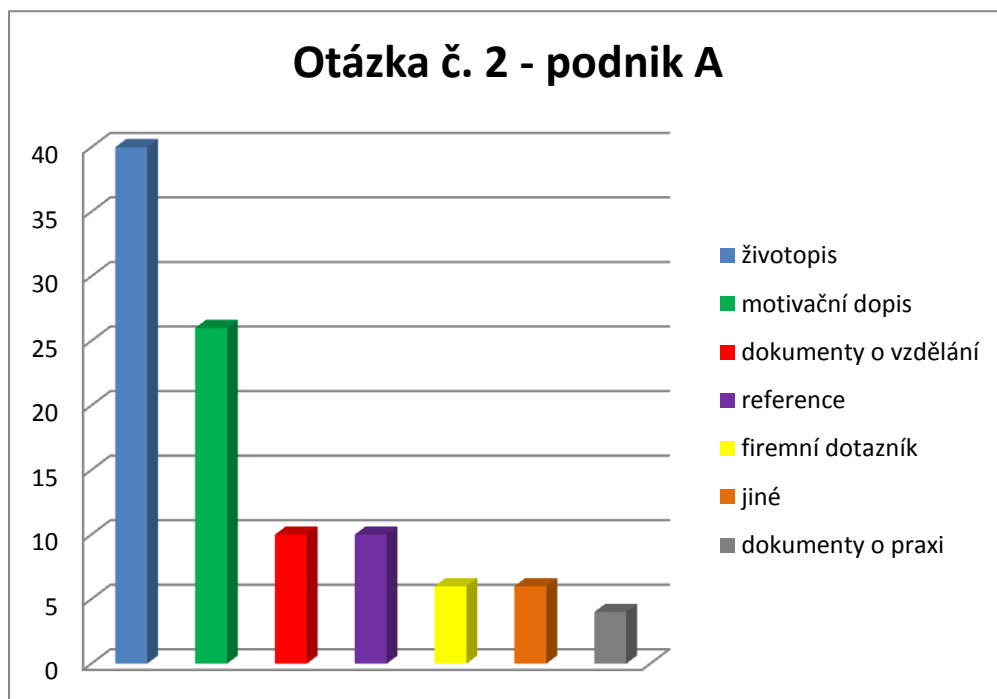
Graf 2: Otázka č.1 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

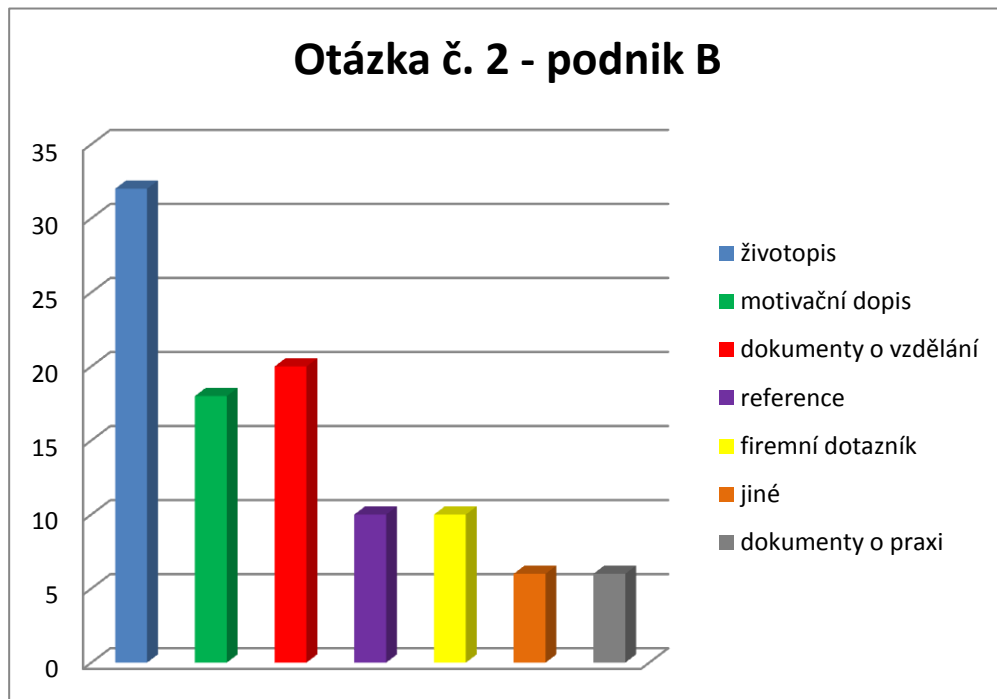
Otázka číslo dvě se respondentů ptala „**Jaké dokumenty od vás požadoval budoucí zaměstnavatel?**“. Na výběr bylo 7 možností (životopis, motivační dopis, dokumenty o vzdělání, reference, firemní dotazník, jiné a dokumenty o praxi) a respondent mohl zaškrtnout jednu až sedm odpovědí.

Graf 3: Otázka č. 2 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

Graf 4: Otázka č. 2 - podnik B

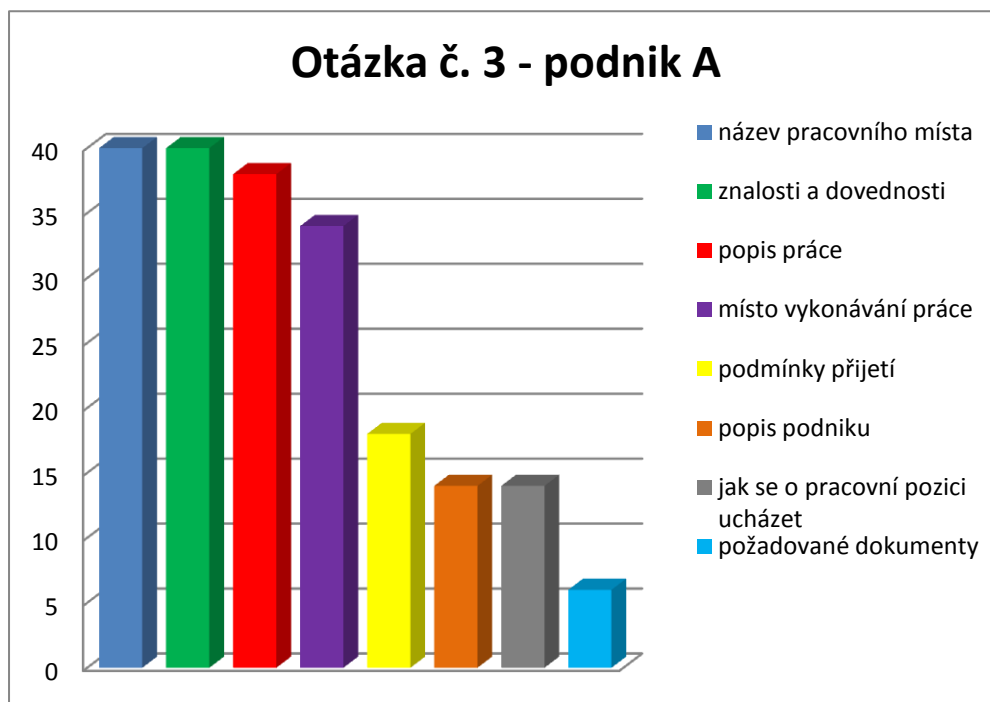


Zdroj: vlastní šetření

V podniku A zaměstnavatel požadoval životopis po všech zaměstnancích (100 %) a ve velkém počtu motivační dopis (65 %). Již méně byly žádané dokumenty o vzdělání (25 %), reference od předchozích zaměstnavatelů (25 %), firemní dotazník (15 %), jiné dokumenty (15 %) a nejméně dokumenty o praxi (10 %). Tyto poznatky jsou zobrazeny na grafu 3. V podniku B (graf 4) byl opět nejvíce zastoupen životopis (80 %) a následovaly dokumenty o vzdělání (50 %), motivační dopis (45 %), reference od předchozích zaměstnavatelů (25 %), firemní dotazník (25 %), jiné (15 %) a dokumenty o praxi (15 %).

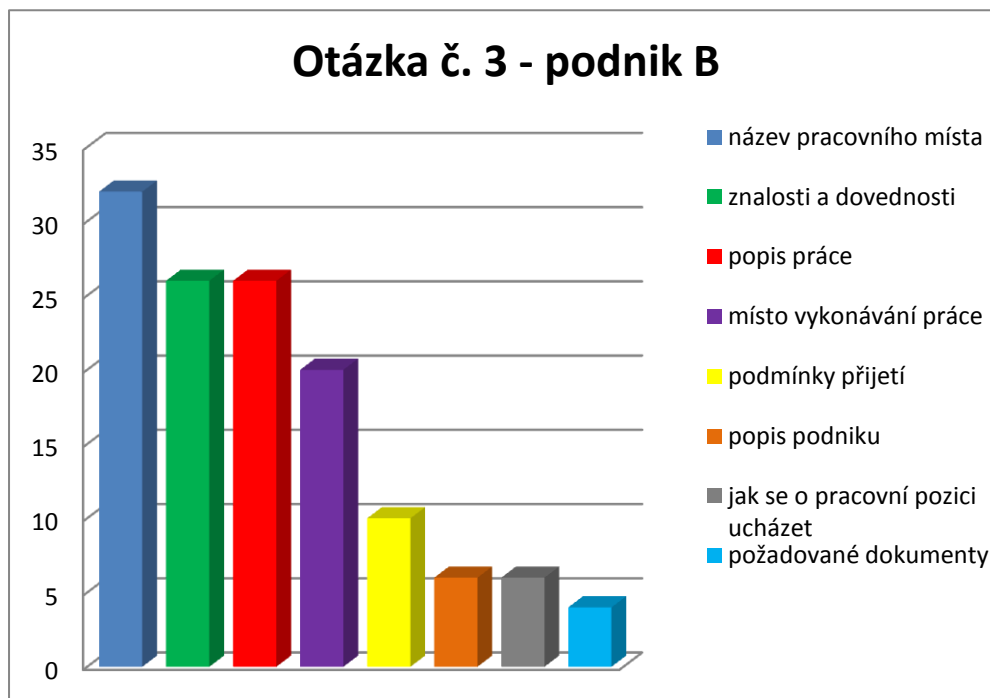
Třetí otázka „**Které informace se vyskytovaly v nabídce práce vašeho zaměstnavatele?**“ zjišťovala kvalitu inzerátu daného podniku a je znázorněna na grafu 5 a 6. Respondenti mohli zvolit jednu až osm odpovědí. V podniku A i B se v inzerátu nabídky práce nejvíce vyskytoval název pracovního místa (100 %, 80 %), požadované znalosti a dovednosti (100 %, 65 %), popis práce (95 %, 65 %), místo vykonávání práce (85 %, 50 %), podmínky přijetí (45 %, 25 %), méně již popis podniku (35 %, 15 %), informace, jak se o pracovní pozici ucházet (35 %, 15 %) a dokumenty požadované od uchazečů (15 %, 10 %).

Graf 5: Otázka č. 3 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

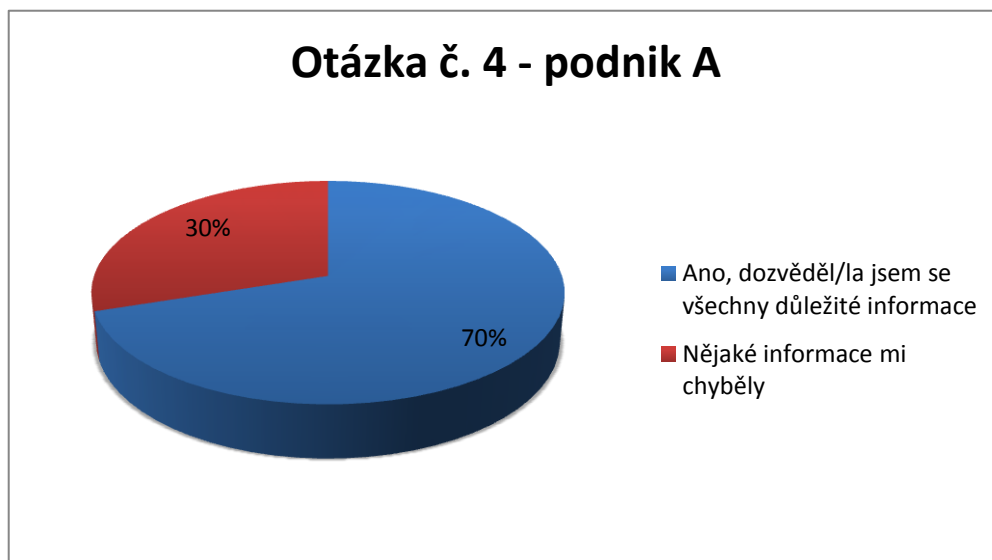
Graf 6: Otázka č. 3 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

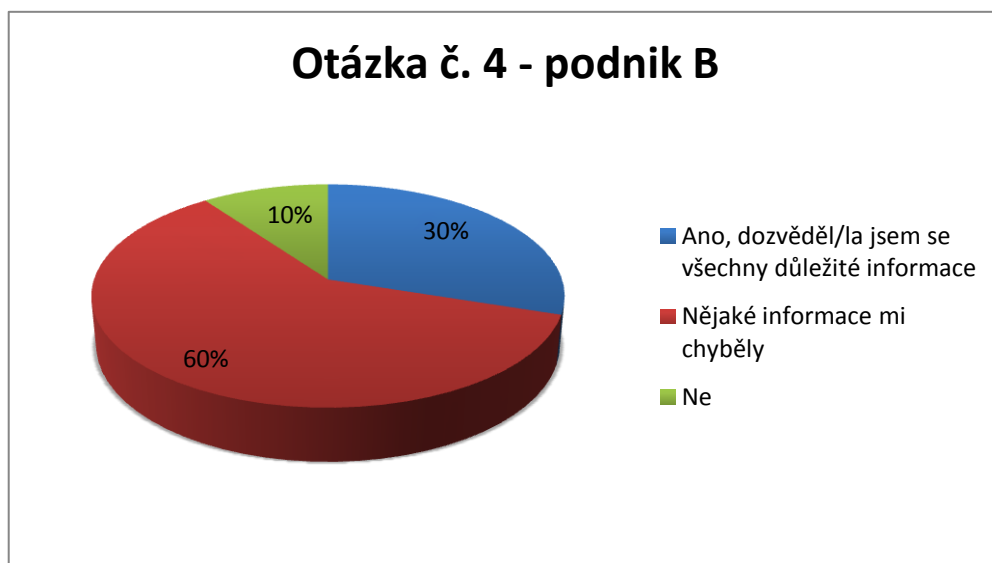
Čtvrtá otázka „**Byly pro vás informace v nabídce práce dostačující?**“ se zajímala o dostatek či nedostatek informací v nabídce práce. V podniku A byly informace dostačující pro 70 % zaměstnanců, 30 % zaměstnanců nějaké informace chyběly. Naopak v podniku B se jen 30 % respondentů dozvědělo všechny důležité informace a 60 % nějaké informace chyběly. Pro 10 % respondentů informace nebyly dostačující. Výsledky ukazuje graf 7 a 8.

Graf 7: Otázka č. 4 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

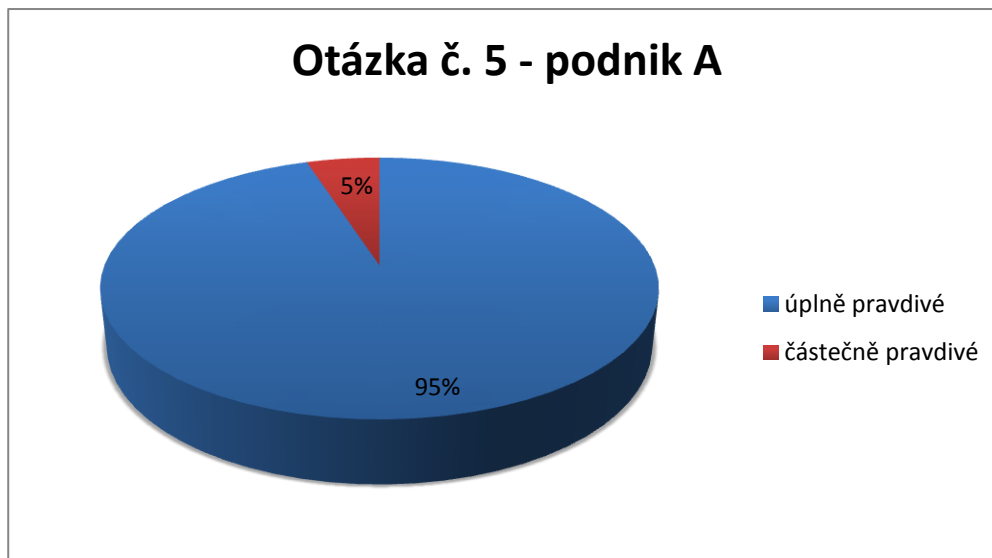
Graf 8: Otázka č. 4 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

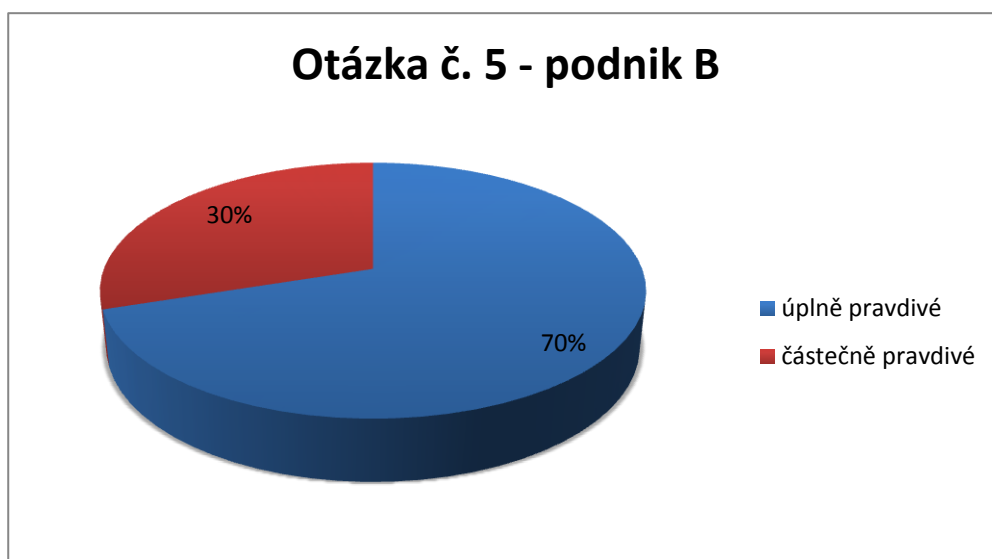
Pátá otázka „**Jak hodnotíte pravdivost informací v inzerátu nabídky práce vašeho podniku?**“ prověřuje pohled zaměstnanců na pravdivost informací v inzerátu a je zobrazena na grafech 9 a 10. 95 % zaměstnanců podniku A uvedlo, že informace byly úplně pravdivé, 5 % si myslí, že jen částečně pravdivé. V podniku B jen 70 % zaměstnanců považovalo informace za úplně pravdivé a 30 % za částečně pravdivé.

Graf 9: Otázka č. 5 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

Graf 10: Otázka č. 5 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

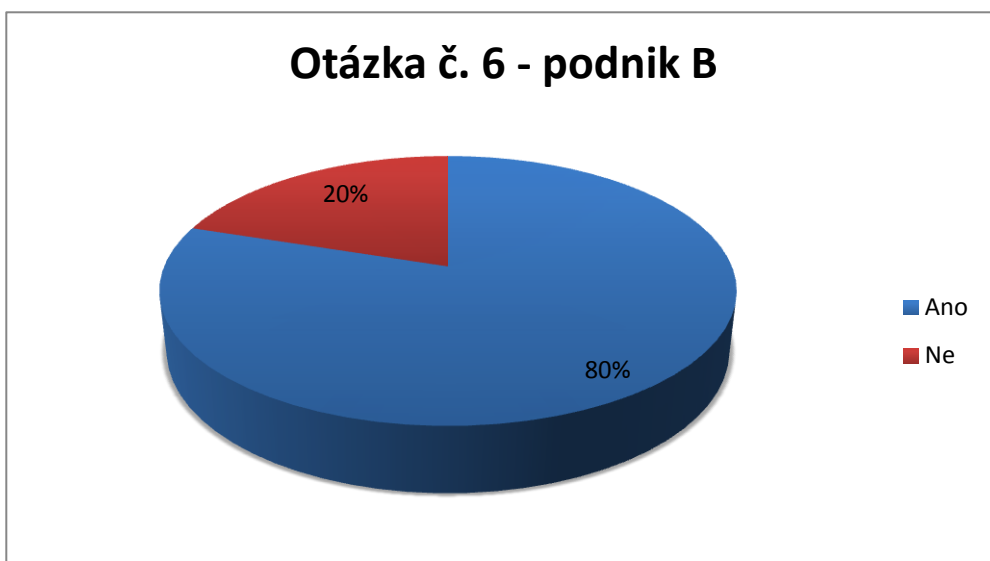
„Informoval Vás zaměstnavatel o možném kariérním postupu?“ zněla šestá otázka, která sloužila k porovnání odpovědí z rozhovoru s personalisty a odpovědí z dotazníků, které vyplňovali zaměstnanci. V podniku A bylo 65 % zaměstnanců informováno o možném kariérním postupu a 35 % nikoliv. V podniku B odpovědělo ano dokonce 80 % respondentů a jen 20 % ne. Tyto poznatky je možné vidět na grafech 11 a 12.

Graf 11: Otázka č. 6 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

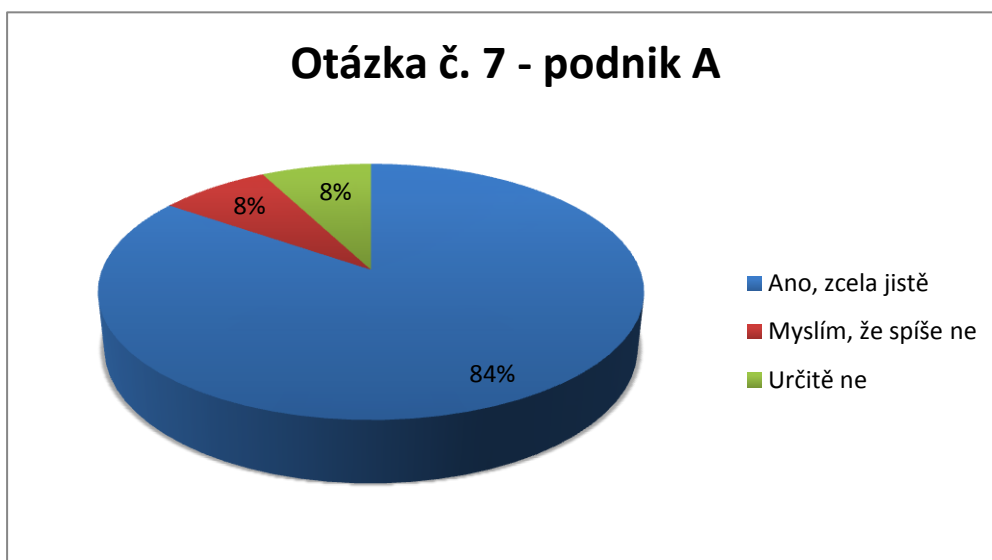
Graf 12: Otázka č. 6 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

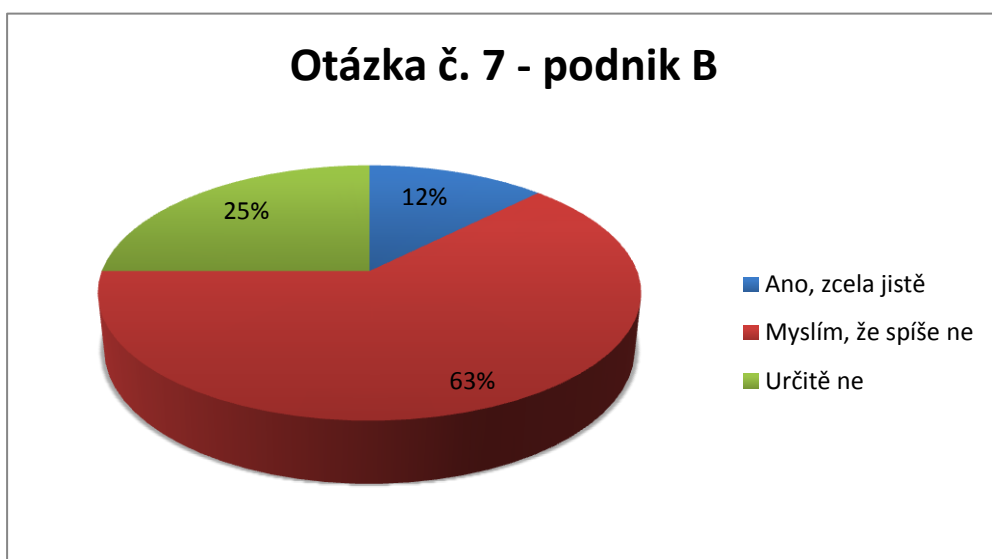
Sedmá otázka zněla: „**Na tuto otázku odpovídejte, pokud jste v minulé otázce odpověděl/a „Ano”. Jak hodnotíte pravdivost této informace? Byl nebo je kariérní postup opravdu možný?**“. Tato otázka sloužila ke zjištění, zda je v daném podniku kariérní postup opravdu možný a odpovídali na ni jen ti respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že je zaměstnavatel informoval o možném kariérním postupu. Odpovědi jsou zobrazeny na grafech 13 a 14. V podniku A se tedy jednalo o 26 zaměstnanců, z nichž si 84 % myslí, že kariérní postup v jejich podniku možný je. 8 % se domnívá, že spíše ne a též 8 %, že kariérní postup v jejich podniku možný určitě není. Respondentů z podniku B odpovídalo 32, ale pouhých 12 % si myslí, že má možnost kariérního růstu. 63 % si myslí, že tuto možnost spíše nemají a 25 % si je dokonce jistých, že v jejich podniku není možnost kariérního růstu.

Graf 13: Otázka č. 7 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

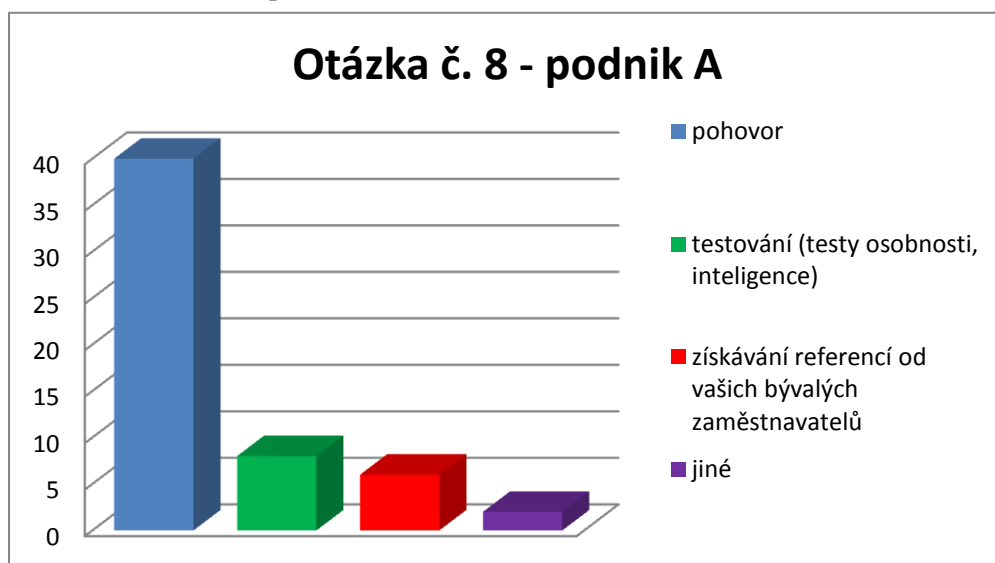
Graf 14: Otázka č. 7 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

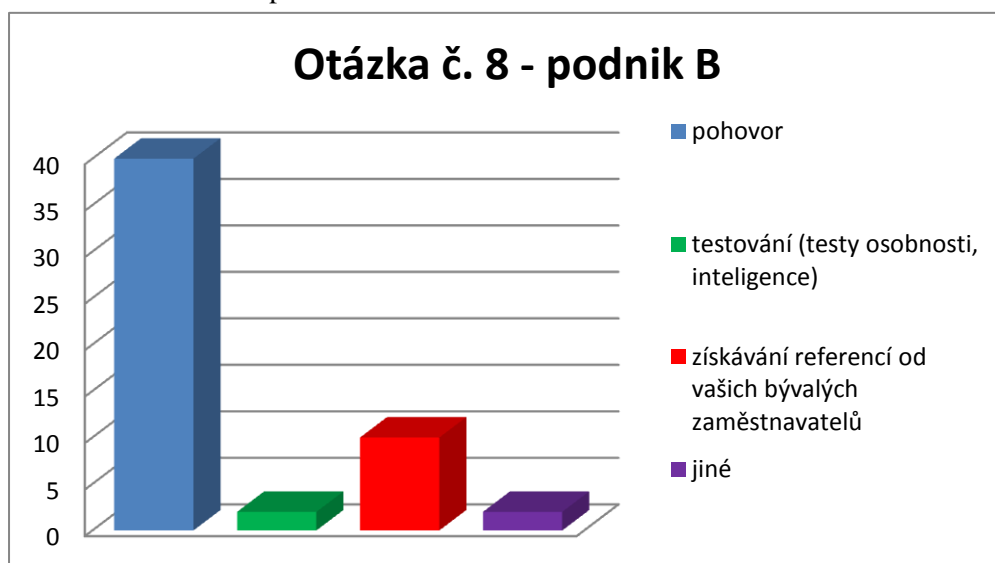
Osmá otázka sondovala, **jaké metody náboru zaměstnavatel využil** a je zobrazena na grafech 15 a 16. Zde se potvrdila výzkumná otázka. V podniku A i B byl nejvíce využit pohovor (100 %, 100 %), dále již v malém počtu následovalo testování (20 %, 5 %), získávání referencí (15 %, 25 %) a možnost jiné metody (5 %, 5 %). Respondent uvedl, že se jednalo o doporučení známé osoby. Možnost odpovědi assessment centra nevyužil z respondentů nikdo.

Graf 15: Otázka č. 8 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

Graf 16: Otázka č. 8 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

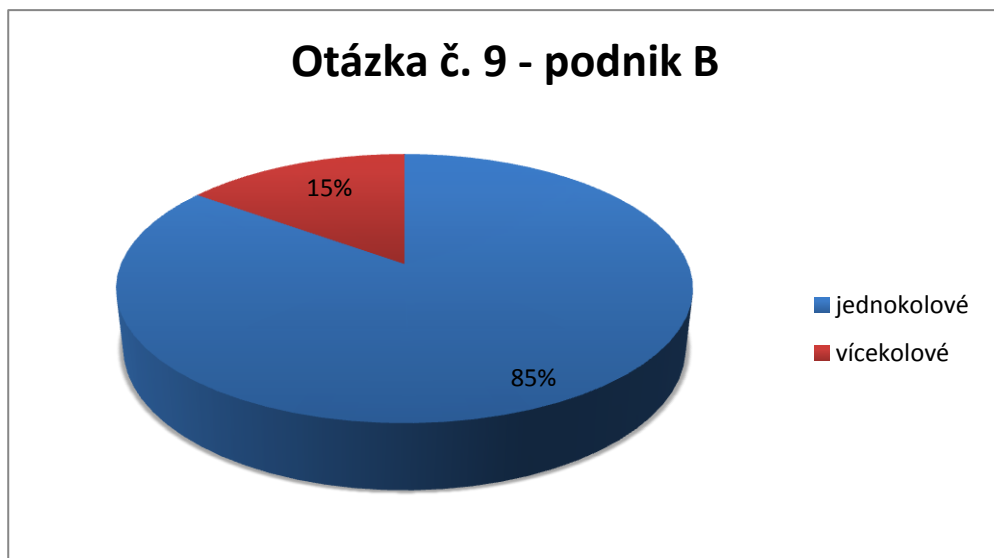
Devátá otázka měla zjistit, kolikrát se respondenti setkali s personalisty v přijímacím řízení, než byli přijati do podniku a zněla: „Absolvoval/a jste jednokolové nebo vícekolové přijímací řízení?“. V podniku A absolvovalo 75 % respondentů vícekolové přijímací řízení a 25 % jednokolové, jak je možné vidět na grafu 17. V podniku B byly odpovědi protichůdné (graf 18). 85 % zaměstnanců bylo přijato na základě jednoho kola výběrového řízení a pouhých 15 % ve vícekolovém přijímacím řízení.

Graf 17: Otázka č. 9 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

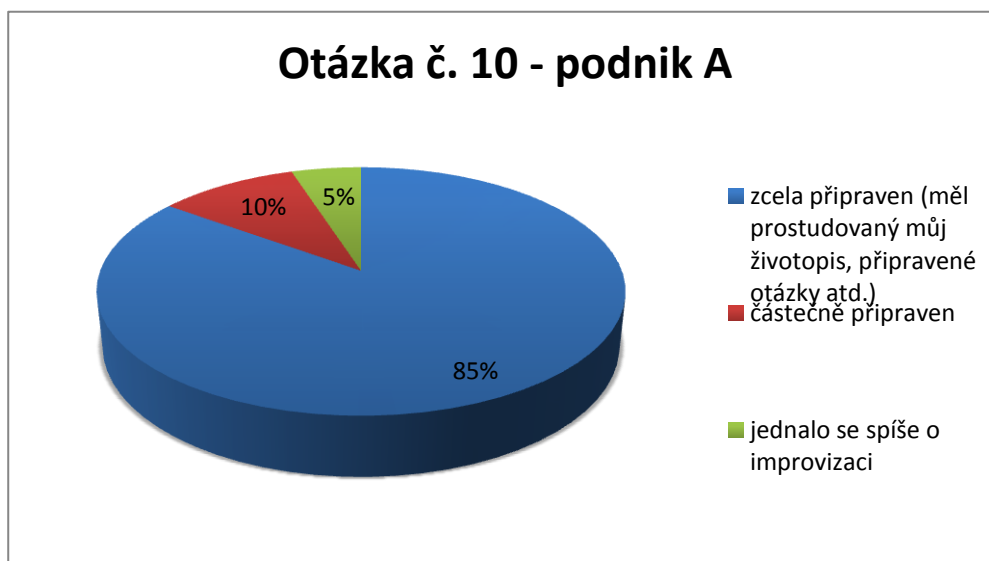
Graf 18: Otázka č. 9 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

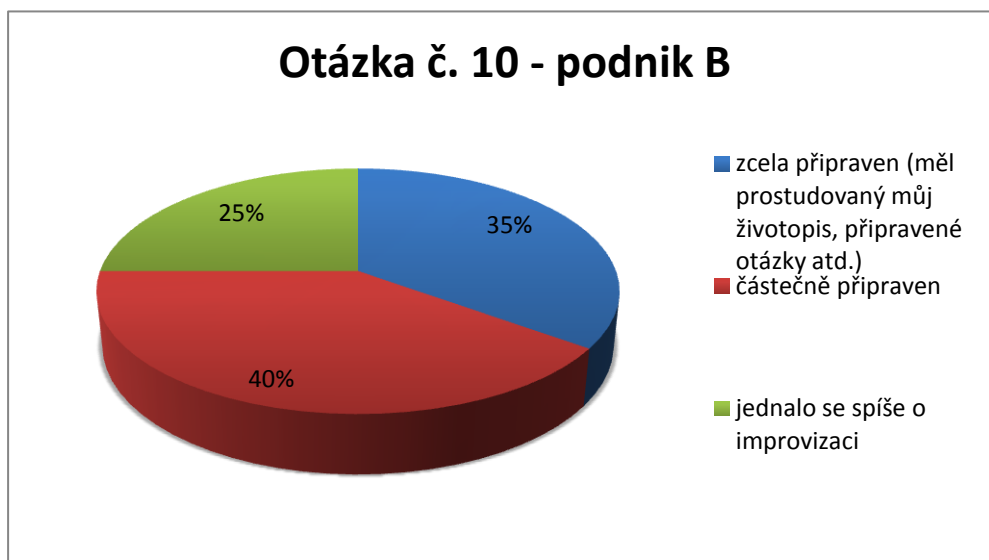
„**Jak hodnotíte připravenost personalisty na pohovor?**“ zněla otázka, která měla posoudit, jak respondenti vnímali připravenost personalisty na pohovor s nimi. 85 % respondentů z podniku A odpovědělo, že personalista byl zcela připraven a 10 %, že částečně. Pouhých 5 % si myslí, že se jednalo spíše o improvizaci, jak můžeme vidět na grafu 19. V podniku B si naopak myslí jen 35 %, že personalista byl na pohovor zcela připraven. 40 % odpovědělo, že jen částečně a 25 %, že se jednalo o improvizaci ze strany personalisty (graf 20).

Graf 19: Otázka č. 10 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

Graf 20: Otázka č. 10 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

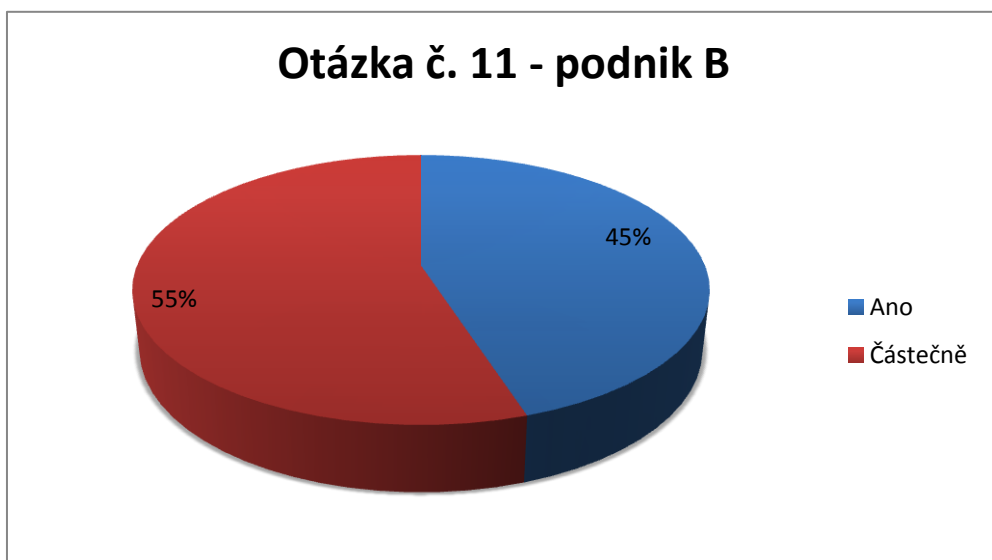
Jedenáctá otázka měla zjistit, **zda měli respondenti při pohovoru dostatečný prostor pro jejich dotazy** a je zobrazena na grafech 21 a 22. V podniku A jsou odpovědi zcela jednoznačné. 95 % zaměstnanců mělo možnost zeptat se na všechny otázky a jen 5 % odpovědělo, že částečně. V podniku B se respondenti rozdělili do dvou téměř vyrovnaných skupin. 45 % odpovědělo, že měli dostatečný prostor pro jejich dotazy a 55 % mělo jen částečný prostor.

Graf 21: Otázka č. 11 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

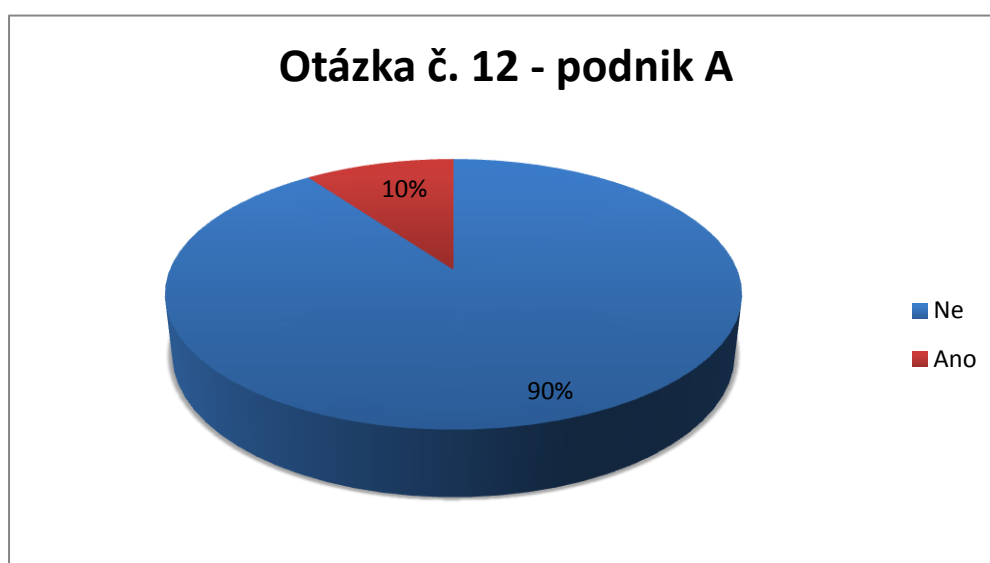
Graf 22: Otázka č. 11 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

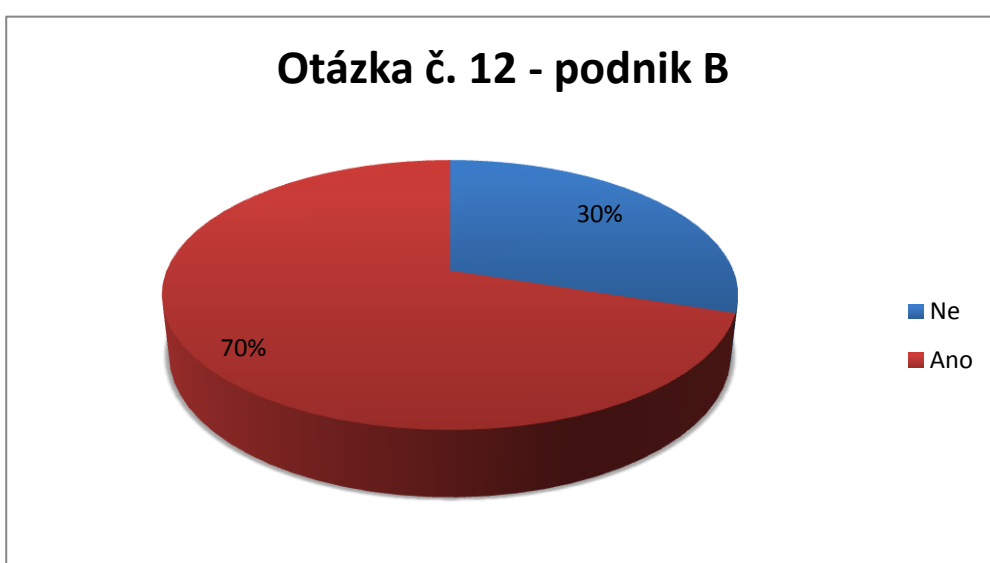
Tato otázka byla použita za účelem zjištění, zda zaměstnavatel využívá diskriminačních otázek při přijímacím pohovoru a byla formulována: „**Byl/a jste dotázán/a na otázky ohledně manželství, těhotenství, počtu dětí, majetku či náboženství?**“. V podniku A se 90 % zaměstnanců na tyto otázky nikdo nezeptal, jen 10 % ano. V podniku B se potvrdily informace ze šetření v rozhovoru o diskriminačních otázkách. 70 % zaměstnanců odpovědělo, že na tyto otázky bylo dotázáno, jen 30 % nebylo. Poznátky jsou shrnuty na grafech 23 a 24.

Graf 23: Otázka č. 12 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

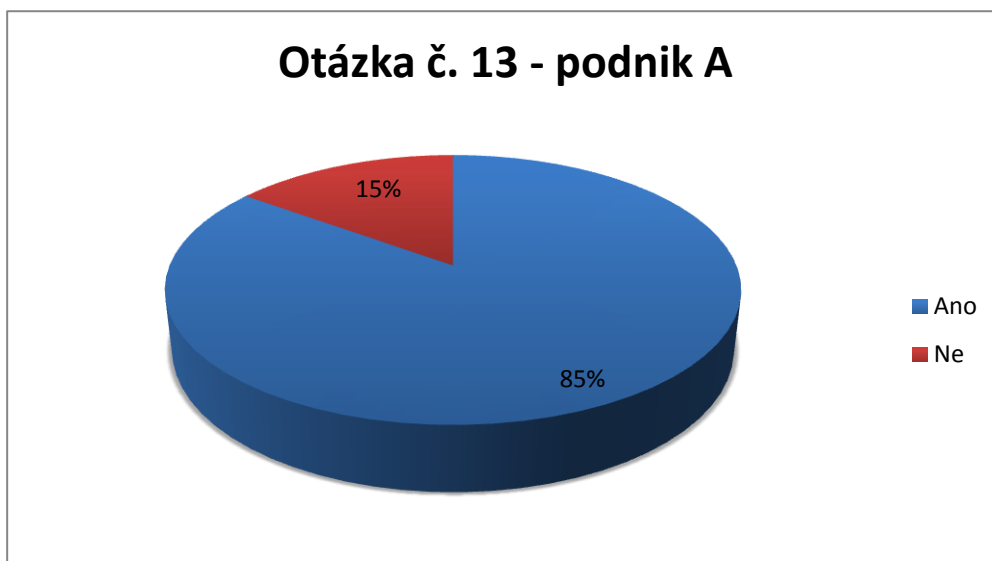
Graf 24: Otázka č. 12 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

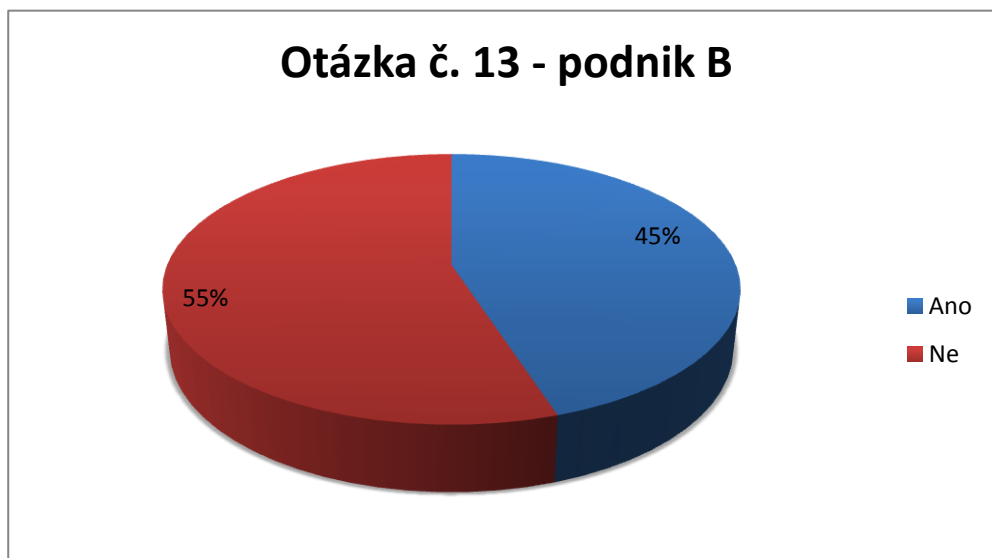
Třináctá otázka se zajímala, zda byl zaměstnancům **při nástupu do zaměstnání přidělen patron** a je zobrazena na grafech 25 a 26. V podniku A byla většině zaměstnanců tato osoba přidělena, protože 85 % odpovědělo ano a jen 15 %, že jim patron přidělen nebyl. V podniku B nebyl více než polovině zaměstnanců patron přidělen (55 %) a 45 % byl.

Graf 25: Otázka č. 13 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

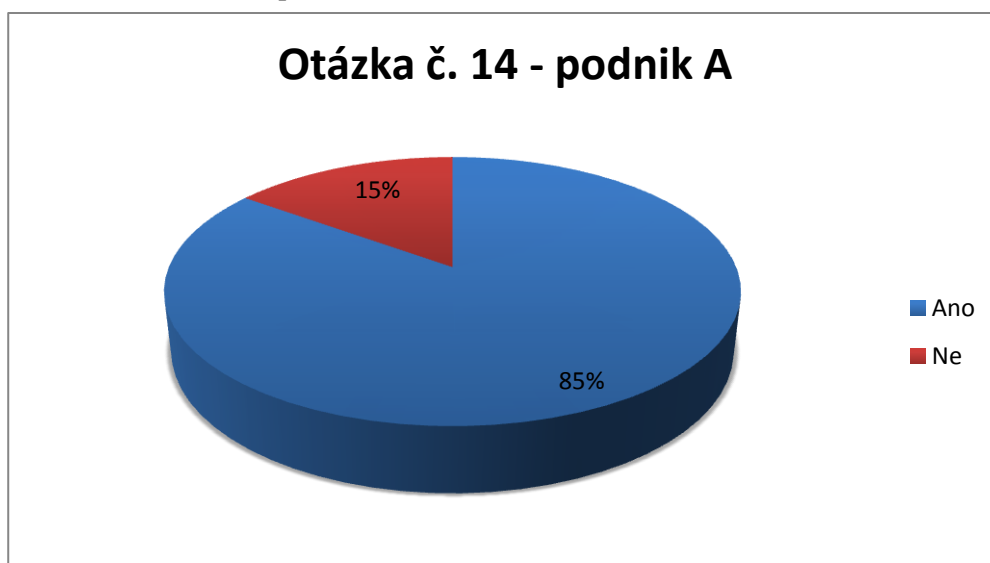
Graf 26: Otázka č. 13 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

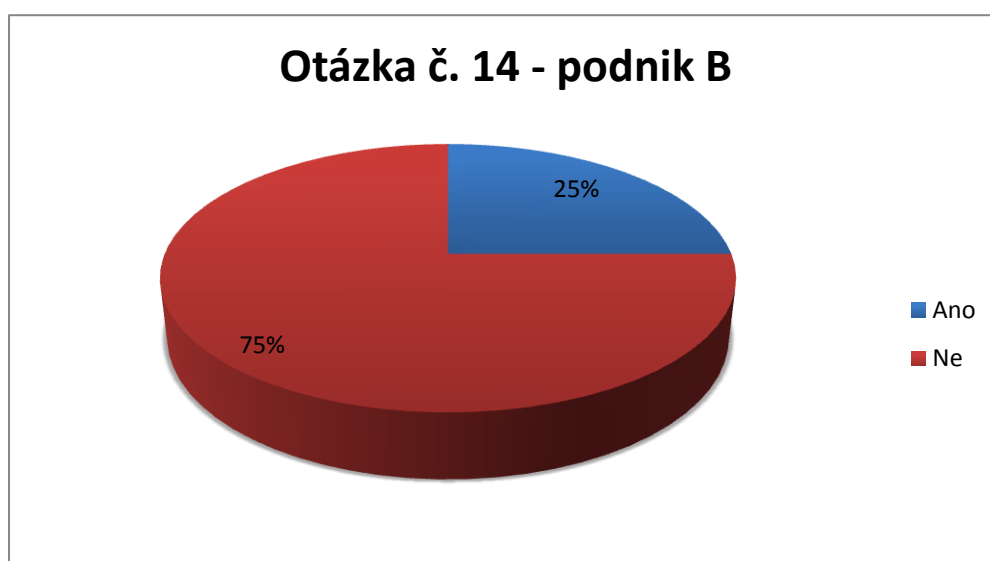
Čtrnáctá otázka „**Probíhala vaše adaptace v podniku na základě nějakého adaptačního plánu?** " se snažila vyzkoumat, zda se zaměstnanci v podniku adaptovali na základě adaptačního plánu. V podniku A probíhala adaptace na základě adaptačního plánu u většiny zaměstnanců (85 %), jen u 15 % nikoliv. V podniku B se pravděpodobně adaptačních plánů příliš nevyužívá, protože jen 25 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich adaptace probíhala podle plánu a u 75 % žádný plán nebyl. Výsledky je možné pozorovat na grafech 27 a 28.

Graf 27: Otázka č. 14 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

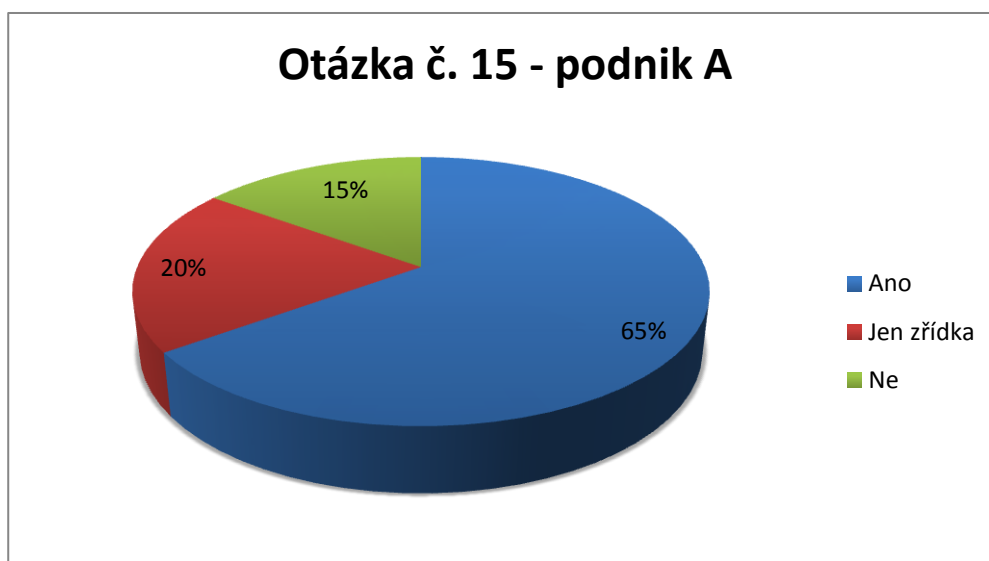
Graf 28: Otázka č. 14 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

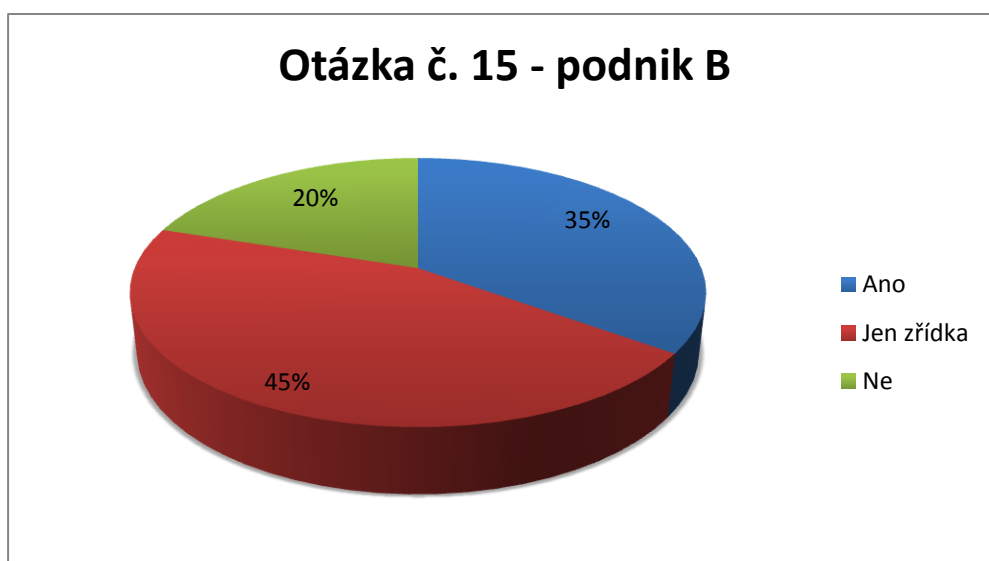
„Dostávalo se Vám při adaptačním procesu zpětné vazby?“ zněla patnáctá otázka, která zkoumala komunikaci se zaměstnanci v podniku. V podniku A (graf 29) se při adaptačním procesu dostávalo zpětné vazby 65 % respondentů, v podniku B (graf 30) pouhých 35 %. Odpověď „Jen zřídka“ zaškrtnulo v podniku A 20 % zaměstnanců a v podniku B 45 %. V podniku A se 15 % respondentů nedostalo žádné zpětné vazby, v podniku B to bylo 20 %.

Graf 29: Otázka č. 15 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

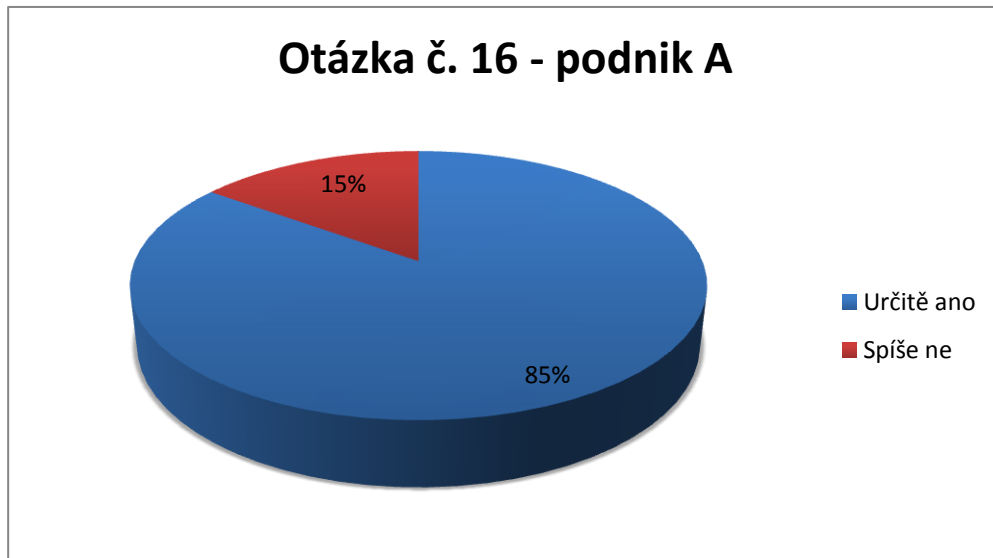
Graf 30: Otázka č. 15 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

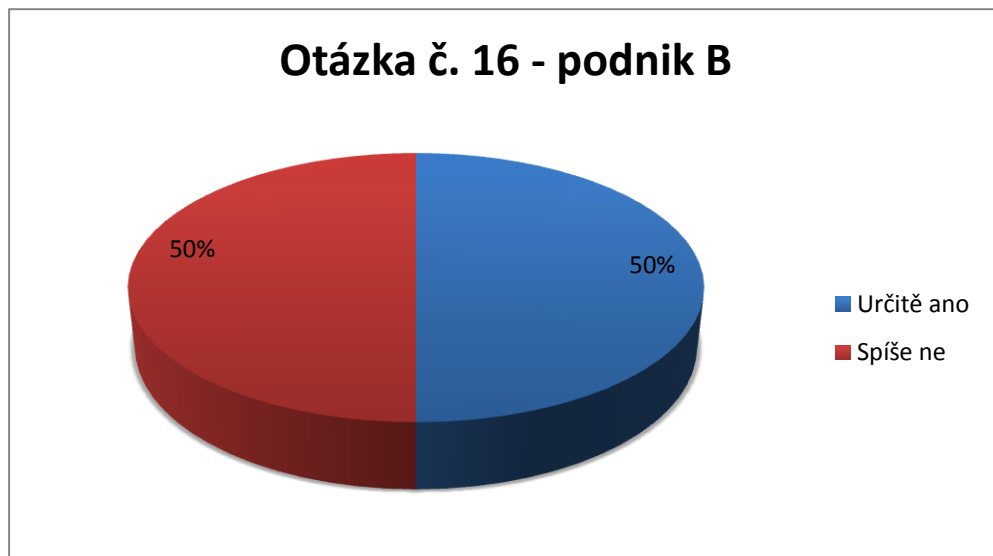
Šestnáctá otázka „Naplnily se po nástupu do zaměstnání vaše představy o podniku, výkonu práce?“ zjišťovala spokojenost zaměstnanců v podniku. V podniku A se většině zaměstnanců naplnily představy o zaměstnání (85 %) a 15 % odpovědělo, že se představy spíše nenaplnily (graf 31). V podniku B je 50 % spokojených, 50 % spíše ne (graf 32).

Graf 31: Otázka č. 16 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

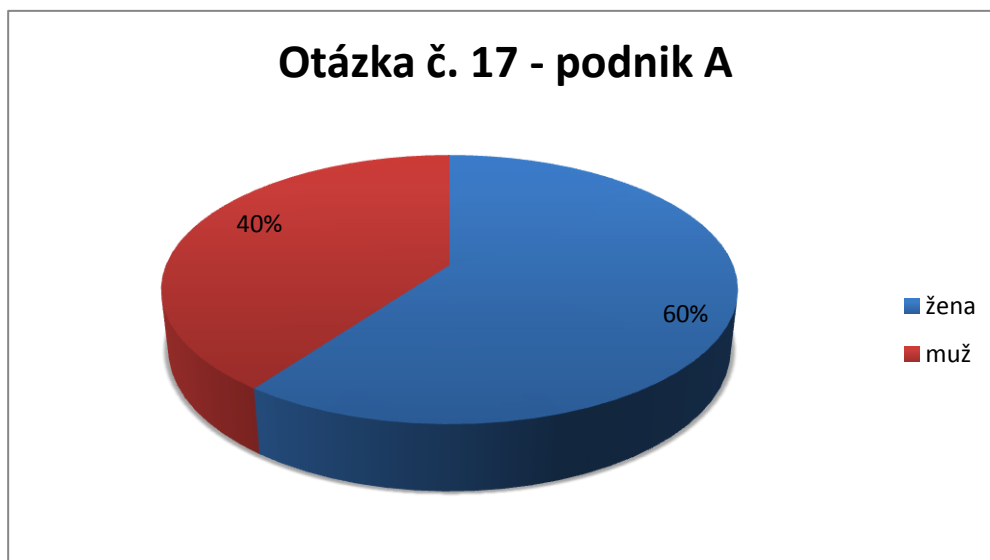
Graf 32: Otázka č. 16 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

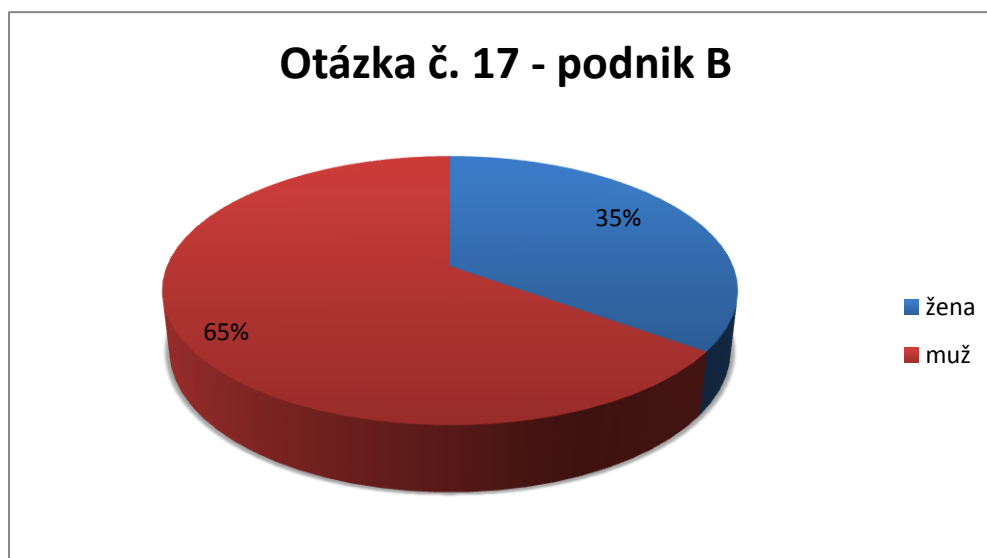
Otázka číslo sedmnáct zjišťovala **pohlaví respondentů** a je zobrazena na grafech 33 a 34. V podniku A odpovídalo více žen (60 %), o něco méně mužů (40 %). V podniku B jsou výsledky opačné. Viditelně převyšují odpovědi mužů (65 %), žen odpovědělo 35 %. Způsobené to bude pravděpodobně tím, že podnik B zaměstnává více mužů než žen.

Graf 33: Otázka č. 17 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

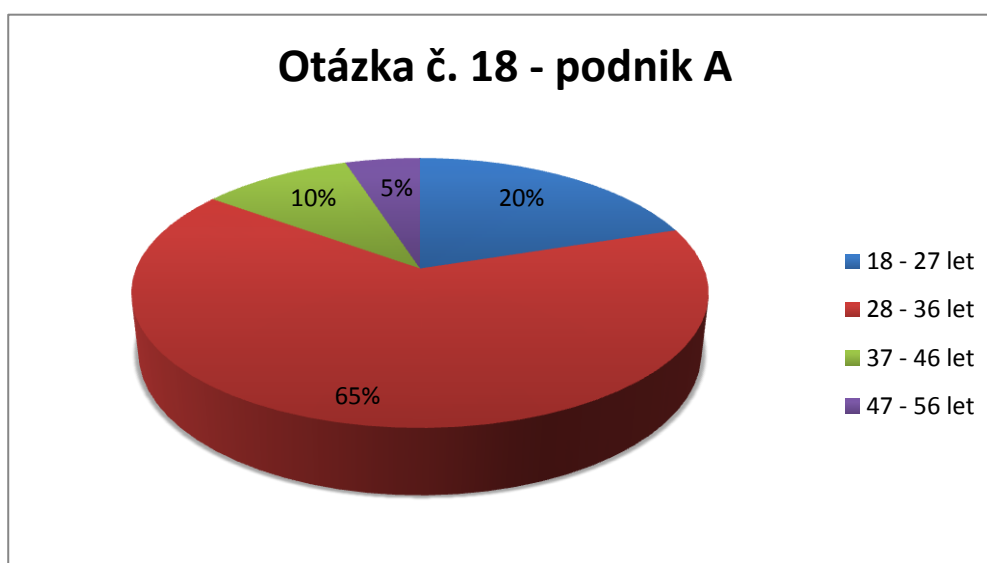
Graf 34: Otázka č. 17 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

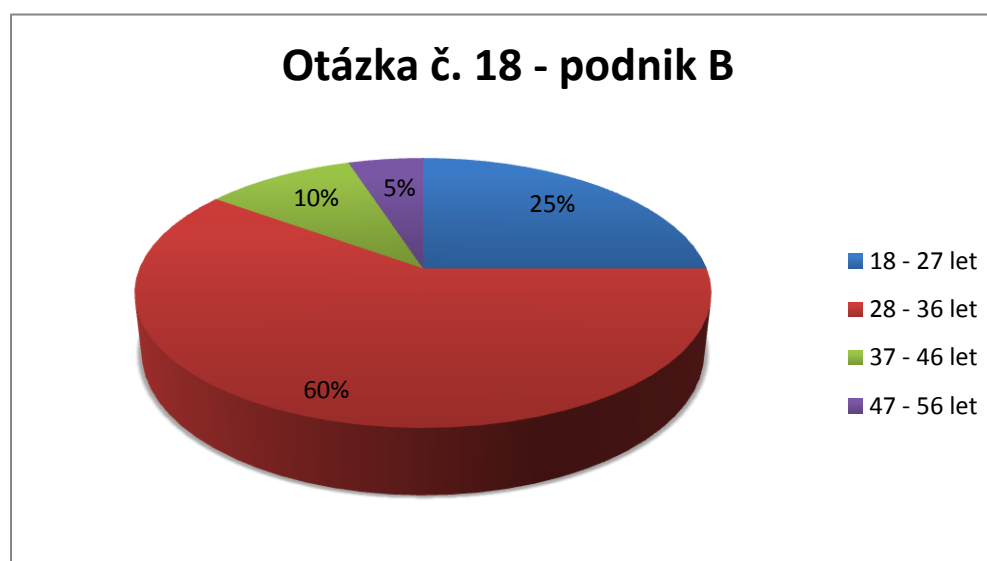
Otázka číslo osmnáct se zabývala **věkovou strukturou**. V obou podnicích vyšla velmi podobně a můžeme ji vidět na grafech 35 a 36. Shodují se skupiny 37–46 let (10 %) a 47–56 let (5 %), které vyšly v obou podnicích úplně stejně. Věková skupina 18–27 let v podniku A je zastoupena 20 % zaměstnanců a nejvíce zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 28–36 let (65 %). V podniku B se pod věkovou strukturou 18–27 let skrývalo 25 % a ve skupině 28–36 let dokonce 60 %. Věková skupina 56 a více let nebyla zastoupena.

Graf 35: Otázka č. 18 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

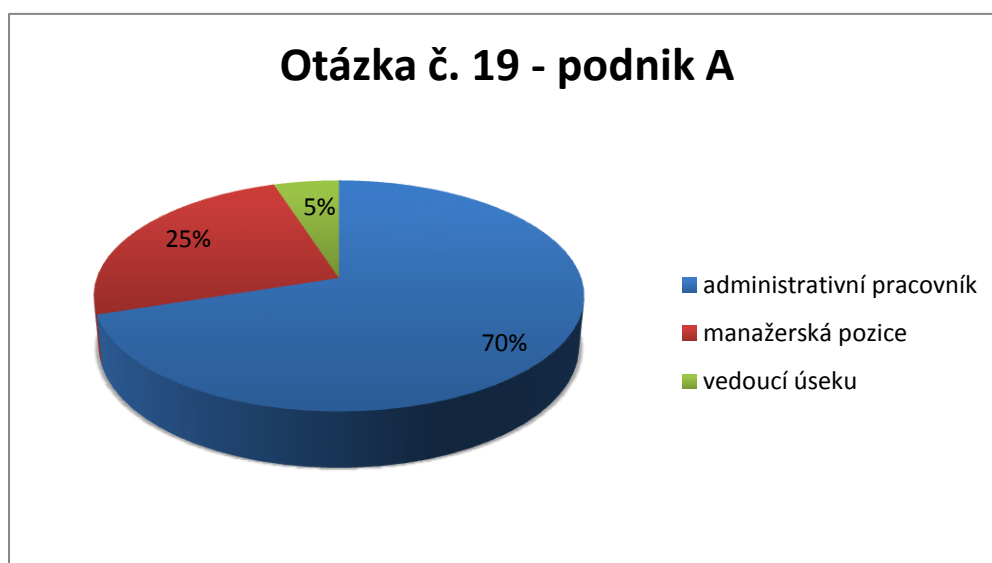
Graf 36: Otázka č. 18 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

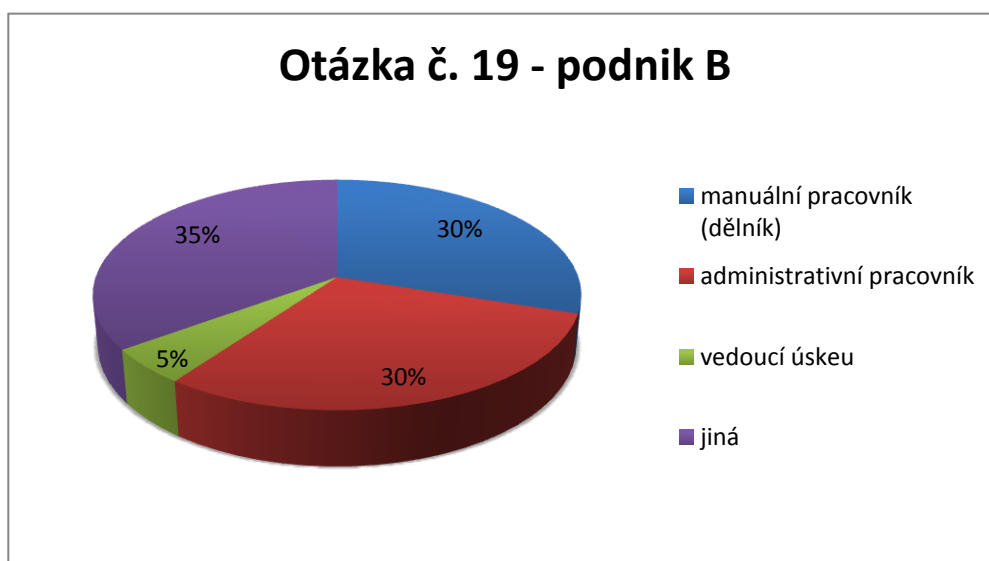
V devatenácté otázce „**Jaká pracovní skupina je vašemu výkonu práce nejbližší?**“ vybírali zaměstnanci z pěti možností (manuální pracovník, administrativní pracovník, vedoucí úseku, manažerská pozice, jiná). V podniku A (graf 37) pracuje většina dotázaných zaměstnanců na pozici administrativního pracovníka (70 %), 25 % na manažerských pozicích a 5 % jako vedoucí úseku. V podniku B (graf 38) byli odpovědi rozmanitější. 35 % dotázaných zvolilo možnost jiného zaměstnání a uvedlo, že se jedná o pozici obchodního zástupce. Dále dotázaní pracují na pozicích administrativní pracovník (30 %), manuální pracovník (30 %) a vedoucí úseku (5 %).

Graf 37: Otázka č. 19 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

Graf 38: Otázka č. 19 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

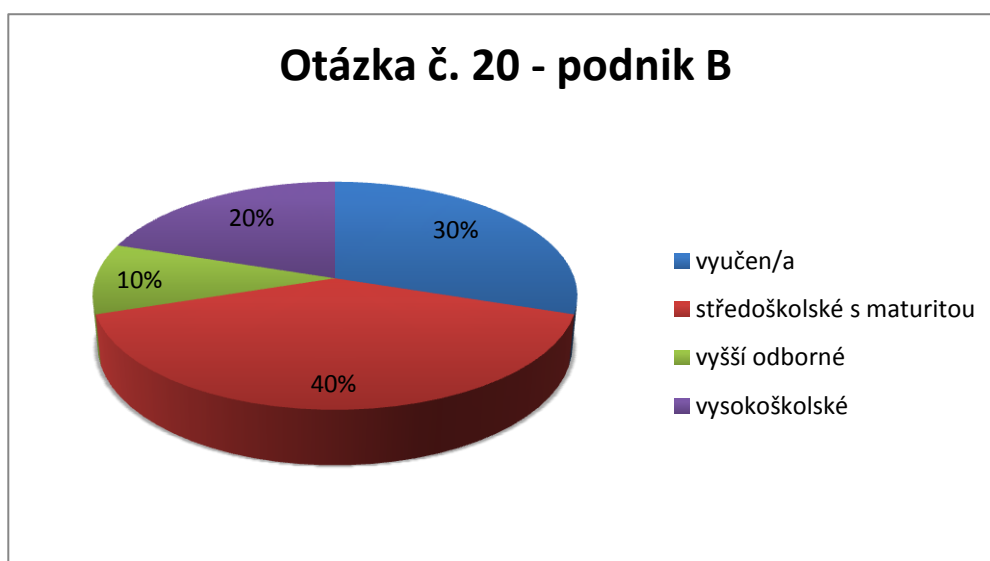
Poslední otázka zjišťovala **vzdělanost dotázaných pracovníků**. Na výběr měli zaměstnanci z následujících odpovědí: základní, vyučen/a, středoškolské s maturitou, vyšší odborné, vysokoškolské. Možnost základní dosažené vzdělání ne zvolil nikdo z respondentů, jak můžeme vidět na grafech 39 a 40. V podniku A má 75 % respondentů vysokoškolské vzdělání a 25 % středoškolské s maturitou. V podniku B má 20 % zaměstnanců vysokoškolské vzdělání, vyšší odborné 10 %, 40 % středoškolské s maturitou a 30 % zaměstnanců je vyučeno v oboru.

Graf 39: Otázka č. 20 - podnik A



Zdroj: vlastní šetření

Graf 40: Otázka č. 20 - podnik B



Zdroj: vlastní šetření

5.3 Shrnutí a porovnání výzkumného šetření

Po ukončení výzkumných šetření v obou podnicích byly srovnány a vyhodnoceny získané informace. Některé odpovědi personalistů a zaměstnanců se liší, jiné se naopak shodují a potvrzují získané informace.

Podnik A vypracovává roční plánování vnitřních zdrojů, které obsahuje plány následnictví a talentů, případně nově vytvořené pracovní pozice. Vede si databázi s přehledem pracovních pozic a jejich popisů náplně práce. Nemůže se tedy stát, že by vykonávané činnosti na určité pracovní pozici znal pouze jeden pracovník. Podnik A preferuje převážně vnitřní získávání pracovníků. V poslední době však využívá i vnějšího získávání, protože noví pracovníci jsou pro podnik přínosem nových myšlenek a nápadů.

Podnik B se plánování lidských zdrojů věnuje minimálně. Vyšší a manažerské pozice jsou pevně obsazeny rodinnými příslušníky. Dříve si nevedl žádnou databázi s přehledem pracovních pozic a povinností k nim patřících. Nově je vytvořeno organizační schéma, u kterého jsou napsány základní popisy pracovních pozic, ale většinu činností potřebných pro správné vykonávání práce znají převážně pracovníci obsazených pracovních míst. V minulosti se již stalo, že podnik přišel v jedné chvíli o větší počet zaměstnanců a dostal se do problémů spojených s neznalostí náplně práce těchto pozic. Proto vytvořil opatření, které určuje, že náplň práce každé pozice musí znát minimálně dva lidé nebo jí i vykonávají dva pracovníci. Podnik B využívá převážně jen vnějšího získávání pracovníků.

Při získávání pracovníků využívá podnik A nejčastěji personální agenturu, se kterou má dobré zkušenosti, a internetový portál jobs.cz. Toto potvrdili respondenti v dotazníkovém šetření. Podnik po uchazečích vyžaduje primárně životopis a motivační dopis, dále i reference a dokumenty o vzdělání, jak uvedli zaměstnanci. Podnik se domnívá, že do inzerátu uvádí všechny důležité informace, což stvrdili zaměstnanci v dotazníkovém šetření. Některým však chyběly informace o popisu podniku, podmínkách přijetí, požadovaných dokumentech a instrukce, jak se o danou pozici ucházet. Odpověď personalisty tedy poměrně odpovídá odpovědím zaměstnanců. 95 % respondentů uvedlo, že informace v inzerátu nabídky práce byly pravdivé a 70 % bylo s informacemi spokojeno. Více než polovina respondentů byla informována o možném kariérním postupu a většina zaměstnanců si myslí, že tato možnost v podniku opravdu je.

Podnik B využívá pro získávání nových pracovníků doporučení od známých, internetový portál jobs.cz a nově i personální agenturu. Totožně odpověděli i zaměstnanci. Personální agenturu nikdo neuvedl, což odpovídá tvrzení, že agentura podniku zatím žádného pracovníka nedoporučila. Od uchazečů je požadován převážně životopis. Dotazníkové šetření ještě doplnilo motivační dopis a dokumenty o vzdělání přibližně u poloviny respondentů. Personalista podniku A si není jist, zda uvádí všechny důležité informace v nabídce práce, což se ukazuje i v dotazníkovém šetření. Respondenti uvedli, že s informacemi v inzerátu byli spokojeni pouze v 30 % případů a 70 % respondentů uvedlo, že informace byly pravdivé. O kariérním postupu byla informována většina zaměstnanců, ale více než polovina se domnívá, že kariérní postup v podniku možný není. Tímto je potvrzen výzkumný předpoklad pouze pro podnik A, u podniku B se nepotvrdil.

Podnik A používá k výběru pracovníka pohovor a v některých případech také assessment centrum. Možnost assessment centra však v dotazníkovém šetření nikdo neuvedl. Personalista preferuje minimálně dvě setkání s uchazečem a toto tvrzení uvedla většina respondentů. Vícekolové přijímací řízení potvrdilo výzkumný předpoklad. Pohovor vedou dva lidé, kteří převážně využívají strukturovaného či polostrukturovaného pohovoru. Při pohovoru se dotazují na zájmy uchazeče, které však slouží pouze k uvolnění atmosféry v místnosti. Na žádné diskriminační otázky se podnik uchazečů neptá, což potvrzují výsledky dotazníkového šetření.

V podniku B je nejpoužívanější metodou výběru pracovníka pohovor. Stejně odpověděli respondenti v dotazníku a tím se také potvrdil výzkumný předpoklad. Při výběru pracovníka využívají oba podniky nejčastěji pohovor. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že podnik B také využívá ověřování referencí. V přijímacím řízení se převážně jedná o jednokolový výběr pracovníka, což se také ukázalo v odpovědích zaměstnanců a potvrdilo hlavní předpoklad. Polostrukturovaný pohovor vedou dva lidé, a to personalista a přímý nadřízený. Zajímají se o zájmy uchazeče a odpovědi mohou mít značný vliv na konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí. Na osobní otázky ohledně majetku či rodinného stavu se podnik snaží ptát nepřímě, avšak 70 % respondentů uvedlo, že byli na tyto informace dotázáni.

V podniku A se personalista pečlivě připravuje na pohovor. 85 % zaměstnanců uvedlo, že byl personalista zcela připraven a 95 % respondentů mělo dostatek prostoru na své dotazy. Dokazuje to, že v podniku probíhá kvalitní příprava pro výběr uchazeče. Metody testování podnik spíše nevyužívá a reference od předchozích zaměstnavatelů si

ověřuje jen ve výjimečných případech. Kritériem pro přijetí pracovníka do podniku je, že musí splňovat požadavky a zapadat do firemní kultury a nového týmu. Hlavní slovo v tomto verdiktu má budoucí manažer, jehož rozhodnutí ovlivňuje personalista. Nepřijaté uchazeče podnik informuje telefonicky a některým dává zpětnou vazbu.

Personalista podniku B nevěnuje přípravě na pohovor mnoho času, ale sestaví si základní otázky a ví, jaké informace chce od uchazeče získat. Metody testování nevyužívá a reference si převážně neověřuje. Využívá jich v případech, kdy pracovník přichází z firmy, kde podnik někoho zná a může se na uchazeče informovat. Většinou se informuje před pohovorem, aby věděl, zda má dotyčného do výběrového řízení zařadit. O přijetí uchazeče rozhoduje personalista spolu s přímým nadřízeným a mezi kritéria jejich verdiktu patří, jak kandidát odpovídá hodnotám firemní kultury a zda si personalista umí pracovníka představit jako plnohodnotného zaměstnance podniku. Nepřijatým uchazečům zašle personalista textovou zprávu s rozhodnutím podniku.

V podniku A se zaměstnanci při nástupu do podniku přiděluje patron ve formě nového kolegy a manažera. Toto tvrzení potvrdilo 85 % respondentů. Stejný počet respondentů uvedl, že adaptace probíhala na základě adaptačního plánu, který se nazývá onboarding plán a skládá se z dvanácti kroků. Zpětnou vazbu dostává pracovník minimálně před koncem zkušební doby. 65 % respondentů uvedlo, že zpětná vazba byla průběžně poskytována.

Na začátku adaptace přiděluje podnik B zaměstnanci blízkého kolegu, který mu pomáhá se začleněním do podniku. 55 % respondentů uvedlo, že jim byl patron přidělen. Konkrétního adaptačního plánu podnik nevyužívá, což potvrdili i respondenti v dotazníkovém šetření. Zpětnou vazbu pracovníkům podnik poskytuje po skončení školení. Pokud je k tomu důvod, probíhá i neplánovaně. 35 % respondentů zpětnou vazbu dostávalo v průběhu adaptačního procesu, 45 % jen zřídka kdy.

5.4 Návrh opatření v podniku B

Na základě porovnání získaných informací z výzkumných šetření a srovnání s odbornou literaturou, došla autorka k závěru, že podnik B nevyužívá efektivních způsobů získávání a výběru zaměstnanců. Toto tvrzení zároveň vyplývá z odpovědí zaměstnanců v dotazníkovém šetření a nejvíce z otázky, která zjišťovala spokojenost zaměstnanců z hlediska naplnění představ o podniku a pracovní pozici. Polovina dotázaných

zaměstnanců uvedla, že tyto představy nebyly naplněny. Níže jsou uvedeny návrhy opatření, které se odvíjí od získaných informací z výzkumných šetření.

Uvádět pravdivou a úplnou nabídku práce

Absence informací v nabídce práce podniku ovlivňuje rozhodnutí uchazečů, zda se mají o volnou pracovní pozici ucházet. Protože podnik neuvádí plně pravdivé informace, dochází k nenaplněným očekáváním zaměstnanců. Tato skutečnost se projevuje nespokojeností a fluktuací zaměstnanců, která podniku přináší nadbytečné finanční náklady.

Téměř v každé nabídce práce podnik uvádí možnost kariérního růstu, avšak z výzkumných šetření bylo zjištěno, že je jen malá pravděpodobnost, že se tak opravdu stane. Většina klíčových pozic je plně obsazena rodinnými příslušníky. Z tohoto důvodu je nevhodné lákat uchazeče na kariérní růst.

Dále podnik neuvádí většinu klíčových informací týkajících se nabídky práce a znamená to pro něj větší množství zbytečných uchazečů, kteří nemají potřebné požadavky nebo naopak očekávají jiné podmínky.

Z uvedených důvodů je navrhnout návrh na zlepšení:

- Zveřejňovat plně pravdivou nabídku práce, která obsahuje všechny klíčové informace týkající se podmínek, požadavků a náplně práce.

Opatřit si vyškoleného personalistu

Proces získávání a výběru zaměstnanců je v podniku vykonáván velmi neprofesionálně. Z důvodu časové tísně stávajícího personalisty se neklade velký význam mnoha důležitým činnostem a proces výběru pracovníka je omezen na co nejkratší čas. Uchazeči nemají dostatek prostoru na dotazy a podnik má málo času na posouzení kvalit kandidáta.

V případě opatření školeného personalisty by byl procesu získávání a výběru pracovníků věnován potřebný čas a kvalita. Personalista by měl na starosti také péči o zaměstnance, řešil by jejich případnou spokojenost či nespokojenost a mohl se věnovat všem důležitým činnostem v oblasti nábory pracovníků do podniku.

- Zaměstnávat školeného personalistu, který se bude starat o získávání a výběr pracovníků a celkově obstarávat péči o zaměstnance.

Dohlížet na správné plnění náplně práce

Podniku se již v minulosti stalo, že nečekaně přišel o velké množství zaměstnanců a dostal se do situace, kdy neznal činnosti, které pracovníci na svých pozicích vykonávali. Následně byl zpracován přehled pracovních pozic, který obsahuje i jejich stručnou náplň práce. V podniku probíhá snaha, aby danou pozici vykonávali dva pracovníci nebo ji znal ještě další člověk.

Pro podnik se k tomuto opatření navrhuje, aby měl zaměstnávaný školený personalista na starosti databázi pracovních pozic. Pomocí pozorování a dotazníků zpracoval podrobný popis a měl přehled o náplni práce jednotlivých pracovníků. Tímto opatřením vznikne zároveň kontrola zaměstnanců, která zvýší jejich výkonnost a vymezí, jaké činnosti a dovednosti musí vykonávat. Toto opatření zamezí zároveň tomu, aby se v podniku opakovala stejná situace, která ukázala, že někteří pracovníci nevykonávali požadované činnosti.

- Přiřadit správné osobě zpracování náplně práce pracovních pozic a jejich následnou kontrolu a aktualizaci.

Na základě referencí předem nezavrhovat uchazeče

Podnik značně využívá referencí z podniků, kde má své kontakty. Pokud zjistí, že některý z uchazečů se hlásí z takové firmy, předem se na něj informuje. Pokud získá špatné reference, na pohovor uchazeče nezve.

V dnešním konkurenčním prostředí se může jednat o nepravdivé informace, kterými chce předchozí zaměstnavatel zamezit, aby kvalitního pracovníka získal konkurenční podnik.

Pro podnik je doporučeno, aby nespoléhal pouze na reference a potencionální uchazeče si ověřoval sám.

- Nespoléhat pouze na reference a prověřovat si potencionální uchazeče.

Zvolit vhodnou formu informování nepřijatých uchazečů

Po ukončení výběrového řízení podnik informuje nepřijaté uchazeče textovou zprávou. Tento způsob je pravděpodobně nejrychlejší, ale podniku nebuduje dobré jméno. Protože se jedná o menší podnik, který musí vynakládat velké úsilí, aby si udržel zákazníky a zároveň získával nové, musí dbát na správné jednání s lidmi.

Odmítnutí uchazeči mohou být i potencionální zákazníci a tím by se měl podnik řídit. Uchazeči věnují svůj čas do přijímacího řízení a podnik by ho měl věnovat naopak do nich. Z toho důvodu je navrženo, aby podnik věnoval odmítnutí kandidátů čas ve formě uvedení důvodu nepřijetí a telefonického hovoru.

- Nepřijatým uchazečům uvádět důvod rozhodnutí a informovat je telefonicky.

Závěr

V úvodu práce byl vymezen cíl, jehož záměrem bylo teoretické zpracování problematiky získávání a výběru zaměstnanců za použití odborné literatury. Prostřednictvím výzkumného šetření v podobě rozhovorů a dotazníků analyzovat proces náboru pracovníků a následně vypracovat porovnání. Na základě získaných informací byl vytvořen návrh opatření pro zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků.

Zpracování teoretické problematiky bylo podnětem k uskutečnění výzkumného šetření v podniku A a B. Výzkum probíhal prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s personalisty podniků a pro doplnění a ověření informací byly vytvořeny dotazníky, které vyplňovali zaměstnanci zkoumaných podniků. Následně se porovnávaly odpovědi personalistů a zaměstnanců, a dále způsoby vedení procesu náboru podniků mezi sebou. Dotazníkové šetření potvrdilo všechny stanovené počáteční předpoklady, kromě kariérního růstu v podniku B. V tomto případě se předpoklad lišil od závěrečného zjištění. Na základě vyhodnocení informací byly navrženy konkrétní doporučení pro efektivnější proces získávání a výběru pracovníků v podniku B.

Praktická část bakalářské práce odpovídá stanoveným předpokladům s výjimkou jednoho tvrzení. Hlavní výběrovou metodu v podniku A je pohovor a přijímací řízení je rozděleno do více kol. V podniku je zaměstnancům umožněn kariérní růst, a proto podnik ve větší míře využívá vnitřního získávání pracovníků. Podnik B přijímá pracovníky také na základě pohovoru, který je kromě výjimek prostředkem jediného setkání s uchazečem před konečným rozhodnutím. V podniku B však zaměstnanci nemají ve většině případů možnost kariérně růst.

Po vyhodnocení získaných informací a na základě teoretické problematiky byl vyvozen závěr, že podnik B nevyužívá efektivních procesů ve výběru pracovníků. Podle tohoto stanoviska byla navržena opatření pro efektivní výběrový proces v podniku.

Z propojení teorie a výsledků šetření lze vyvodit závěr, že výběr pracovníka musí probíhat na základě předem propracovaných kroků a kvalita podniku se odvíjí od kvality zaměstnanců, které podnik zaměstnává. Je proto nezbytné do procesu získávání a výběru pracovníků investovat potřebné finanční prostředky a čas a nepodcenit hrozbu následků, které pramení z chybného výběru pracovníka. Vynaložené prostředky na výběr pracovníků se organizaci vrátí ve formě úspěšného a plně fungujícího podniku.

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

CLEGG, Brian. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books, 2005, 94 s. ISBN 80-251-0616-0.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vydání. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

JANDOUREK, Jan. *Průvodce sociologií*. Praha: Grada, 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2397-6.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: GradaPublishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. 539 s. ISBN 978-80-247-3568-9.

STÝBLO, Jiří. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, Jan. *Personalistika 2009-2010*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, 936 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Seznam grafů

Graf 1: Otázka č. 1 - podnik A.....	34
Graf 2: Otázka č. 1 - podnik B.....	35
Graf 3: Otázka č. 2 - podnik A.....	35
Graf 4: Otázka č. 2 - podnik B.....	36
Graf 5: Otázka č. 3 - podnik A.....	37
Graf 6: Otázka č. 3 - podnik B.....	37
Graf 7: Otázka č. 4 - podnik A.....	38
Graf 8: Otázka č. 4 - podnik B.....	38
Graf 9: Otázka č. 5 - podnik A.....	39
Graf 10: Otázka č. 5 - podnik B.....	39
Graf 11: Otázka č. 6 - podnik A.....	40
Graf 12: Otázka č. 6 - podnik B.....	40
Graf 13: Otázka č. 7 - podnik A.....	41
Graf 14: Otázka č. 7 - podnik B.....	41
Graf 15: Otázka č. 8 - podnik A.....	42
Graf 16: Otázka č. 8 - podnik B.....	42
Graf 17: Otázka č. 9 - podnik A.....	43
Graf 18: Otázka č. 9 - podnik B.....	43
Graf 19: Otázka č. 10 - podnik A.....	44
Graf 20: Otázka č. 10 - podnik B.....	44
Graf 21: Otázka č. 11 - podnik A.....	45
Graf 22: Otázka č. 11 - podnik B.....	45
Graf 23: Otázka č. 12 - podnik A.....	46
Graf 24: Otázka č. 12 - podnik B.....	46
Graf 25: Otázka č. 13 - podnik A.....	47
Graf 26: Otázka č. 13 - podnik B.....	47
Graf 27: Otázka č. 14 - podnik A.....	48
Graf 28: Otázka č. 14 - podnik B.....	48
Graf 29: Otázka č. 15 - podnik A.....	49
Graf 30: Otázka č. 15 - podnik B.....	49
Graf 31: Otázka č. 16 - podnik A.....	50
Graf 32: Otázka č. 16 - podnik B.....	50

Graf 33: Otázka č. 17 - podnik A.....	51
Graf 34: Otázka č. 17 - podnik B.....	51
Graf 35: Otázka č. 18 - podnik A.....	52
Graf 36: Otázka č. 18 - podnik B.....	52
Graf 37: Otázka č. 19 - podnik A.....	53
Graf 38: Otázka č. 19 - podnik B.....	53
Graf 39: Otázka č. 20 - podnik A.....	54
Graf 40: Otázka č. 20 - podnik B.....	54

Seznam příloh

Příloha 1- otázky pro rozhovor

1. Probíhá u vás ve firmě plánování lidských zdrojů? Pokud ano, děláte nějaké analýzy vnitřních či vnějších zdrojů?
2. Vedete si databázi s přehledem pracovních pozic ve firmě? Obsahují jejich podrobné popisy práce?
3. Může se u vás v podniku stát (nebo se již dokonce stalo), že pracovník náhle ukončí pracovní poměr a nikdo v podniku neví, jaká byla jeho náplň práce a jaké všechny povinnosti zahrnovala?
4. Upřednostňujete vnitřní či vnější získávání pracovníků? Proč?
5. Máte zkušenost s rivalitou na pracovišti při povýšení zaměstnance? Narušilo to přátelské vztahy a atmosféru?
6. Jaké způsoby vnějšího získávání pracovníků upřednostňujete? (inzerování, e-recruitment, média, agentury, jiné.)
7. Jaké dokumenty od uchazeče požadujete?
8. Myslíte si, že v inzerátech uvádíte všechny důležité informace? Máte zkušenost s tím, že více informací a uvedených požadavků na pracovníka, může ušetřit čas a peníze?
9. Jak přesně u vás probíhá výběr pracovníků? Jaké metody využíváte?
10. Jaké druhy pohovorů u vás ve firmě upřednostňujete? (více osob či méně osob, strukturovaný x nestrukturovaný x polostrukturovaný)
11. Je ve vašem zájmu dozvědět se nějaké soukromé informace o uchazeči? (zájmy atd.)
12. Ptáte se na otázky ohledně manželství, dětí či plánovaného těhotenství?
13. Probíhá u vás příprava na pohovor? Jak a jakým způsobem probíhá?
14. Využíváte metody testování? (testy inteligence, osobnosti)
15. Zajímáte se o reference uchazečů? Prověřujete si je?
16. Jak probíhá závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí? Co je hlavním kritériem rozhodnutí? Kolik osob a kdo o tom rozhoduje?
17. Informujete všechny nepřijaté uchazeče? Pokud ano, jak?
18. Přidělujete zaměstnanci při nástupu do podniku patrona?
19. Probíhá adaptace zaměstnanců na základě nějakého adaptačního plánu?
20. Probíhá v průběhu adaptace zpětná vazba? Pokud ano, jak často a je plánovaná?

VÝZKUMNÉ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Dobrý den,

jsem studentkou oboru Personální management v průmyslových podnicích. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Získávání a výběr zaměstnanců, a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, ve kterém je 20 otázek. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit ke zhodnocení správného a efektivního získávání a výběru pracovníků ve vašem podniku.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas a ochotu.

Petra Jalovcová

1. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve vašem aktuálním zaměstnání?

- inzerát v tiskovinách
- inzerát na internetovém portálu (například jobs.cz)
- přes personální agenturu
- přes známé
- rádio, televize
- na internetových stránkách podniku
- jiné: _____

2. Jaké dokumenty od vás požadoval budoucí zaměstnavatel?

- životopis
- motivační dopis
- firemní dotazník
- reference od předchozích zaměstnavatelů
- dokumenty o vzdělání
- dokumenty o praxi
- jiné: _____

3. Které informace se vyskytovaly v nabídce práce vašeho zaměstnavatele?

- název pracovního místa
- popis práce
- popis podniku
- místo vykonávání práce
- požadované znalosti a dovednosti
- podmínky přijetí

- dokumenty požadované od uchazečů
- informace, jak se o pracovní pozici ucházet

4. Byly pro vás informace v nabídce práce dostačující?

- Ano, dozvěděl/la jsem se všechny důležité informace
- Nějaké informace mi chyběly: _____
- Ne

5. Jak hodnotíte pravdivost informací v inzerátu nabídky práce vašeho podniku?

- úplně pravdivé
- částečně pravdivé
- neodpovídaly informacím v inzerátu

6. Informoval Vás zaměstnavatel o možném kariérním postupu?

- Ano
- Ne

7. Na tuto otázku odpovídejte, pokud jste v minulé otázce odpověděl/a "Ano". Jak hodnotíte pravdivost této informace? Byl nebo je pracovní postup opravdu možný?

- Ano, zcela jistě
- Myslím, že spíše ne
- Určitě ne

8. Jaké metody použil zaměstnavatel při vašem náboru do podniku?

- pohovor
- assessment centrum (cca 1 denní program, kde uchazeč řeší modelové situace, je zde více uchazečů i hodnotitelů)
- testování (testy osobnosti, inteligence)
- získávání referencí od vašich bývalých zaměstnavatelů
- jiné: _____

9. Absolvoval/a jste jednokolové nebo vícekolové přijímací řízení?

- jednokolové
- vícekolové

10. Jak hodnotíte připravenost personalisty na pohovor?

- zcela připraven (měl prostudovaný můj životopis, připravené otázky atd.)
- částečně připraven
- jednalo se spíše o improvizaci

11. Měl/a jste dostatečný prostor pro vaše dotazy?

- Ano
- Částečně
- Ne

12. Byl/a jste dotázán/a na otázky ohledně manželství, těhotenství, počtu dětí, majetku či náboženství?

- Ano
- Ne

13. Byl vám při nástupu do zaměstnání přidělen patron? (člověk, který se o vás při nástupu do zaměstnání stará, můžete se na něj obrátit se svými dotazy atd.)

- Ano
- Ne

14. Probíhala vaše adaptace v podniku na základě nějakého adaptačního plánu? (adaptace je proces začlenění se do podniku, do nového kolektivu, zaučení na nové pracovní místo)

- Ano
- Ne

15. Dostávalo se Vám při adaptačním procesu zpětné vazby? (pravidelné hodnocení, sezení)

- Ano
- Jen zřídka
- Ne

16. Naplnily se po nástupu do zaměstnání vaše představy o podniku, výkonu práce atd.?

- Určitě ano
- Spíše ne
- Určitě ne

17. Jste:

- muž
- žena

18. Váš věk spadá do skupiny:

- 18 - 27 let
- 28 - 36 let
- 37 - 46 let
- 47 - 56 let
- 57 a více let

19. Jaká pracovní skupina je vašemu výkonu práce nejbližší?

- manuální pracovník (dělník)
- administrativní pracovník
- vedoucí úseku
- manažerská pozice
- jiná: _____

20. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

