BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr pracovníků

Recruitment and Personnel Selection

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

HANUŠOVÁ

KATEŘINA

2017

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Hanušová Jméno: Kateřina Osobní číslo: 437509

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Získávání a výběr pracovníků

Název bakalářské práce anglicky:

Recruitment and Personnel Selection

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je na základě podkladů získaných ze společnosti zhodnotit způsoby výběru a získávání pracovníků.
Přínos: Návrh řešení.
Teoretická část: Vymezení pojmů lidské zdroje, získávání pracovníků a výběr pracovníků.
Praktická část: Představení společnosti, zjištění problematiky pomocí dotazníkové metody, návrh případných řešení a doporučení.

Seznam doporučené literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. První vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty. ANAG, 2016. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., Vysoká škole ekonomie a managementu

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 05. 05. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 08. 2018

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20 -04- 2017

Datum převzetí zadání

Hanušová

Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

HANUŠOVÁ, Kateřina. *Získávání a výběr pracovníků*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém 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: 05. 05. 2017 Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní PhDr. Markétě Snýdrové, Ph.D. za vedení této bakalářské práce, také za její odbornou pomoc, ochotu, cenné rady a připomínky.

Poděkování patří rovněž i paní Mgr. Lence Kopačkové, zástupkyni ředitele pro personální věci ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech, za její ochotu a poskytnutí nezbytných informací pro realizaci bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá jedním z nejdůležitějších personálních procesů – získáváním a výběrem pracovníků ve společnosti. Cílem bakalářské práce je zhodnotit způsoby získávání a výběru pracovníků na základě podkladů a informací shromážděných během dotazníkového šetření v dané společnosti.

Práce je členěna do dvou částí – části teoretické a části praktické. Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů souvisejících s problematikou lidských zdrojů, získáváním a výběrem pracovníků. V praktické části je představena daná společnost, ve které probíhal sběr informací pomocí dotazníkové metody a pro kterou byla shromážděná data analyzována a které byla navržena řešení a možná doporučení.

Klíčová slova

Lidské zdroje, plánování pracovníků, získávání pracovníků, výběr pracovníků, dotazníkové šetření, společnost.

Abstract

This bachelor thesis deals with one of the most important personal proceses – choosing and gaining of employees for the company. Aim of this thesis is to evaluate methods of employees gaining and choosing based on information gathered by questionaire surway in the company.

The thesis contains two parts – theoretical part and practical part. The theoretical part explains basic terms related to problematic of human resources, gaining and choosing of employees. The practical part introduces the company where questionaire surway and data gathering was made. Gathered data were further analysed and possible solutions and recomendations were suggested for the company.

Key words

Human resources, planning of employees, recruitment of employees, selection of employees, questionnaire survey, company.

Obsah

Úvod **5**

1 Lidské zdroje, jejich získávání a výběr **8**

1.1 Personální plánování 10

1.1.1 Plánování pracovníků 11

1.1.2 Metody odhadu potřeb pracovníků 12

1.1.3 Analýza a popis pracovního místa 13

1.1.4 Plánování personálních činností 15

2 Získávání pracovníků **17**

2.1 Podmínky získávání pracovníků 18

2.2 Zdroje získávání pracovníků 20

2.3 Postup získávání pracovníků 21

3 Výběr pracovníků **26**

3.1 Koncepce výběru pracovníků 27

3.2 Hlediska výběru pracovníků 28

3.3 Etapy výběru pracovníků 29

3.4 Metody výběru pracovníků 30

4 AGC Flat Glass Czech, a.s. **34**

4.1 Závod Kryry 35

4.1.1 Systém získávání a výběru pracovníků 37

5 Dotazníkové šetření **40**

5.1 Příprava dotazníkového šetření 41

5.2 Získané informace o respondentech 42

5.3 Výsledky výzkumného šetření 45

5.4 Shrnutí 54

5.5 Návrh na opatření 55

Závěr **62**

Seznam obrázků **68**

Seznam tabulek **69**

Seznam grafů **70**

Seznam příloh **71**

Přílohy **72**

Úvod

Tématem bakalářské práce je *„Získávání a výběr pracovníků v organizaci"*. Jedná se o proces, který je pro podniky (organizace) velmi důležitý. Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem úspěchu každé společnosti. Každá organizace, která prosperuje, vděčí za svůj úspěch právě hlavně svým zaměstnancům, kterých by si měla cenit a vážit.

Personální management se zaměřuje na vše, co se vztahuje k lidem, kteří působí v organizacích na různých pozicích. Lidé jednak stanovují strategie a cíle celé organizace, ale také vyrábějí výrobky či poskytují služby, ovlivňují také jejich kvalitu a vytvářejí jejich uplatnění na trhu. V úspěšné organizaci záleží na schopnostech, znalostech a také na pracovní ochotě a nasazení lidí v dané organizaci. Proto je důležitý správný výběr zaměstnanců, avšak tento výběr je a vždycky bude nesnadný. Nejen úspěch, ale také růst společnosti závisí na schopnosti přilákat a získat správné pracovníky (Tracy, 2015, str. 13). Ne nadarmo se do procesu získávání a výběru pracovníků investují nemalé finanční prostředky.

Úspěch každé organizace záleží na lidském faktoru – na znalostech, dovednostech, zkušenostech, flexibilitě, ochotě dalšího vzdělávání a také na míře motivační složky zaměstnanců. Je velmi důležité, aby byl vždy správný člověk na správném místě. Rozhodnutí o obsazení volné pracovní pozice záleží v současné době na manažerovi daného oddělení organizace a také musí být v souladu s plánováním a vizí celého podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je vypracována na základě odborné literatury. V této části práce jsou v definovány základní pojmy personálního managementu související s procesem získávání a výběrem zaměstnanců.

Praktická část zachycuje základní poznatky získané ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v závodu v Kryrech. Na základě dotazníkového šetření, které bude probíhat v uvedené společnosti, budou identifikovány základní metody, způsoby a pro-

cesy tématu získávání a výběr pracovníků, na základě získaných poznatků bude společnosti vytvořen návrh na opatření.

Cílem bakalářské práce je na základě podkladů získaných ze společnosti zhodnotit způsoby získávání a výběru pracovníků. Poklady pro zpracování stanoveného cíle budou získány ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., výzkumné šetření bude probíhat v závodu v Kryrech.

Předpokládá se, že nejvíce používaným zdroje inzerce budou internetové pracovní portály a také úřady práce.

Očekává se, že společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech bude využívat, jako nejpoužívanější metodu výběru pracovníků, pohovor. Pomocí pohovoru je personalistovi umožněno poznat uchazeče blíže. V průběhu pohovoru se projevuje uchazečův charakter, povahové rysy, schopnosti, vlastnosti, dovednosti, aj. – toto vše je důležité znát předem, a to z důvodu, aby se organizace rozhodla, zda uchazeče uzná za vhodného či nikoliv. Proto se očekává, že společnosti tuto metodu využívají jako nejčastější (pohovory se často doplňují o řadu testů).

Jako posledním předpokladem byla zvolena možnost, že společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. konkrétně závod v Kryrech se bude řadit mezi společnosti, ve kterých je nízká fluktuace a nabízím svým pracovníkům zázemí stabilní společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Lidské zdroje, jejich získávání a výběr

„O lidech, jimiž organizace disponuje a s jejichž pomocí dosahuje svých cílů, se často mluví jako o lidských zdrojích " (Šikýř, 2016, str. 14). Lidské zdroje (z anglického human resources) jsou velmi důležité pro chod organizace. Bez nich by organizace nemohla fungovat, proto řízení lidských zdrojů nabývá v současnosti stále většího významu, stává se součástí práce každého manažera.

Termín řízení lidských zdrojů vznikl v 70. letech minulého století a na území české republiky jej společnosti začaly využívat v až v 90. letech minulého století (Duchoň a Šafránková, 2008,str. 202), Podle Tureckiové (2004, str. 44) se vznik datuje do 80. let minulého století, dříve byl tento pojem chápán spíše jako personální administrativa, především v období od přelomu 10. a 20. let minulého století (Tureckiová, 2004, str. 43). Termín personální řízení byl používán v období přelomu 40. a 50. let minulého století (Tureckiová, 2004, str. 43). Stejně jako se vyvíjel název, tak se také vyvíjel obsah tohoto oboru. Zdokonalovaly se postupy i metody výběrů zaměstnanců, měnily se požadavky na zaměstnance v závislosti na vývoji společnosti. Cílem organizací se stal také cílený rozvoj zaměstnanců. Organizace, které se rozvojem zaměstnanců podrobně zabývají, dospěly k vysoké efektivitě svých lidských zdrojů. Na základě toho se vytvořily činnosti, které mohou povzbudit zaměstnance k lepšímu výkonu. Jedná se například o kariérový řád, další vzdělání pracovníků, motivační procesy, odměňování a pravidelné hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců.

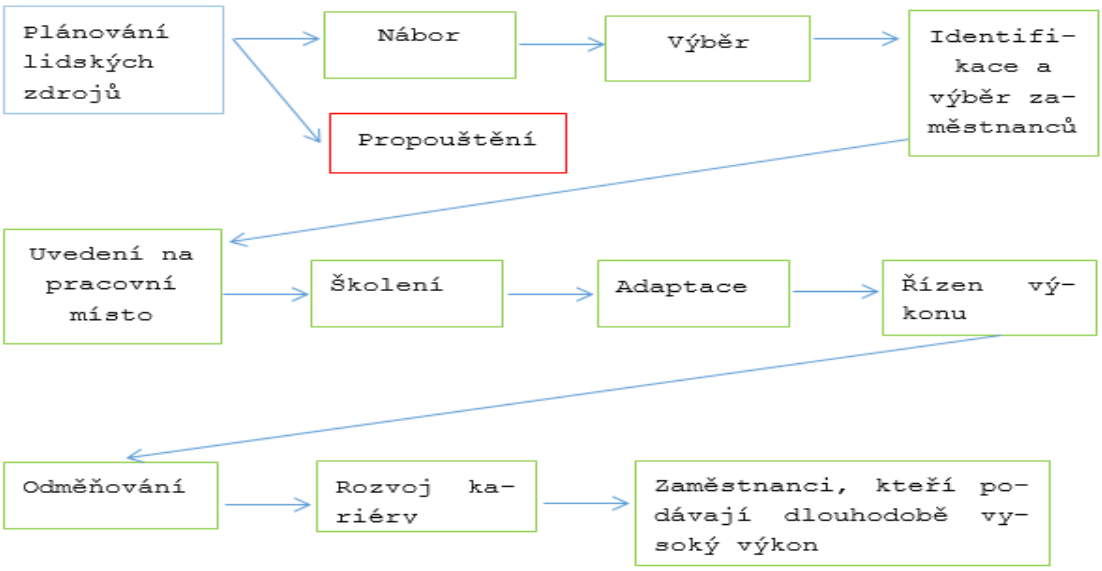
Koubek (2012, str. 14 – 15) ve své knize definoval základní znaky, ve kterých charakterizoval, v čem se liší řízení lidských zdrojů od personálního řízení. Jedná se o strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, orientaci na vnější faktory a fungování pracovní síly organizace, personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. *„Pojetí*

řízení lidských zdrojů podtrhuje význam schopných a motivovaných lidí pro dosažení úspěchu organizace, zejména pro dosažení trvalé konkurenční výhody organizace" (Šikýř, 2016, str. 44).

Armstrong (2007, str. 27) definoval řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají. Mezi klíčové personální činnosti patří získávání a výběr pracovníků, kteří jsou důležití a žádoucí pro pokrytí potřeb fungování firmy. Cílem každého podniku je, aby byl správný člověk na správném místě. Za obecný cíl získávání a výběr pracovníků považuje Armstrong to, aby tyto procesy byly realizovány s vynaložením co nejnižších nákladů a v takovém množství a kvalitě pracovníků, které jsou nutné pro uspokojování potřeb lidských zdrojů v daném podniku. Proces získávání a výběru pracovníků je podle Armstronga (2007, str. 343) složen ze tří základních fází – definování požadavků, přilákání uchazečů, vybírání uchazečů.

Proces a řízení lidských zdrojů je podle Robbins a Coulter (2004, str. 287) je znázorněn na obrázku číslo 1.

Obrázek 1: Proces a řízení lidských zdrojů



Zdroj: Management (Robbins a Coulter, 2004, str. 287)

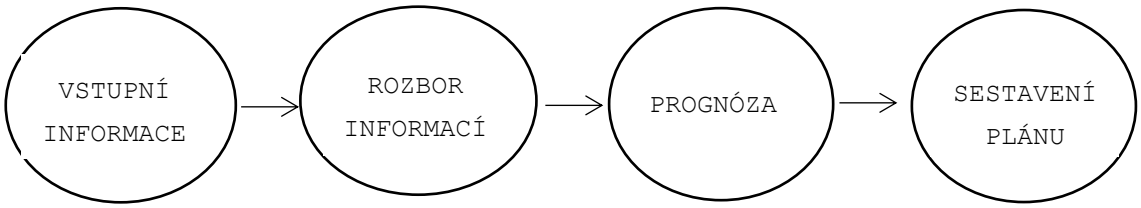
Na obrázku 1 je graficky znázorněn proces a řízení lidských zdrojů. Podle autorů Robbinsona a Coultera (2004, str. 287) je proces řízení lidských zdrojů činnost, která je nezbytná k tomu,

aby byli zajištěni zaměstnanci pro organizaci a aby organizace udržela jejich vysokou výkonnost.

1.1 Personální plánování

Každá organizace má stanovené cíle, kterých chce dosáhnout. Musí mít dobře stanovené metody, kterými je schopna svých reálných cílů dosáhnout. Jednou z metod je plánování, a to nejen plánování výroby a nákladů, ale také plánování personální. Plánování lidských zdrojů (personální plánování, plánování zaměstnanců) nám slouží k tomu, aby se uskutečnily strategické cíle, a to tím, že můžeme stanovovat jak současnou, tak i perspektivní potřebu zaměstnanců a odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních či vnějších zdrojů a navrhovat opatření, která slouží k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku či nadbytku lidí. Plánování, tedy i personální, lze znázornit schematicky (obrázek 2):

Obrázek 2: Plánování



Z obrázku číslo 2 vyplývá, aby mohlo dojít k plánování, musím zjistit vstupní informace, na základě těchto informací dochází k jejich rozboru. Z rozboru informací následně vytváříme prognózy, které jsou důležité pro sestavení samotného plánu.

Personální plánování zahrnuje několik oblastí (plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků, pánování rozvoje pracovníků). Podle Koubka (2012, str. 93): *„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá rozvoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou*" (Koubek, 2012, str. 93).

Personální plánování se vyvíjí z personálních potřeb, strategií a cílů organizace (Kocianova, 2010, str. 74). Získávání

a výběr pracovníků vychází z cílů personálního plánování. Toto plánování se provádí na základě srovnání vnitřních zdrojů s budoucími potřebami organizace. Plánování má na starosti to, aby byli pracovníci k dispozici v okamžiku potřeby a aby tito pracovníci měli požadované znalosti a dovednosti (Koubek, 2012, str. 93). Systematické personální plánování by mělo vést ke správnému prosperování organizace i její schopnosti konkurence.

Plánování lidských zdrojů můžeme rozdělit na „měkké" a „tvrdé" plánování lidských zdrojů. „Tvrdým" plánováním je analýza a zabezpečení potřebného množství lidí k zabezpečení určitého cíle organizace. „Měkkým" plánováním je pak zabezpečení lidí, kteří mají správnou motivaci, postoje, vnitřní hodnoty, schopnost loajality i flexibility, důležitých pro fungování a plnění cílů organizace. „Měkké" plánování souvisí s posuzováním i zkoumáním těchto předpokladů u jednotlivých pracovníků či skupin. Analýzy pomohou získat informace potřebné pro plánování zlepšení pracovních podmínek a odměňování. Marchington a Wilkinson (Armstrong, 2007, str. 306) chápou měkké plánování lidských zdrojů jako plánování, které je zaměřeno na vytváření a formování kultury dané organizace, a to tak, aby existovala propojenost mezi danými cíli podniku a jeho hodnotami, dále také mezi chováním a přesvědčením pracovníků.

1.1.1 Plánování pracovníků

Pro proces plánování pracovníků je rozhodující předvídání. Jde tedy o předvídání toho, kolik bude daná organizace potřebovat či nepotřebovat zaměstnanců. Jak zmiňuje Šikýř (2014, str. 91), při plánování potřeb pracovníků v organizaci je předvídáno, kolik zaměstnanců bude organizace potřebovat během následujícího jednoho roku, ale i během tři až pěti let, jde tedy o to, aby organizace zajistila práci zaměstnancům a dosáhla svých očekávaných cílů.

Podle Koubka (2012, str. 99-102) personální plánování vychází ze dvou prognóz – a to z prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil. V tomto názoru se shoduje Koubek s autory Vochozkou a Mulačem (2012, str. 231), kteří doplňují, že kvalita plánování pracovníků souvisí i s kvalitou daných

prognóz (kvalitní prognózy se zpracovávají na základě znalostí stavu a vývoje procesů pracovních sil).

Podle Šikýře (2016, str. 86) tedy odhadujeme poptávku a nabídku po práci. *„V centru zájmu personálního plánování není hra čísel, ale spíše kvalita zaměstnanců a snaha o jejich hospodární využití a rozvoj*" (Stýblo, 2016, str. 102).

Podle Kocianové (2010, str. 75) je chápáno plánování pracovníků jako nejobtížnější fáze, v tomto kroku dochází k odhadu pracovníků, kteří jsou nezbytní pro chod organizace.

Fáze plánování pracovníků v bodech:

1. rozpracování plánovaných úkolů,
2. odhad celkové potřeby lidských zdrojů,
3. odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly,
4. odhad „čisté" potřeby lidských zdrojů,
5. souhrn,
6. vypracování plánů personálních činností.

1.1.2 Metody odhadu potřeb pracovníků

Koubek (2012, str. 102-108) rozděluje metody pro odhad zaměstnanců do dvou základních skupin, metody intuitivní (expertní metody) a kvantitativní (metody založené na analýzách, simulacích, regresi a korelaci). Intuitivní metody jsou méně náročnější a mnohem operativnější než metody kvantitativní. V praxi dochází ke kombinaci metod.

Mezi metody intuitivní patří delfská metoda, která je někdy označována jako metoda expertní. Podle Plamínka (2008, str. 91) jde o metodu, která kombinuje prvky generování nápadů a jejich následné hodnocení. Principem této metody je, že skupina tzv. expertů mají za úkol dosáhnout vzájemné shody v názorech, které se týkají budoucího vývoje všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit chod dané organizace z hlediska pracovních sil.

Kaskádová metoda je velmi podobná metodě delfské, také se řadí mezi metody intuitivní. Principem této metody je postupné rozepisování organizační úrovně až po tu nejnižší organizační

úroveň (z vertikálního hlediska). Je založena na tom, *„kolik pracovníků a jaké pracovníky budeme mít v jednotlivých obdobích pro splnění úkolů k dispozici ze současného pracovního kolektivu*" (Koubek, 2012, str. 105). Kociánová (2010, str. 75) se na definici shoduje s Koubkem. Tyto odhady se následně sumarizují od nejnižší organizační úrovně až po tu nejvyšší organizační úroveň.

Metoda manažerských odhadů je stejně jako metoda kaskádová podobná metodě delfské a také patří k metodám intuitivním. Této metody se účastní vedoucí pracovníci organizace. Podle Kociánové (2010, str. 75) velikost a struktura budoucí potřeby pracovníků je odhadována vedoucími pracovníky. Pro tuto metodu je typické, že může probíhat v obou směrech (od nejnižší úrovně po nejvyšší úroveň a opačně).

Další z metod je metoda založená na analýze vývojových trendů, tato metoda vychází z kvantitativního vyjádření potřeby pracovníků v organizaci. Tato metoda může být ovlivněna některými vnitřními problémy, které ovlivňují chod organizace (Koubek, 2012, str. 106). Z tohoto důvodu se vybírá faktor, který nejvíce ovlivňuje chod organizace z hlediska pracovníků. Když se tento faktor určí, zkoumá se jeho vývoj v poměru k vývoji počtu pracovníků v organizaci.

Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků se řadí mezi analýzy vývojových trendů. Pro tuto metodu je typické, že se využívá například ve zdravotnictví či školství. Když si tedy metody vysvětlíme na školství, tak jde o to, kolik žáků připadá na jednoho učitele, a odhaduje se, kolik žáků připadne na jednoho učitele v následujícím školním roce (Koubek, 2012, str. 108). V průmyslovém podniku by se tedy mohlo jednat o to, kolik zaměstnanců připadne na jednoho směnového vedoucího.

1.1.3 Analýza a popis pracovního místa

Pracovní místo je celek souvisejících úkolů, které vykonává jistá osoba a splňuje jimi účel tohoto pracovního místa (Armstrong, 2007, str. 277). Jedná se o dílčí část ve struktuře organizace, která není ovlivněna tím, kdo je na tomto místě.

Analýza pracovního místa poskytuje informace o prováděných pracích na daném pracovním místě. V souvislosti s tím se vytváří i představa o pracovníkovi, který na daném místě pracuje nebo by měl pracovat. Analýza pracovního místa je proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovním místě (Šikýř, 2016, str. 80). Cílem je vytvořit si seznam úkolů, odpovědností, kompetencí a podmínek, které souvisí s pracovním místem. Důležité jsou také vazby pracovního místa na jiné pracovní místo. Ze sestaveného seznamu se dále odvozují požadavky, které jsou na dané pracovní místo kladeny. Výsledkem analýzy pracovního místa je popis pracovního místa (Šikýř, 2014, str. 90).

Zdrojem informací pro analýzu pracovního místa nejčastěji bývá držitel konkrétního pracovního místa, dále také nadřízený, kolegové, pracovníci na stejných či podobných pracovních místech, nebo si na pomoc můžeme přizvat i expertní analytiky práce (Koubek, 2012, str. 75-76). Mezi metody analýzy pracovního místa tedy řadíme – analýzu dokumentů, pozorování, vlastní výkon práce, dotazník a rozhovor. Jak ve své publikaci zmiňuje Šikýř (2014, str. 90), metody, které se využívají pro analýzy pracovních míst, zahrnují zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech, dále také požadavky pracovních míst na zaměstnance.

Pracovní místo je místo určené pro určitou osobu v dané organizaci. Tvoří nejmenší část ve struktuře organizace. Tím je pracovníkovi na určitém pracovním místě přidělen souhrn úkolů a odpovědnost vyplývající z jeho schopností, popř. kapacity.

V současné době je někdy systém pracovních míst nahrazován pracovní rolí, která popisuje, co musí pracovník plnit při realizaci své práce (Koubek, 2012, str. 44). Vychází se z definování požadavků, jak by se měla práce vykonávat (popis chování, přístup k práci, kooperace, spolupráce, schopnost vedení a řízení).

Popisu pracovního místa předchází mnoho procesů, především proces zjišťování, zaznamenání, uchovávání a analyzování informací o metodách, úkolech, vazbách na jiná pracovní místa, odpovědnosti (Koubek, 2012, str. 132). Popis pracovního místa popisuje požadavky na pracovníka, jedná se o kvalifikaci, praxi, požadované vlastnosti, kompetence, zodpovědnost, výcvik a školení, místo

výkonu práce a mnoho dalších vlastností včetně popisu vlastní činnosti na pracovišti.

Pracovní místa se v praxi vytvářejí nahodile, na základě potřeb zajistit určitou práci. *„Pracovní místa se tak vytvářejí metodou „pokusů a omylů", zejména v rostoucích organizacích a vůbec v organizacích procházejících změnami"* (Koubek, 2012, str. 57).

1.1.4 Plánování personálních činností

Plánování personálních činností vychází z potřeby pokrytí pracovníků, na základě těchto potřeb se vytvářejí plány pro jednotlivé personální činnosti (Koubek, 2012, str. 116). Podle Dvořákové (2007, str. 129) jsou dílčí personální plány sestavovány na základě porovnání budoucích potřeb a současných rezerv.

Dvořáková (2007, str. 129) rozeznává plán na získávání pracovníků (metody a způsoby získávání pracovníků), plán flexibilních forem zaměstnávání (flexibilnější pracovní režim a formy zaměstnávání), plán snižování nadbytečných zaměstnanců (činnosti, které jsou nutné pro snížení počtu zaměstnanců), plán vzdělávání a rozvoje pracovníků (potřeby a způsoby, které jsou nutné k prohloubení kvalifikace zaměstnanců) a plán následnictví. Koubek rozeznává celkem pět plánů (2012, str. 116 – 119). Prvním z nich je plán získávání a výběru pracovníků, oproti Dvořákové se Koubek věnuje i procesu výběru. Při tvorbě tohoto plánu se zvažuje, z jakých zdrojů budeme pracovníky získávat (vnitřní, vnější zdroje), jaký typ úvazku bude uchazečům nabídnut (částečný či dočasný úvazek, popřípadě jinou formu), jaké metody použijeme při procesu výběru a získávání zaměstnanců.

Jako druhý plán, který zmiňuje Koubek, je plán vzdělávání pracovníků, plán Dvořákové je rozšířen o rozvoj, v tomto plánu se zaměřujeme na to, jaké skupiny zaměstnanců budeme vzdělávat a jakou formou, které metody využijeme pro vzdělávání, kdy a kde se bude vzdělávání organizovat, kdo ho bude zajišťovat a jaké budou náklady.

Třetím plánem je rozmisťování zaměstnanců, tento plán Dvořáková neuvádí. Tento plán je zaměřen na to, které pracovníky

je potřeba pověřit odpovídajícími funkcemi, jak zajistit, aby byla dodržena potřebná kvalifikace pracovníků apod.

Plán odměňování a produktivity práce je čtvrtým plánem, který uvádí Koubek. Plán vytváří systém, který má za úkol, aby dostatečně přitahoval pracovníky a zároveň stimuloval pracovní výkon.

Pátým plánem je plán, který je zaměřen na penzionování a propouštění pracovníků. Tento plán se soustřeďuje na otázky, jak jednat s pracovníky, kteří svým věkem dosáhli důchodového věku, jaké vztahy má organizace udržovat s bývalými pracovníky, jaké jsou postupy při propuštění pracovníků v organizaci apod.

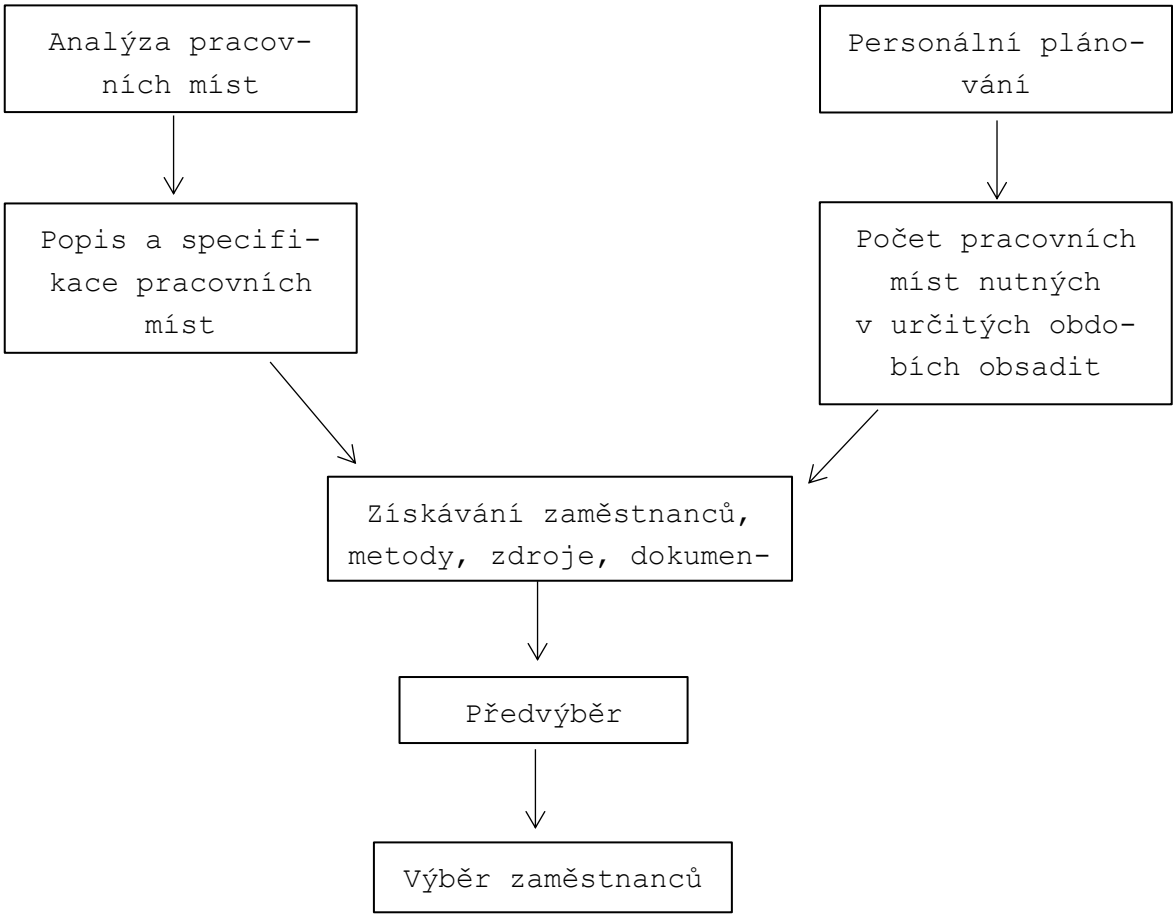
Podle Koubka (2012, str. 118) s plány personálních činností souvisí i plány hodnocení zaměstnanců. U všech plánů je důležitá časová posloupnost a následné načasování jednotlivých kroků plánován, nutné je i zvažovat otázku, která je zaměřena na náklady.

2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je proces, který předchází procesu výběru pracovníků. Dle Koubka (2012, str. 126-127) a Šikýře (2016, str. 95)je to taková činnost, která má na starosti to, aby volná pracovní místa dané organizace přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů, kteří splňují nezbytné požadavky organizace, a to s přiměřenými náklady a ve správný čas. Jde tedy o to, abychom včas rozpoznali, kdy se vytvoří nové pracovní místo nebo uvolní stávající. Jedná se o první fázi při obsazování volných pracovních míst. Zaměstnavatel tedy navazuje kontakt s budoucím zaměstnancem.

Proces získávání pracovníků se řadí mezi nejdůležitější personální činnosti. Důležitá je znalost jednotlivých pracovních pozic, této znalosti dosáhneme pomocí tzv. analýzy pracovních míst. Analýza pracovních míst je klíčovou činností, která rozhoduje o další kvalitě činností celé organizace. Jedná se o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání, analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa. Podle Dvořákové (2007, str. 133) je získávání pracovníků personální činnost a ta má na starosti rozpoznat, přilákat a nabrat kvalifikovanou pracovní sílu. Stýblo (2006) proces získávání pracovníků doplňuje o vztahy, které jsou obsaženy v tomto procesu, jedná se tedy o vztahy mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním, získávání a samotným výběrem pracovníků (tyto vztahy jsou znázorněny v následujícím schématu – obrázek číslo 3).

Obrázek 3: Proces získávání pracovníků v organizaci



Zdroj: Stýblo, 2006

Pro tento proces je důležité předvídání, a to předvídání ve smyslu předvídání potřeby pracovníků v dané organizaci. *„Získávání pracovníků musí prostě mít strategickou povahu"* (Koubek, 2011, str. 69).

2.1 Podmínky získávání pracovníků

Podmínkami získáváním pracovníků se rozumí, jak nám budou uchazeči o zaměstnání reagovat na určité pracovní místo. Proces získávání pracovníků ovlivňuje řada faktorů. Mezi tyto faktory se řadí vnitřní faktory a faktory, které působí na organizaci z vnějšku. Tyto faktory jsou důležité při výběru metod při procesu získávání pracovníků. Dle Kocianové (2010, str. 80) podoba pracovního místa a také podmínky na daném pracovním místě, dále také faktory na straně organizace, faktory vnější a v neposlední

řadě zvolené metody při procesu získávání pracovníků určují zájem uchazečů o nabízené pracovní místo v dané organizaci.

Koubek (2011, str. 71-72) rozlišuje faktory ovlivnitelné firmou a faktory neovlivnitelné firmou. Faktory, které jsou ovlivnitelné firmou, tedy faktory vnější, rozdělil Koubek (2011, str. 71-72) do tří základních skupin:

1. Forma, obsah, dosah a naměřování signálu vysílaného firmou a informační hodnota – jedná se tedy o vše, co se týká pracovní nabídky.

2. Charakteristika daného pracovního místa, jedná se především o povahu práce, jaké postavení v rámci hierarchie bude zastávat, požadavky na pracovníka (kvalifikace, vzdělání, osobnostní charakteristiky,…), rozsah povinností a odpovědností, místo výkonu práce, organizace práce a pracovní doby a v neposlední řadě pracovní podmínky (zaměstnanecké výhody, odměny, pracovní prostředí).

3. Charakteristika firmy – charakteristikou firmy se myslí její význam a úspěšnost, její pověst, úroveň a spravedlnost odměňování (v porovnání s jinými organizacemi), jaká je úroveň péče o pracovníky a jaké jsou zaměstnanecké výhody (v porovnání s jinými organizacemi), možnosti vzdělávání a rozvoje, mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci, umístění organizace a životní prostředí.

Faktory vnější – neovlivnitelné firmou, ovlivňující situaci na trhu práce. Vnější faktory lze rozdělit celkem do 6 skupin (Koubek, 2011, str. 71-72). První skupinou jsou **demografické faktory** – jedná se především o reprodukci obyvatelstva, prostorovou mobilitu, včetně mezistátní mobility a jiné charakteristiky, které souvisejí s populačním vývojem, Vochozka a Mulač (2012 , str. 234) chápou tyto faktory především v proměnlivosti reprodukce obyvatelstva, která se odráží i v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů. Druhou skupinou má na mysli **ekonomické faktory**, představují cyklický vývoj národního hospodářství či jiné změny mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce, do těchto faktů se řadí i síla vazby národní ekonomiky na ekonomiku jiné země. Jako další skupinou jsou **sociální faktory**

- jedná se o profesně-kvalifikační orientaci, rodinnou orientaci, orientaci, která je zaměřena na vzdělávání. Tato skupina faktorů ovlivňuje velikost nabídky práce na trhu. Podle Vochozky a Mulače (2012 , str. 234) sociální podmínky souvisí především s hodnotovou orientací lidí. Čtvrtá skupina se zabývá **technologickými faktory** – tyto faktory mají za následek, že vytvářejí nová pracovní místa, modifikují či ničí stávající pracovní místa. Předposlední skupinou jsou **sídelní faktory** – pro tyto faktory je charakteristické osídlení v blízkosti organizace. Poslední skupina faktorů jsou **politicko-legislativní faktory** (jedná se např. možnost zaměstnávání cizinců v tuzemsku a naopak, zaměstnávání tuzemců v zahraničí).

2.2 Zdroje získávání pracovníků

Při pro procesu získávání pracovníků je důležité si uvědomit, z kterých zdrojů chceme budoucí zaměstnance získat. Organizace má na výběr ze dvou zdrojů, a to vnitřních a vnějších zdrojů. *„Personalista podle znalostí trhu práce, podle toho, zda jde o perspektivní, nebo operativní potřebu, a podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná, zvolí vhodné formy náboru*"(Stýblo, 2016, str. 107).

Podle Armstronga (2007, str. 348) je důležité, aby uchazeči byli osloveni z vnitřních zdrojů. Koubek (2012, str. 131) zmiňuje, že z vnitřních zdrojů získávají zaměstnance hlavně organizace z vyspělých zemí. Za vnitřní zdroje tedy považujeme zaměstnance v organizaci, podle Stýbla (2006) se jedná o pracovníky, jejichž pracovní místo se ruší, dále také o zaměstnance, u kterých došlo k nabytí znalostí a dovedností a vznikly u nich předpoklady pro náročnější pozici, ženy, které se vracejí po mateřské dovolené opět do práce. Pokud tedy mluvíme o vnitřních zdrojích pracovních sil, tak podle Koubka (2012, str. 129) jsou tyto zdroje tvořeny pracovníky, kteří byli „uspořeni" v důsledku technického rozvoje; pracovníky, kteří byli uvolňováni po ukončení nějaké činnosti či v souvislosti s jinými organizačními změnami; pracovníky, kteří dospěli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci a pracovníky, kteří vykonávají určitou činnost na svém pracovním místě, avšak

mají nějaký důvod či zájem přejít na nově vytvořené pracovní místo nebo uvolněné pracovní místo v organizaci.

Za výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se považuje to, že organizace zná již své zaměstnance (zná jejich slabé a silné stránky). Pracovník již zná prostředí organizace (nejsou vynakládány takové finanční částky na jeho adaptaci). Tím, že obsadíme člověka na jiné pracovní místo v organizaci, zvyšujeme motivaci i u ostatních zaměstnanců. Za nevýhodu můžeme považovat nedostatečné pronikání nových myšlenek, trendů, postupů a přístupů do stávající organizace.

Za vnější zdroje získávání pracovníků se podle Stýbla (2006) považují uchazeči na trhu práce, dále pak také absolventi škol, uchazeči, kteří se vracejí ze zahraničí, a zaměstnanci jiných organizací. Podle Koubka (2012, str. 129-130) se mezi vnější zdroje řadí volné pracovní síly na trhu práce; absolventi škol nebo jiných institucí, které připravují mládež na budoucím povolání; pracovníci, kteří pracují pro jiné organizace a chtějí změnit své současné zaměstnání.

Za výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů se považuje přínos nových názorů, poznatků, zkušeností. Za nevýhody je považována nákladná inzerce a také adaptace pracovníků je delší než při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Koubek (2012, str. 130) uvádí i doplňkové vnější zdroje, za tyto zdroje můžeme považovat: důchodce, ženy v domácnosti, studenty a pracovní zdroje v zahraničí.

2.3 Postup získávání pracovníků

Při procesu získávání pracovníků si stanovujeme určité kroky, podle kterých se řídíme. Podle Šikýře (2016, str. 95) se jedná o následující kroky. Prvním krokem je určení si potřeby obsazení nového či stávajícího pracovního místa. Za druhý krok považuje stanovení si požadavků na budoucího zaměstnance – Armstrong definoval osm specifických požadavků na pracovníka, jedná se o odborné schopnosti (rozdělujeme dva typy – žádoucí a podstatné), požadavky na jeho chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zvláštní požadavky (záleží na povaze pracovního místa), vhodnost

pro organizaci, další požadavky (např. časté cestování), možnost splnit očekávání uchazeče. Dalším krokem je určení si, jaké zdroje (vnitřní a vnější zdroje) a metody budeme využívat pro výběr zaměstnanců (sedmibodový či pětistupňový model). Ve čtvrtém kroku určujeme, jaké dokumenty budeme od uchazečů vyžadovat. V pátém kroku dochází k formulaci nabídky a následné její zveřejnění (tisk, rozhlas, televize, sociální sítě, pracovní portály, atd.). V posledním kroku dochází k předběžnému výběru vhodných kandidátů o nabízené pracovní místo.

Oproti Šikýřovi Koubek (2012, str. 131-156) rozeznává celkem dvanáct kroků, které na sebe navazují. Prvním z těchto kroků je označení potřeby získávání pracovníků - tato identifikace by měla probíhat s určitým předstihem, v některých případech však toho docílit nelze, například v případě úmrtí zaměstnance.

Druhým krokem je popis obsazovaného pracovního místa - jedná se o proces, který má za úkol oslovit budoucí uchazeče, sdělit jim kritéria a potřebné dokumenty (výpis z rejstříku trestů, lékařské zprávy atd.). V první řadě personalisté potřebují vědět veškeré informace o volném pracovním místě, k tomu napomáhá popis a specifikace pracovního místa.

Třetím krokem je posouzení možností - ,,*Moderní řízení lidských zdrojů klade mimořádný důraz na hospodaření pracovní silou a na soustavné snižování nákladů práce*" (Koubek, 2012, str. 133).

Čtvrtý krok se zabývá popisem a specifikací pracovního místa. Jedná se o požadavky na schopnosti a dovednosti od budoucího pracovníka, které se budou v průběhu procesu upřesňovat. Jedná se tedy o soubor charakteristik, které vytvářejí obraz o budoucím uchazeči.

V pátém kroku se rozhodujeme, z jakých zdrojů budeme budoucí pracovníky vybírat. Jedná se o výběr z vnitřních, vnějších zdrojů, anebo z kombinace vnitřních a vnějších zdrojů.

Šestý krok je zaměřen na to, jak dát lidem do povědomí informace o volném pracovním místě či více informací o volných pracovních místech. Existuje mnoho způsobů, jak tuto fázi zrealizovat, jedná se především o doporučení současného pracovníka organizace, dále pak propagace pomocí letáků a vývěsek, inzerce

(na internetu, v denním tisku, v televizi), propagace na veletrzích a burzách zaměstnavatelů, nabídky úřadů práce či průmyslových zón. V dnešní době dochází k rozvoji e-recruitmentu a outsourcingu.

Sedmý krok je fáze, na které závisí jak spolehlivé a podrobné informace bude obsahovat „složka" o uchazeči, ovlivňuje buď úspěšnost, či neúspěšnost při výběru nového zaměstnance. Tyto informace se čerpají ze životopisu uchazeče, či z dotazníku dané organizace pro uchazeče o zaměstnání. Jsou doplněné o informace získané při pohovoru, součástí mohou být např. i výsledky psychologického vyšetření, lékařské posudky nebo výsledky kondičních testů.

Osmý krok formuluje nabídky zaměstnání. Tato nabídka se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa. V tomto kroku se také zabýváme sociální profilem, volbou metody získání pracovníků. Důležité je si také uvědomit, jaké dokumenty a informace budeme od uchazečů požadovat.

Devátý krok se zabývá uveřejněním nabídky práce. Během tohoto kroku se uchazeči mohou ucházet o nabízené pracovní místo a personalisté si shromažďují potřebné dokumenty, které jim pomáhají při výběru uchazeče.

Desátý krok se soustřeďuje na shromáždění informací a dokumentů od uchazečů. Během tohoto procesu by se měla kontrolovat úplnost dokumentů a také úplnost informací, které jsou v daných dokumentech uvedeny.

Jedenáctý krok, předposlední krok, je významná fáze, kde se uchazeči porovnávají na základě jimi předložených dokumentů. Provádí se srovnávání s požadavky na osazované místo v organizaci.

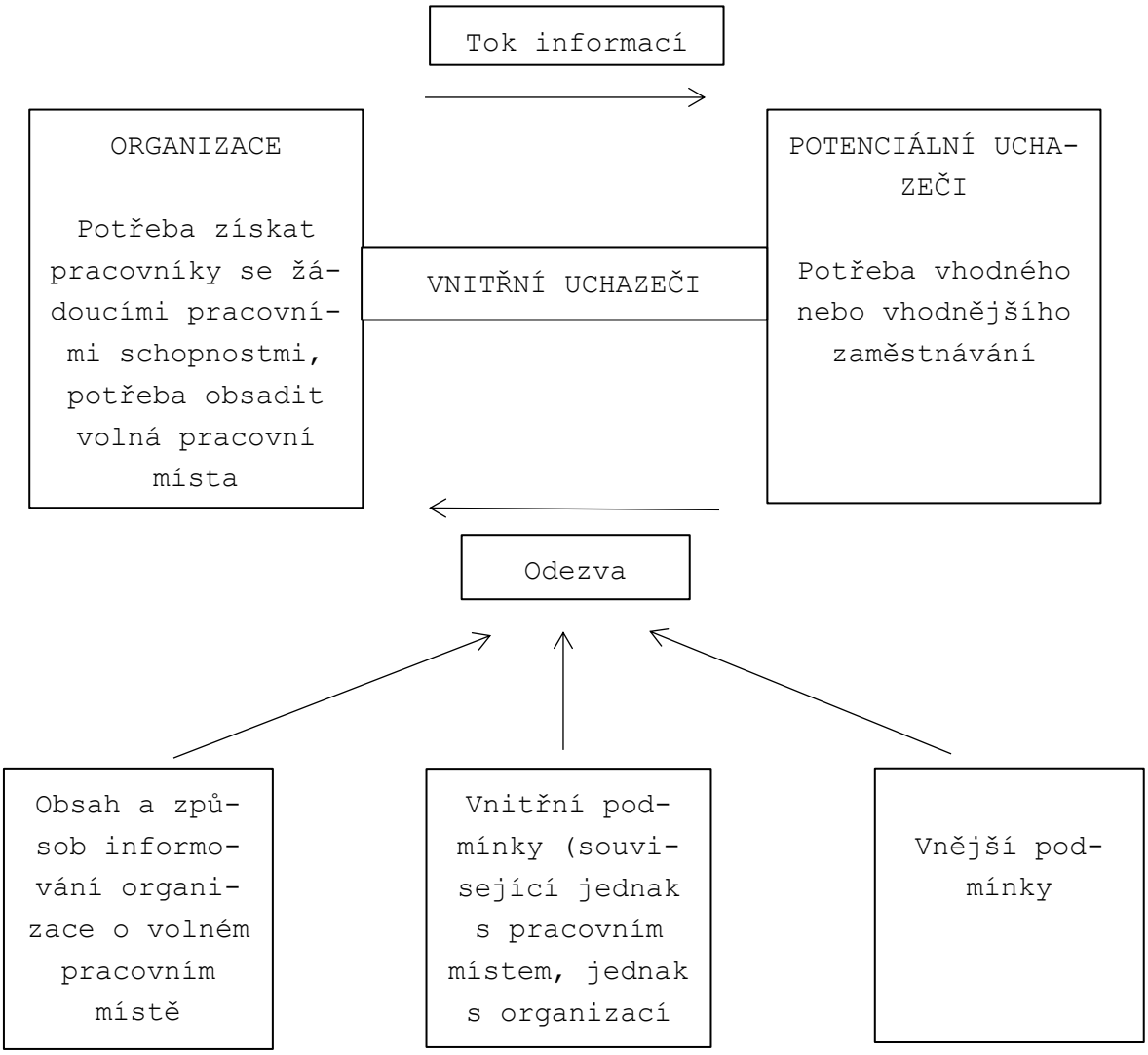
Dvanáctý krok je závěrečnou částí procesu získávání pracovníků, kdy se vytipují nejvhodnější uchazeči. Počet uchazečů se liší, za ideální počet se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo (u kvalifikovaných specialistů je doporučený vyšší počet). Výsledkem je jmenný seznam, který bývá uspořádán abecedně. Je tomu tak, aby si uchazeči nemysleli, že jde o nějakou preferenci.

Armstrong (2007, str. 343) uvádí, že proces získávání má celkem tři části. První z nich je definování požadavků - v této

fázi dochází ke specifikaci pracovního místa a jeho popisu), přilákání uchazečů. Následuje přilákání uchazečů – v tomto kroku prozkoumáváme a vyhodnocujeme různé zdroje získávání uchazečů, inzerování, využití personálních agentur. A poté probíhá vybírání uchazečů – v této poslední fázi dochází ke třídění žádostí, uskutečňují se pohovory, různá testování, hodnocení uchazečů, AC, získávání referencí, nabídka zaměstnaní a příprava pracovní smlouvy.

Koubek (2012, str. 127) proces získávání pracovníků znázorňuje pomocí schématu (obrázek číslo 4).

Obrázek 4: Model vztahů při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek, 2012, str. 127

Na obrázku 4 je znázorněn proces získávání pracovníků, který má zajistit dostatečný tok informací mezi oběma stranami (mezi organizací a uchazečem), důležité je si uvědomit, že odezva na nabídku práce může významně ovlivnit jednak sama nabídka zaměstnání a dále také vnitřní podmínky organizace, ale nejen to, velmi výrazně mohou ovlivňovat i vnější zdroje (Koubek, 2012, str. 127).

3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je jedna z personálních činností. Jedná se o tzv. oboustranný proces, ve kterém si zaměstnavatel vybírá pracovníka a při kterém si také pracovník vybírá zaměstnavatele. Při výběru pracovníků se zaměřujeme nejen na odborné charakteristiky uchazeče, ale také na osobnostní charakteristiku, flexibilitu i potenciál. Úkolem výběrové řízení je vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče na obsazované místo. Šikýř (2016, str. 104) klade důraz na to, aby bylo rozhodnuto o tom, který z vhodných uchazečů nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci. Je tedy nutné specifikovat kritéria pro dané pracovní místo, prověřit a zvážit validitu kritérií. Podle Šikýře (2016, str. 104) je nutné při posuzování uchazeče uplatňovat pozitivní přístup (zjišťovat, které požadavky daní uchazeči splňují, hledat důvody, proč uchazeče přijmout). Pozitivní přístup je také, jak uvádí Šikýř, východiskem pro úspěšný diversity management a také je základem pro úspěšné personální práce.

Jak uvádí Koubek (2011, str. 106) postup výběru pracovníků se odvíjí od obsazované pracovní pozice, doporučuje tedy postup o osmi krocích:

1. prozkoumání dokumentů, které uchazeč předloží;
2. předběžný pohovor, který slouží k tomu, aby personalista doplnil některé informace do doložených dokumentů;
3. testování pomocí AC nebo testů pracovní způsobilosti;
4. pohovor;
5. získávání referencí;
6. lékařské vyšetření (jen v případech, v kterých je to nutné);
7. rozhodnutí o výběru vhodného uchazeče;
8. informování uchazečů o výběru/nevýběru.

Při procesu výběru zaměstnanců, jak již bylo zmíněno, je nezbytné vytvořit si kritéria výběru zaměstnanců. Podle Šikýře

(2016, str. 104) si tyto potřeby stanovuje organizace sama (vlastní potřeby) a také jsou tyto potřeby stanoveny podle zvláštních právních předpisů (např. zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost).

3.1 Koncepce výběru pracovníků

Úkolem procesu výběru pracovníků je, aby správný člověk byl na správném místě. Proto je důležité, jak zmiňuje Koubek (2012, str. 167), dobře posoudit vhodnost kandidáta na dané pracovní místo – porovnává se tedy povaha pracovního místa (popis pracovního místa a jeho specifikace) a požadavky na pracovníka (tedy osobnostní charakteristiky a zjištěné, popřípadě deklarované charakteristiky uchazeče). Podle Šikýře (2014, str. 102) je důležité, aby uchazeč prokázal svou odbornou způsobilost pro výkon dané práce a také svůj rozvojový potenciál (pro odborný růst a funkční postup v dané organizaci). Dle Armstronga (2007, str. 364) by organizace měla používat přístupy, které jsou charakteristické pro moderní řízení lidských zdrojů, toto pojetí spočívá v tom, že personalista věnuje více péče tomu, zda uchazeč splňuje požadavky na nabízené pracovní místo, ale také jak splňuje požadavky organizace jako celku (schopnost a oddanost efektivně pracovat jako člen týmu).

Koubek (2012, str. 167-169) stanovil sedm bodů, jak postupovat při posuzování uchazeče. Prvním bodem je, aby si organizace stanovila požadavky na obsazované pracovní místo z hlediska odborné způsobilosti pracovníka (vzdělání, délka praxe v oboru, specializované zkoušky, aj.). Druhým bodem je uvědomit si, na základě čeho bude odborná způsobilost pracovníka posouzena (vysokoškolský diplom, maturitní vysvědčení, výuční list, doklady o získání specializovaných kurzů, aj). Jako dalším bodem je určit si kritéria úspěšnosti práce na dané obsazované místo (vycházíme z popisu pracovního místo – požadované pracovní výsledky a pracovní chování). Čtvrtým bodem má na mysli, jaké použijeme prediktory pro úspěšný pracovní výkon (oporou pro tento krok je nám specifikace pracovního místa - výsledky v odbornostních testech, reference, výsledky zdravotních prohlídek, apod.). Pátý bod se zaměřuje na to, že by si organizace měla stanovit týmová, útvarová

a celoorganizační kritéria osobnostních rysů (např. důkladnost, takt, vstřícnost). Předposledním krokem jsou myšleny faktory a metody, které použijeme pro zjišťování a předvídání osobnostním charakteristik, které jsou považovány z hlediska týmu, útvaru a organizace (používání různých testů osobnost, assessment centra). Posledním sedmým bodem je vyřešit problém získání objektivních, věrohodných a dostatečně podrobných informací (pro tento krok jsou důležitá při slova – může, chce, zapadne).

Armstrong (2007, str. 364) oproti Koubkovi definoval dva kroky. Prvním krokem je určit si požadavky, kterým chceme věnovat velkou péči – specifikace schopností, postojů a osobnostních charakteristik uchazeče. Druhým krokem má na mysli, aby bylo používáno širšího okruhu metod, které rozpoznají uchazeče a splňují tak požadavky.

3.2 Hlediska výběru pracovníků

Hledisky výběru budoucích zaměstnanců se rozumí kritéria, která využíváme při výběru zaměstnanců, spolehlivost a validita faktorů, jež jsou používány k předvídání úspěšného výkonu práce (Koubek, 2012, str. 170).

Jeden z důležitých předpokladů pro dobrý výběr pracovníků je správně definovat požadavky na danou nabízenou pracovní pozici (Bělohlávek, 2016, str. 30 – 31). Je tedy nutné nezaměřovat se pouze na náplň práce, kterou bude budoucí zaměstnanec vykonávat, ale je důležité se zaměřit i na to, jaký ten uchazeč je, tedy soustředit se i na osobnostní charakteristiky kandidáta (Koubek, 2012, str. 170).

Pro kritéria výběru zaměstnanců je obvyklé vybírat pracovníky podle toho, do jaké míry splňují požadavky na nabízené pracovní místo. Kritéria výběru obsahují požadavky, které jsou nezbytné a důležité pro pracovní místo. Tyto kritéria jsou, jak uvádí Koubek (2012, str. 170) podle Lewise, celkem tři. **Celopodniková kritéria** – jedná se o vlastnosti, které organizace považuje za důležité a cenné u svých pracovníků. Jedná se také o schopnost, jak kandidát dokáže přijmout kulturu a hodnoty organizace. **Útvarová (týmová) kritéria** – pokud mluvíme o těchto kritériích,

tak máme na mysli vlastnosti (odborné schopnosti a osobnostní charakteristiky), jež by měl mít jedinec, který se uchází o nabízené pracovní místo, aby zapadl do daného týmu pracovníků. **Kritéria, která jsou nutná pro výkon nabízeného místa** – v tomto případě tedy hovoříme o kritériích, která jsou tradiční pro pracovní místo. Jedná se tedy o specifikace pracovního místa (požadavky na dané pracovní místo, schopnosti a jiné vlastnosti zaměstnance na dané pozici).

Armstrong (2007, str. 344) definoval celkem osm specifikací na pracovní místo, a to: **odbornou schopnost** (to co zaměstnanec musí znát, aby mohl vykonávat pracovní úkoly); **požadavky, které jsou na chování a postoje pracovníka; odborná příprava** (vzdělání, odbornost, požadované povolání) a výcvik; **praxe a zkušenosti; jiné požadavky** (rozvržení pracovní doby, cestování, proměnlivé pracoviště); **zvláštní požadavky** (tam, kde bude úlohou držitele pracovního místa uspět v různých oblastech); **vhodnost pro organizaci** (schopnost přijmout firemní kulturu a pracovat v ní); **splnění očekávání uchazeče** (možnost kariéry, vzdělávání, jistota zaměstnání).

Jak již bylo zmiňováno, tak do tohoto tématu je zařazena otázka validity a spolehlivosti faktorů, které slouží k předvídání úspěšného výkonu práce. V současné době se jedná o jedno z velmi diskutovaných témat výběru zaměstnanců, neexistuje žádná metoda, která nevylučuje ani nesnižuje riziko, že bude vybrán ten nejhodnější uchazeč (Koubek, 2012, str. 170).

3.3 Etapy výběru pracovníků

Fáze výběru pracovníků je proces, který se prolíná s procesem získávání pracovníků. Podle Koubka (2012, str. 173-174) proces výběru pracovníků má dvě fáze, a to předběžnou fázi a vyhodnocovací fázi.

Předběžná fáze se skládá ze tří kroků. V prvním kroku se definuje pracovní místo a pracovní úkony. Ve druhém kroku se zkoumá, jaké by měl mít budoucí pracovník schopnosti, dovednosti, kvalifikaci a také osobní vlastnosti, aby mohl vykonávat nabízenou práci. Třetí krok vychází z kroku druhého. V tomto kroku se

specifikují požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specifikaci, délku praxe a vlastnosti, které by měl uchazeč mít.

Vyhodnocovací fáze navazuje na předběžnou fázi, ale s časovým odstupem, aby mohlo dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů. Tato fáze se skládá z mnoha kroků, ale není nutné všemi kroky projít jako ve fázi předběžné, vše zde závisí na okolnostech, charakteru a obsahu práce nabízeného pracovního místa. Probíhá pečlivé zkoumání životopisů, dotazníků či jiných dokumentů, dále se jedná o pohovor, testování uchazečů (assessment centra, testy pracovní způsobilosti), zkoumání referencí, výběrový pohovor, pokud je potřebné tak i lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru, informování uchazeče o rozhodnutí (Koubek, 2012, str. 174). Informovat by se neměli pouze vybraní kandidáti, ale také uchazeči, kteří ve vyhodnocovací fázi neuspěli.

3.4 Metody výběru pracovníků

Podle Šikýře (2016, str. 105) jsou metody výběru zaměstnanců definovány jako postup, který je specifický, zkoumá a posuzuje způsobilost uchazečů o zaměstnání. Mezi metody výběru pracovníků se řadí pohovor, assessment centra, dotazníky, zkoumání životopisů a také testy pracovní způsobilosti.

Armstrong zmiňuje jako metody výběru zaměstnanců (2007, str. 360) pohovor, assessment centra a testy způsobilosti. Bělohlávek (2016, str. 32-34) považuje za nástroje výběru osobní dotazník, rozhovor, testy schopností, odborné testy, testy osobnosti, projektivní testy, vzorky práce, simulované (modelové) situace, assessment centra, reference, grafomologie, delegování a hodnocení 360°. Kolman (2010, str. 84-86) zmiňuje stejně jako Armstrong rozhovory a assessment centra a dále také uvádí: psychologické testy, doporučení a reference, zkoumání životopisů, praktické zkoušky, grafologickou analýzu. Kolman za nejdůležitější charakteristiku při výběru pracovníků uvádí validitu, avšak dobrá metoda při výběru pracovníků musí mít i jiné vlastnosti (Kolman, 2010, str. 86), a to: **rozlišování** – vybrané metody musí jasně rozlišovat uchazeče; **validitu a reliabilitu** – metody, které jsou používány, musí mít odpovídající odbornou kvalitu; **slušnost** –

vybraná metoda nesmí diskriminovat příslušníky různých populačních podskupin; **vhodnost** – vybrat přijatelnou metodu v rámci organizace; **náklady na vývoj** – čas vynaložený při výběru pracovníků a finanční náklady by měly být vyvážené.

Výběrový pohovor je také nazýván jako rozhovor. Robbins a Coulter (2004, s. 293-294) považují pohovor jako nejpoužívanější metodu, za silné stránky pohovoru považují jeho strukturovanost a organizovanost (ten, kdo pohovor vede, by měl používat stejné otázky i při pohovoru s ostatními uchazeči), naopak za slabé stránky považují nevhodnost některých otázek (osoba, která pohovor vede, si musí dávat pozor, na co se ptá). Podle Armstronga známe tři typy pohovorů - individuální pohovor, pohovorové panely, výběrovou komisi.

Individuální pohovor typu 1+1 je nejpoužívanější metodou při výběru pracovníků. Jedná se o diskusi mezi dvěma jedinci, umožňuje nám navázat úzký kontakt mezi uchazečem a pracovníkem, který pohovor vede. Opakem individuálního pohovoru jsou pohovorové panely, jedná se o skupinu dvou a více lidí, kteří se účastní pohovoru s jedním uchazečem. Armostrong (2007, str. 361) uvádí, že nejpoužívanější panel tvoří personalista a liniový manažer. Posledním typem je výběrová komise, jedná se o větší pohovorový panel. Při tomto typu se setkává více stran, které mají zájem o rozhodování o výběru uchazeče.

Koubek rozděluje pohovory podle množství (stejně jako výše jmenovaný Armstrong), podle struktury účastníků a podle obsahu průběhu na *nestrukturovaný pohovor* (opak strukturovaného pohovoru, nejsou předem stanoveny žádné otázky), *strukturovaný pohovor* (jsou předem stanové otázky, na které se vedoucí pracovník pohovoru ptá) a *polostrukturovaný pohovor* (otázky jsou předem dané, ale zároveň se může pracovník vedoucí pohovor doptávat).

Dotazník vyplňují uchazeči o dané pracovní místo ve všech organizacích. Je obvyklé, že tento dotazník se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka (Koubek, 2012, str. 173). Stále častější jsou elektronické dotazníky, které se mohou vyplňovat již při odesílání životopisu přes internetové stránky dané organizace.

Důležitou součástí je i **zkoumání životopisu**, je to velmi používaná metoda a často se tato metoda používá v kombinaci

s jinou metodou (např. prozkoumání životopisu a následný telefonický pohovor s uchazečem, kde se personalista doptává na potřebné informace).

Reference Kolman (2010, str. 95) chápe jako zdroj informací o uchazeči, který firmy využívají poměrně často, ale jsou získávány poměrně pozdě – a to tehdy, když je organizace již rozhodnuta uchazeče přijmout. Armstrong (2007, str. 365) vidí výhodu v referencích v tom, že se organizace může dostat k důvěrným informacím o uchazeči.

Testy pracovní způsobilosti mají různá zaměření a také mají různou validitu, objektivnost. Podle Koubka (2012, str. 175) bývají testy pracovní způsobilosti považovány za nástroj pomocný či doplňkový. Může se jednat například o testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti, ale může se jednat i o grafologii, polygraf, atd.

V případě **assessment centre** se jedná o komplexní diagnosticko-výcvikový program, který je založen na vhodné struktuře metod výběru pracovníků. Podle Brůhy, Bukovjana, Čornejové et al. (Abeceda personalisty, 2016, str. 12) se jako český ekvivalent k pojmu assessment center používá diagnosticko-výcvikové středisko. Jedná se tedy o pracoviště, které je zaměřené na poznávání a výcvik uchazečů, kteří pracují na náročnějších pracovních pozicích. Podle Kolmana (2010, str. 85) je assessment centre postup, při kterém dochází ke kombinaci několika metod (např. kombinace psychologických testů, rozhovorů a testy odborné znalosti). Assessment centrum je určeno pro skupiny uchazečů a aktivity trvají většinou jeden den. Jay uvádí (2007, str. 113), že se jedná o jinou formu testování uchazečů, je více zaměřená na praktickou část (diskuse, hraní rolí, týmové práce). Mezi výhody patří, že se ho účastní více hodnotitelů a je používána kombinace několika metod. Využívá postupů jak skupinových, tak individuálních. Naopak za nevýhody je považována časová a organizační náročnost, délka vyhodnocování. Pomocí assessment centra lze i hodnotit manažery, neslouží jen k jejich výběru.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 AGC Flat Glass Czech, a.s.

AGC Flat Glass Czech, a.s. je společnost, která se zabývá výrobou a zpracováním plochých skel pro stavební účely (jedná se i o vnější zasklení a interiérová dekorativní skla), pro solární aplikace a pro automobilový průmysl. AGC Flat Glass Czech, a.s. se řadí mezi největší výrobce plochého skla ve střední a východní Evropě. Společnosti AGC trvalo necelé století vybudovat si takto silné postavení na evropském trhu (Intranet AGC Flat Glass Czech a. s, 2017).

AGC Flat Glass Czech, a.s. je součástí mezinárodního koncernu. Hlavním sídlem společnosti AGC Glass Europe se stalo město Louvain-la-Neuve, jedná se o evropskou pobočku AGC Glass. Po celé Evropě se nachází přes sto výrobních závodů, které vytvářejí celosvětovou obchodní sít se 16 000 zaměstnanci (Intranet AGC Flat Glass Czech a. s, 2017).

Ke konci 19. století se ve světě objevily první pokusy, které se zabývaly mechanizací výroby plochého skla. Touto problematikou se zabýval i belgický inženýr Emile Fourcalt (stal se průkopníkem v mechanizaci výroby plochého skla), jeho myšlenku aplikovali do praxe bratři Mühlingové v roce 1919, kde jejich huť ve městě Hostomice, zavedla jako první v Evropě strojovou výrobu plochého skla.

V roce 1969 sklárna v Řetenicích začala využívat výrobu plochého skla plavením. Stala se první ve střední a východní Evropě, která tento postup výroby využívala. Postupně byla výroba v závodech AGC rozšířena i o další postupy, jako je zpracování a zušlechťování (broušení, vrtání), výroba tepelných a zvukově izolačních skel, skla bezpečnostní, skla určená pro dopravní prostředky, nábytková skla a zrcadla.

AGC Flat Glass Czech, a.s. navazuje na tradici sklářského průmyslu v České republice.

Pro firmu, stejně jako i pro Českou republiku, byl dost zásadní rok 1989. V roce 1989 došlo ke zrušení stávajícího podniku VHJ Sklo Union Teplice. Vznikl podnik, do kterého byly začleněny všechny sklárny z oblasti západních a severních Čech. V roce 1990 byl tento podnik zrušen a majetek byl převeden do akciové

společnosti Sklo Union Teplice. Vedení společnosti po ohodnocení majetku začalo hledat nového strategického zahraničního partnera.

V lednu roku 1991 vznikla akciová společnost Glavunion. V březnu 1991 podepsalo vedení firmy Glavunion smlouvu s belgickou společností Glaverbel S.A. V roce 1999 byla akciová společnost přejmenována na Glaverbel Czech a.s. Dalším mezníkem byl rok 2001, kdy vlastnictví celé skupiny Glaverbel přešlo do rukou Asahi Glass Co. Ltd. V roce 2007 byl název Glaverbel Czech změněn na AGC Flat Glass Czech a. s. (O AGC Glass Europe, 2017).

V současné době je AGC Flat Glass Czech a.s. tvořen pěti závody (zdrojem informací je rozhovor s HR manažerkou – příloha č. 2). Jedná se o závody v Oloví (výroba protipožární skla), v Dubí u Teplic (výroba vzorovaného skla), v Kryrech (výroba zrcadel a skel pro nábytkářský průmysl), v Řetenicích (pokovování skel pro stavební průmysl) a ve Stratobolech (výroba bezpečnostních skel velkých rozměrů).

V posledních letech došlo k několika větším investicím, které byly zaměřeny na zvýšení výroby a kvality surového skla, byly zaváděny nové technologie, došlo ke zlepšení ochrany životního prostředí i péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců.

Společnost obdržela řadu ocenění a certifikátů. V roce 2014 získala ocenění Podnik podporující zdraví 2014 3. stupně, toto ocenění obdržela od Ministerstva zdravotnictví České republiky. V roce 2016 společnost získala ocenění Zaměstnavatel roku 2016 do 5 000 zaměstnanců, v této kategorii společnost obdržela první místo. První místo společnost obsadila v soutěži vyhlášené Ústeckým krajem v roce 2015, jednalo se o Cenu Ústeckého kraje za společenskou odpovědnost v kategorii Podnikatelský sektor nad 1 000 zaměstnanců (zdrojem informací je rozhovor s HR manažerkou – příloha č. 2).

4.1 Závod Kryry

Sklárna v Kryrech se během 19. století zabývala ruční výrobou plochého skla. Po modernizaci, která proběhla v roce 1935, se závod nezabýval pouze výrobou zrcadel, ale výroba byla zaměřena také na broušení a leštění skla. Od roku 1959 byla zrušena

dosavadní technika broušení skla naplocho a byla zavedena nová výroba (výroba nábytkového skla a zrcadel).

V roce 1961 byla v Kryrech zavedena ojedinělá výroba, kterou jiný závod na území České republiky nevyužíval – jednalo se o výrobu skla ledovaného a matovaného. Během 70. let minulého století se stala provozovna Kryry pobočným závodem Sklo – Union, n. p. Teplice. V roce 1976 bylo zušlechtěné ploché sklo v opracování rozšířeno o výrobu skleněných nábytkových dveří (ze skla z tzv. plaveného s pokovovanou vrstvou).

Během 80. a 90. letech minulého století došlo k několika významným změnám - ruční broušení skla bylo nahrazeno strojním broušením a po roce 1989 byl závod koupen zahraničním investorem (firmou Glaverbel Group). V roce 1991 byla zahájena demolice tehdejší kryrské sklářské továrny a bylo realizováno budování nového závodu, výstavba nového závodu byla dokončnea 30. červnu roku 1993. Provoz tak zahájila sklárna pod novým název Glaviunion, a. s. Teplice, závod Mirrors Kryry. Dominujícím prvkem pro nový moderní technologický komplex se stala stříbřící linka, ale také nové řezací a brousící stroje, vrtačky na sklo a fazetovací stroje. V roce 1999 byl změněn stávající obchodní název společnosti na Glaverbel Czech a.s. (zdrojem informací je rozhovor s personalistkou – příloha číslo 2).

V současné době je obchodní název společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s., závod Kryry. Závod se řadí mezi jeden z nejmodernějších závodů (z hlediska technologie) ve střední Evropě. AGC Flat Glass Czecha, a.s., závod Kryry má svou výrobu rozdělenou do dvou výrobních útvarů – útvar opracování a útvar zrcadlící linky (zdrojem informací je rozhovor s personalistkou – příloha číslo 2).

AGC Flat Glass Czech, a.s. závod v Kryrech klade důraz na správný přístup ke svým zaměstnancům. Řadí se mezi nejlepší podniky regionu a zaujímá tak první místa v Ústeckém kraji z hlediska odměňování zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pro společnost klíčovou prioritou, proto mají otevřené dveře ke komukoliv z vedení společnosti, jak při řešení pracovních, tak i osobních problémů. Cílem personálního řízení společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech je budování kvalitního kolektivu

a identifikace takových pracovníků, jejichž zájmy se shodují se zájmy společnosti.

Pro společnost je důležitá její image. Tuto image si buduje po dlouhá léta a to díky souvislému a přirozenému zájmu lidí, kteří chtějí pro společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech pracovat.

Obrázek 5: Závod Kryry

Dostupné z: AGC Fenestra, AGC Processing Teplice - závod Kryry, 2015

Obecné informace o společnosti:

Název: AGC Flat Glass Czech, a.s., člen AGC Group

Adresa: Tovární ul., 439 81 Kryry

Stát: Czech republic

IČO: 14864576

DIČ: CZ699001704

Počet zaměstnanců: 85 (23 zaměstnanců na technicko hospodářských pozicích a 62 pracovníků, kteří pracují na dělnických pozicích)

Zdroj: Rozhovor s personalistkou – příloha číslo 2

4.1.1 Systém získávání a výběru pracovníků

Po rozhovoru (tento rozhovor byl polostrukturovaný, některé otázky byly předem připravené, některé nikoliv) s HR managerkou

společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech bylo zjištěno, že společnost při procesu získávání a výběru pracovníků postupuje následujícím způsobem (příloha číslo 2).

Když společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech zjistí potřebu získání nových pracovníků, postupuje následujím způsobem. Nejprve kontaktuje své bývalé pracovníky, kteří ve společnosti pracovali na tzv. dobu určitou a jejichž pracovní poměr byl ukončen z důvodu ukončení projektu, na kterém pracovali, a společnost v té době neměla možnost tyto pracovníky zaměstnat. Na tento typ ukončených pracovních poměrů si společnost vede speciální kartotéku, ve které se nachází: osobní dotazník pracovníka, pracovní smlouva, dodatky, životopis, apod. Tito bývalí pracovníci jsou osloveni především telefonicky, kdy jim je sdělen důvod hovoru a možnost nabídnutí spolupráce v závodě v Kryrech.

Pokud nastane situace, že nikdo z oslovených bývalých pracovníků již nemá zájem ve společnosti pracovat (hlavním důvodem odmítnutí pracovní nabídky je to, že oslovený již má jinou pracovní nabídku a chce v té dané společnosti, ve které působí, zůstat), nastává krok, kdy dochází ke tvorbě inzerátu. Buď se čerpá již dříve uveřejněných pracovních nabídek, nebo se vytváří inzerát nový. Když se vytváří nový inzerát, je osloven přímý nadřízený budoucího zaměstnance a od něj personalistka zjišťuje potřebné informace pro vytvoření nového inzerátu. Následně, když je inzerát vytvořen, vkládá se na různé internetové portály a také je navázána spolupráce s úřadem práce, kde se nabídka zaměstnání následně také inzeruje.

Po zvěřejnění volné pracovní nabídky na internetových pracovních portálech nebo již na zmiňovaném úřadu práce následuje fáze, ve které dochází ke shromáždění životopisů a průvodních dopisů od uchazečů. Někdy se stává, že uchazeč nereaguje na nabídku pracovního místa přes internetové pracovní portály ani prostřednictvím úřadu práce, ale svůj životopis, popřípadě i průvodní dopis zanese do závodu v Kryrech.

Když dojde ke shromáždění potřebných materiálů, dochází k selekci došlých životopisů a průvodních dopisů. Došlý životopis se porovnává s požadavky na dané pracovní místo, podle požadavků

jsou následně zájemci rozděleni do dvou skupin, na ty, kteří vyhovují a na ty, kteří nevyhovují. Uchazči, kteří splňují požadavky na dané pracovní místo, jsou pozváni na osobní setkání. Uchazeči, kteří podmínky na obsazované pracovní místo nesplňují, jsou společností AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech odmínuti pomocí e-mailové komunikace.

S uchazeči o volné pracovní místo, kteří byli pozváni a dostaví se na domluvený termín osobního setkání, probíhá proces výběru zaměstnanců pomocí metody pohovoru.

Na základě získaných informací při výběrových povorech, bylo zjištěno, že průběhy pohovorů jsou rozděleny do dvou fází. V první fázi, na samém začátku pohovoru, je uchazeč přivítán, je mu sdělen průběh výběrové řízení. Uchazeči je ve zkratce představena společnost a nabízena pracovní pozice, poté následuje hlavní část osobního pohovoru (tato část pohovoru je zaměřena na otázky, které se týkají stanovených kritérií na obsazované pracovní místo). Po hlavní části pohovoru následuje část, která je věnována otázkám uchazeče. Na konci osobního pohovoru je uchazeč informován o dalších postupech výběrového řízení. Během pohovoru si personalista a potencionální nadřízený dělají poznámky (odpovědi na otázky, uchazečovy reakce).

Jedná se o polostrukturovaný pohovor před panelem posuzovatelů. Personalista a budoucí vedoucí uchazeče o zaměstnání se vždy před samotným začátkem pohovoru setkají a ještě znovu si procházejí došlé životopisy uchazečů, předem si stanovují základní otázky, na které se budou uchazeče ptát.

5 Dotazníkové šetření

Pro sběr dat empirické části bakalářské práce byla zvolena kvantitativní výzkumná metoda – dotazníkové šetření. Podle Jandourka (2012, str. 62) je dotazník formulář, který je určen respondentovi. Kotler považuje (2007, str. 420) dotazník za nejrozšířenější metodu sběru dat. Při tvorbě dotazníku je důležité, aby byly dodržovány nezbytné zásady – ptáme se na to, co je z hlediska stanového cíle důležité. (Machková, str. 49, 2009).

Při tvorbě dotazníku rozlišujeme pojmy respondent a tazatel. Podle Slovníku cizích slov je respondent označován jako dotazovaný, též jako účastník, který se účastní ankety nebo dotazníkového průzkumu. Tazatel je tedy osoba, která pokládá respondentovi výzkumné otázky.

Otevřené otázky umožňují respondentovi odpovídat na otázky vlastními slovy, naopak uzavřené otázky obsahují předem dané možnosti odpovědí, ze kterých si respondent volí (Kotler, 2007, str. 420). Podle Machkové (2009, str. 49) otevřené otázky umožňují respondentovi vyslovit všechny jeho názory, které považuje za důležité, uzavřené otázky jsou takové otázky, ze kterých si respondent volí z předem daných možností. V definicích **otevřených** a **uzavřených otázek** se autoři Kotler a Machková shodují. Dalším typ otázek, které Machková uvádí (2009, str. 49) jsou otázky **polouzavřené**, jedná se o otázky, u kterých respondent vybere jednu z variant odpovědí či formuluje odpověď vlastní, a to v případu odpovědi tzv. typu „jinak". Machková (2009, str. 49 – 53) rozeznává ještě otázky: **alternativní** (odpověď: ano X ne), **selektivní** (umožňují výběr z více variant, jedná se o uzavřené otázky), **kontaktní** (jedná se o pomocný typ otázek), **filtrační** nebo jinými slovy větvící (pokud je odpověď jiná než z předem možných variant, respondent může uvést jinou možnost odpovědi), **identifikační** nebo též analytické (primární údaje).

Dotazníkové šetření probíhalo během měsíce března roku 2017. Při dotazníkovém šetření byla využita terminologie otázek podle Machkové. Dotazník byl rozeslán v elektronické podobě všem zaměstnancům AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech. Dotazník byl

vyplněn celkem 50 respondenty ze společnosti, tedy 59% zaměstnanců společnosti bylo ochotno dotazník vyplnit.

V úvodu dotazníku byly informace, které respondenty seznamovaly s tazatelovým účelem šetření. Dotazník byl strukturován do 30 výzkumných otázek – otevřených, uzavřených, alternativních, selektivních, filtračních, kontaktních i identifikačních.

Průběh výzkumného šetření spočíval v první řadě v navázání spolupráce se společností AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech, tato spolupráce byla navázána již během prvního ročníku bakalářského studia za účelem spolupráce na seminárních pracích. Další krok spočíval v tom, aby bylo zajištěno dostatečné množství respondentů – v tomto kroku byli zaměstnanci společnosti informováni v e-mailové komunikaci o uskutečnění výzkumného šetření pro účely bakalářské práce a následně jim by zaslán dotazník na vyplnění. Získaná data byla zpracována do řady tabulek a grafů v programu Excel. Po zpracování získaných dat došlo k vyhodnocení dotazníkového šetření, rozboru dat a navržení možných nápravných řešení.

5.1 Příprava dotazníkového šetření

Podklady pro zpracování praktické časti bakalářské práce budou zjištěny, jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, pomocí dotazníkového šetření (dotazníkové šetření se řadí mezi kvantitativní metody). Dotazníky budou rozeslány v elektronické podobě zaměstnancům ze společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech prostřednictvím e-mailové komunikace této společnosti.

Před samotným začátkem dotazníkového šetření je důležité, aby byly stanoveny výzkumné cíle a také předpoklady (viz úvod bakalářské práce). Dotazníkové šetření bude sloužit k tomu, aby byl zjištěn nejpoužívanější zdroj inzerce a také, aby byla zjištěna nejpoužívanější metoda, která je používána při procesu výběru zaměstnanců, a zda je ve společnosti možnost kariérního růstu, ale nejen to. V předpokladech bylo stanoveno, že se předpokládá, že nejvíce používaným zdroje inzerce budou internetové pracovní portály a také úřady práce. Dalším stanoveným

předpokladem je, že se očekává, že společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech bude jako nejpoužívanější metodu výběru využívat osobní pohovory. Za poslední předpoklad bylo zvoleno to, že závod v Kryrech se bude řadit mezi společnosti, ve kterých je nízká fluktuace a nabízí svým pracovníkům zázemí stabilní společnosti.

Postup při dotazníkovém šetření byl následující. Jak již bylo zmiňováno před samotným začátkem dotazníkového šetření, je důležité, aby byl stanoven cíl výzkumného šetření a také předpoklady. Po stanovení cíle a předpokladů dotazníkové šetření došlo k tvorbě výzkumných otázek. Následně byly stanoveny výzkumné otázky, které měly charkter otevřených otázek, uzavřených otázek, selektivních otázek, filtračních (větvících) otázek. Dále byly stanoveny identifikační otázky, které se týkaly pohaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovního zařazení, délky zaměstnání ve společnosti a také toho, zda se jedná o zaměstnance interního či o zaměstnance, který je externím pracovníkem, tedy jestli zprostředkovatelem práce je personální agentura. Pomocí identifikačních otázek lze zkoumat různé výsledky dotazníkového šetření z pohledu pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, apod. V předposlední fázi, tedy ve fázi, kdy již byly stanoveny výzkumné otázky, byl vytvořen dotazník (příloha číslo 1), který byl rozposlán všem zaměstnancům společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech pomocí e-mailové komunikace společnosti. V poslední fázi došlo k vyhodnocení dotazníkového šetření, výsledky dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny v kapitolách: 5.2 – Získané informace o respondentech a v kapitole 5.3 – Výsledky dotazníkového šetření.

5.2 Získané informace o respondentech

Dotazník pro účely shromáždění informací pro bakalářskou práci na téma získávání a výběr pracovníků vyplnilo celkem 50 zaměstnanců ze společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech.

Dle identifikačních otázek, které se nacházely v závěru dotazníku, bylo zjištěno, že dotazník vyplnilo celkem 38 mužů a 12 žen. Nejvíce dotazovaných respondentů se nacházelo ve věkovém

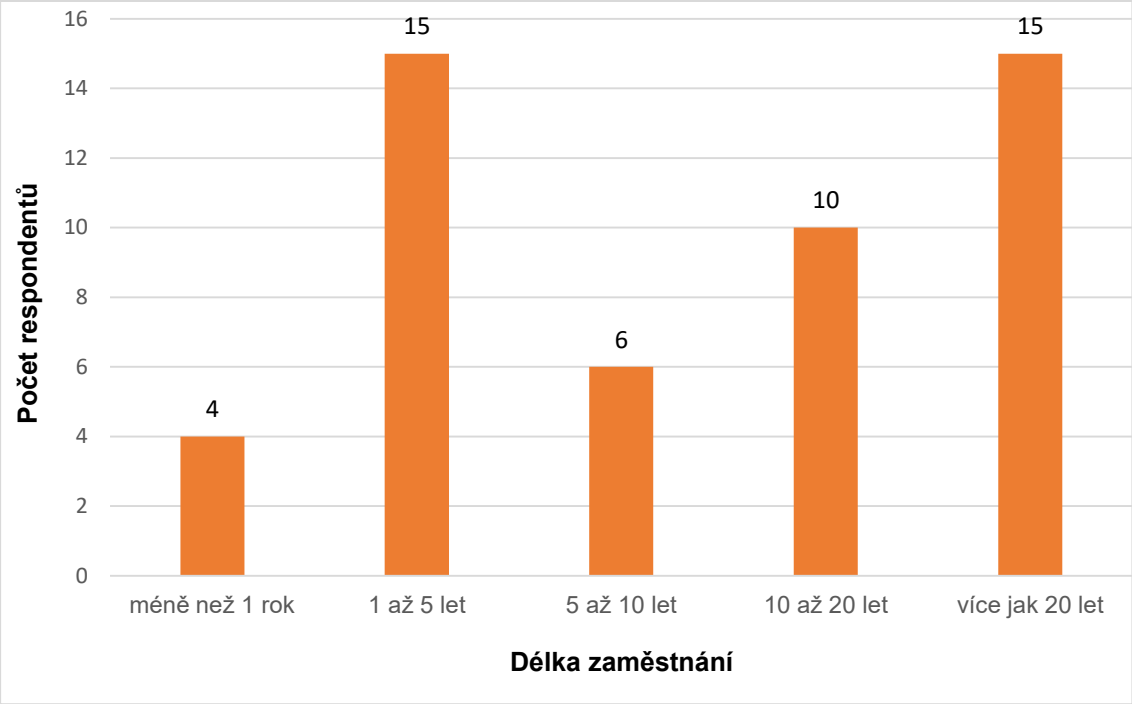
rozhraní 41 až 50 let a následně 51 až 60 let, společnost by teda měla dbát při dalším procesu získávání a výběru zaměstnanců i ohled na to, že tito zaměstnanci stárnou, proto by měla svůj výběr zaměřit i na mladší věkové kategorie.

Společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech můžeme dle výsledků šetření řadit mezi společnosti, které mají dostatečně kvalifikované pracovníky – 36% z dotazovaných zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, 32% respondentů společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech mají středoškolské vzdělání bez maturity (do této skupiny respondentů se řadí i pracovníci, kteří jsou vyučeni), 28% zaměstnanců společnosti má středoškolské vzdělání s maturitou a pouze 4% z dotazovaných má základní vzdělání.

Při vyhodnocení další identifikační výzkumné otázky bylo zjištěno, že společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech nepoužívá pro zaměstnávání pracovníků žádné agenturní zaměstnávání, všichni pracovníci jsou interními pracovníky závodu v Kryrech. Jak tedy uvádí Šikýř (2016, str. 21), ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech agenturní zaměstnavatel v tomto případě dočasně nepřiděluje své zaměstnance pro výkon práce. Dotazník vyplnilo celkem 23 technicko – hospodářských pracovníků (ve zkratce THP) pracovníků, což je 27% ze všech zaměstnanců společnosti a 27 pracovníků, kteří vykonávají práci na dělnických pozicích, což je 32% ze všech pracovníků společnosti.

Graf číslo 1 se zabývá délkou zaměstnání zaměstnanců ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech.

Graf 1: Délka zaměstnání ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech



Zdroj: Kateřina Hanušová

Na předchozím grafu (graf číslo 1) je znázorněno, jak dlouho ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v závodě v Kryrech zaměstnanci pracují. Z grafu lze vyčíst, že se jedná o stabilního zaměstnavatele v bývalém okrese Louny. Tento podnik tedy můžeme řadit mezi podniky, pro které není typická fluktuace pracovníků, protože společnost nabízí svým zaměstnancům dobré finanční ohodnocení a benefity, ve srovnání s jinými společnostmi v okolí jsou v AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech dobré vzájemné vztahy, veškerá komunikace je vedena v duchu demokratických principů, zaměstnanci jsou díky přehledné struktuře firmy dobře informováni, na koho se v případě potřeby mohou obrátit při řešení nejen pracovních, ale i osobních problémů.

Tabulka číslo 1 se zabývá pracovními pozicemi a nejvyšším dosaženým vzděláním pracovníků společnosti, a to z hlediska pohlaví.

Tabulka 1: Shrnutí nejvyššího dosaženého vzdělání a pracovních pozic

		Ženy	Muži
Pracovní pozice	THP pracovníci	8	15
	Dělnické pozice	4	23
Nejvyšší dosažené vzdělání	Základní	0	2
	Středoškolské bez maturity, výuční list	3	13
	Středoškolské s maturitou	4	10
	Vysokoškolské	5	13

Zdroj: Kateřina Hanušová

V tabulce číslo 1 jsou shrnuté některé informace z identifikačních otázek. Tabulka je rozdělena podle pohlaví (tedy na ženy a muže), u obou pohlaví se sleduje pracovní pozice a nejvyšší dosažené vzdělání. Dotazníkového šetření se spíše zúčastnili muži než ženy, a to především muži, kteří jsou na dělnických pozicích ve společnosti. Zatímco žádná z dotazovaných žen neměla základní vzdělání, 2 muži měli jen základní vzdělání, co se týče středoškolského vzdělání a vyučení, jsou na tom lépe ženy než muži, je tomu i tak v porovnání středoškolského vzdělání s maturitou, avšak vysokoškolsky vzdělaní jsou více muži než ženy. Z toho šetření lze říci, že se jedná o společnost, kde převažuje mužská část populace. Hlavním důvodem, proč ve společnosti pracuje spíše mužská část populace, je, že se jedná o průmyslový podnik, kde se manipuluje s těžkými nástroji i materiálem (velkými tabulemi skla), jedná se tedy o fyzicky náročnou práci, která je spíše určena mužům než ženám.

5.3 Výsledky výzkumného šetření

Následující výzkumné otázky byly rozděleny do dvou bloků. První ze stanovených bloků se zaměřuje na téma získávání

pracovníků a druhý na výběr pracovníků, a to v již několikrát zmiňované společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v závodu v Kryrech.

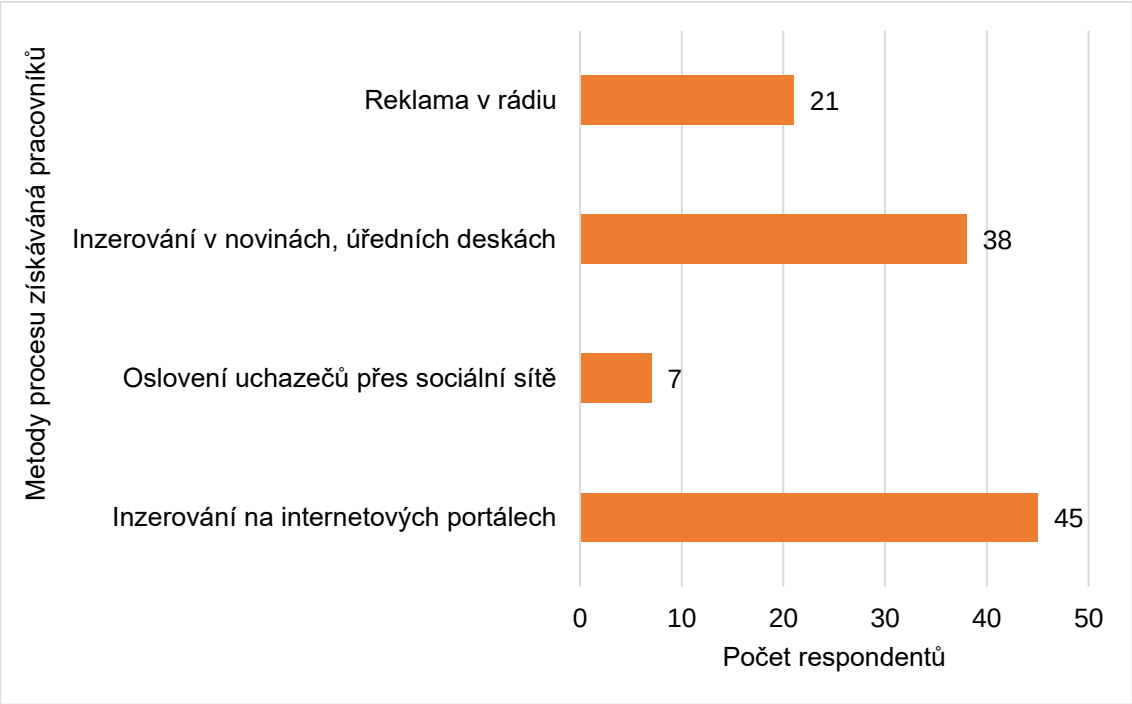
První otázka z bloku získávání pracovníků se zaměřovala na to, zda současní zaměstnanci mají povědomí o volných pracovních pozicích v AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech, většina z dotázaných respondentů na tuto otázku odpověděla, že mají povědomí o volných pracovních pozicích ve společnosti. Tyto informace získávají z firemních nástěnek, které se nacházejí na několika místech v závodě a také z pravidelných porad, které probíhají v rámci oddělení – větší porady (časově náročnější probíhají jednou týdně), informační schůzky (které trvají několik minut, probíhají denně) – tyto schůzky probíhají především u dělnických pozic (tyto schůzky řídí především mistři a vedoucí směny). Z toho hlediska tedy funguje organizační komunikace velmi dobře. Zaměstnanci jsou sice informováni o volných pracovních pozicích ve společnosti, avšak nedostává se jim dostatek informací o průběhu výběrového řízení ve společnosti, proto je důležité, aby společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech zapracovala na informovanosti během procesu výběru pracovníků a dávala tak dostatek informací o průběhu výběru pracovníků svým současným pracovníkům. Toto informování by mohlo probíhat v rámci pravidelných porad, nebo při aktualizaci volných pozic na informačních nástěnkách, kde by byl doplněn stav, v jakém se průběh procesu získávání a výběru pracovníků nachází (např. vystavená inzerce, ukončená inzerce, probíhá výběrové řízení).

Při další výzkumné otázce bylo zjištěno, že více jak polovina respondentů (52% zaměstnanců) se o volném pracovním místě v AGC Flat Glass Czech, a.s. dozvěděla prostřednictvím pracovníků úřadu práce, jak uvádí Koubek (2012, str.139), tato forma získávání pracovníků je určena osobám, které hledají zaměstnání, ale i společnostem, které hledají nové pracovníky, mezi výhody této inzerce patří její cena, která bývá velmi nízká, za nevýhodu je označován omezený výběr uchazečů. Dále pak 40% respondentů uvedlo, že zdrojem informací se staly internetové pracovní portály. Podle internetového portálu www.pracovni-portaly.cz (cit. 4. 4. 2017) mezi nejvyužívanější pracovní internetové portály patří Jobs.cz,

Prace.cz, VolnaMista.cz (Sprace.cz). Pouhých 8% respondentů se o volném pracovním místě dozvědělo od zaměstnanců společnosti AGC Flat Glass, a.s. v Kryrech, což vypovídá o skutečnosti, že tento způsob je i podle Koubka (2012, str. 136) pasivní metodou při procesu výběru pracovníků, v současné době jsou velmi populární programy, které se zaměřují na doporučování vhodných kandidátů, za které náleží odměny těm pracovníkům, kteří doporučí vhodného kandidáta, proto by se společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech mohla zaměřit i na tento způsob získávání pracovníků. Proto by bylo dobré vytvořit program nazvaný např. DOPORUČ SVÉ PŘÁTELE. Na základě tohoto programu by zaměstnanec, který by doporučil svého známého, obdržel finanční odměnu za podmínek, že by daná osoba prošla úspěšně výběrovým řízením a pracovala by ve společnosti minimálně po dobu tzv. zkušební doby, která je definována v zákoníku práce.

Další výzkumná otázka byla zaměřena na metody procesu získávání pracovníků, její výsledek je graficky znázorněn na grafu číslo 2.

Graf 2: Důležité metody procesu získávání pracovníků



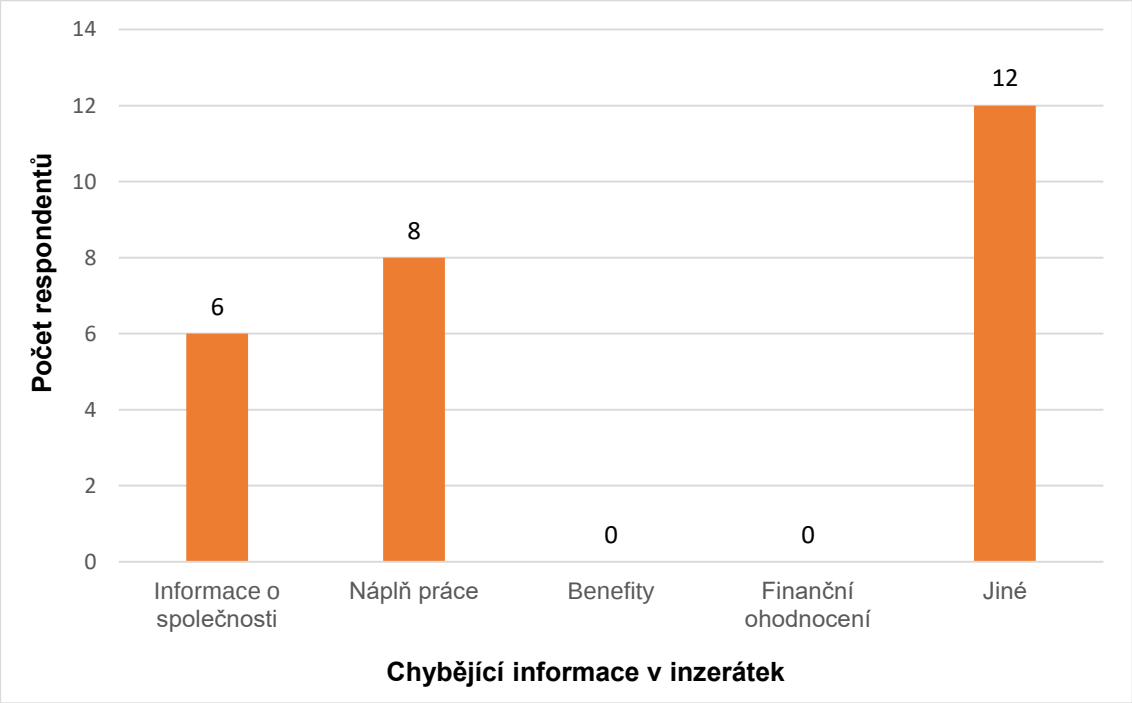
Zdroj: Kateřina Hanušová

Na grafu číslo 2 je znázorněno, které metody procesu získávání pracovníků jsou důležité pro pracovníky v Kryrech. V této výzkumné otázce mohli respondenti zvolit více možných odpovědí. Jak je tedy graficky znázorněno, zaměstnanci označili za nejdůležitější metodu inzerování na internetových portálech (označeno celkem 45krát), jako druhou nejvíce označenou odpovědí se stala metoda inzerování v novinách a úředních deskách (označeno 38krát). Třetí možností se stala metoda získávání pracovníků pomocí reklam v rádiu (označeno 21krát). Jako poslední metodu zvolili zaměstnanci oslovení uchazečů přes sociální sítě (označeno 7krát).

52 % z dotazovaných respondentů uvedlo, že pro ně nebyly informace ve vystaveném inzerátu dostačující. Společnost by si tedy měla své inzeráty rozšířit o chybějící informace (více v kapitole číslo 5.5 Návrh na opatření).

Výsledek výzkumné otázky, která se zabývala chybějícími informacemi ve vystavených inzerátech, je graficky znázorněna v grafu číslo 3.

Graf 3: Chybějící informace v inzerátu



Zdroj: Kateřina Hanušová

Na přechozím grafu 3 je znázorněno, které informace scházely respondentům ve vystaveném inzerátu, na který oni sami reagovali. Tato otázka navazovala na předchozí alternativní otázku. Typ této otázky byl větvící, kde bylo respondentům umožněno zvolit i jiný typ odpovědi. V tomto případě respondentům chyběly informace o požadavcích na uchazeče, jedná o nejvíce zvolenou možnost této otázky, následně také respondentům scházely informace o společnosti a také náplň práce. Žádný z respondentů neuvedl možnost benefitů a finančního hodnocení. Návrh na opatření chybějících informací ve vystavěných inzerátech je uveden v kapitole 5.5 – Návrh na opatření.

Další výzkumné otázky byly zaměřeny na klady, úskalí a také zápory procesu získávání pracovníků ve společnosti. Z výsledů dotazníkového šetření vyplynulo, že za klady procesu získávání pracovníků označili respondenti nejčastěji vystavování volných pracovních pozic na různých internetových pracovních portálech a spolupráci s úřady práce. Velké plus také vidí v tom, že společnost nevyžívá personální agentury. Úskalí a zápory procesu výběru pracovníků naopak vidí ve stručnosti inzerátů, v porovnání s jinými pracovními nabídkami jsou vystavené inzeráty společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. velmi strohé. Úskalí společnosti ještě vidí také v tom, že volná pracovní místa jsou málo propagována v rámci města Kryry a v blízkém okolí, proto by bylo dobré, kdyby volné pracovní pozice společnosti byly uveřejněné na obecních vývěskách, oficiálních internetových stránkách či oficiálních stránkách sociálních sítí.

Druhým již zmiňovaným blokem je blok, který se zabývá procesem výběru pracovníků ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech. V následujících odstavcích jsou vyhodnoceny výzkumné otázky, které byly zaměřeny na tuto problematiku.

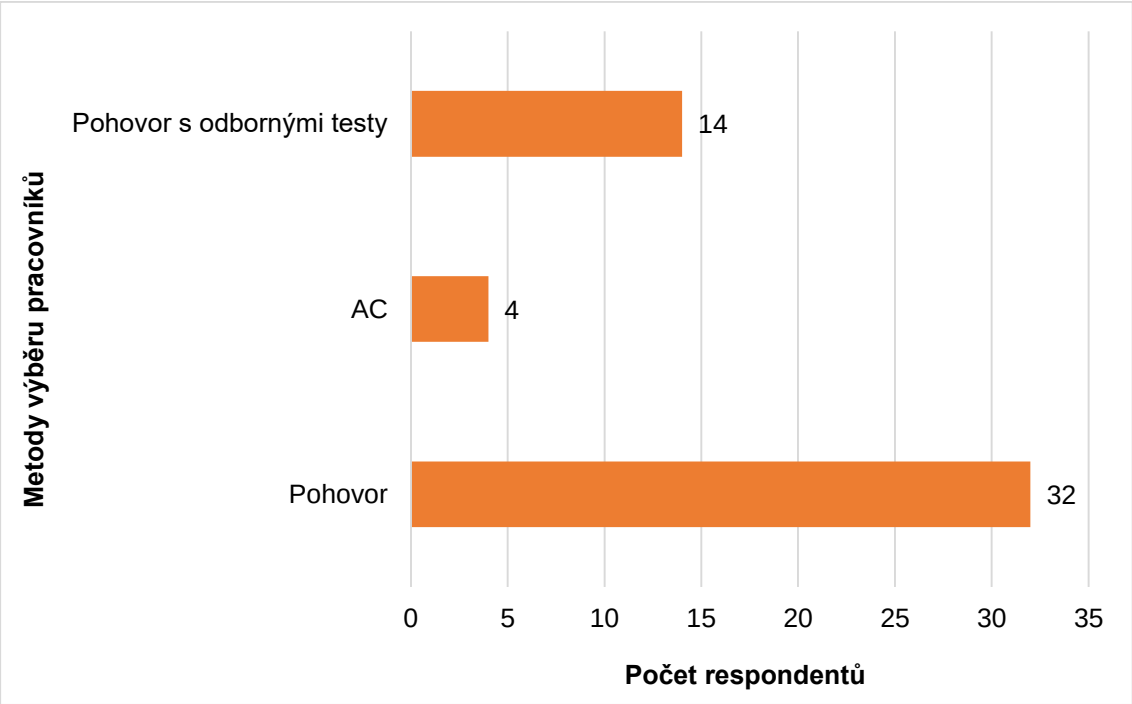
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že závod v Kryrech vyžaduje od svých uchazečů životopis a průvodní dopis (uvedlo tak 56% respondentů), 44% respondentů uvedlo pouze životopis. Jak je zmiňováno v teoretické části bakalářské práce, zkoumání životopisu patří mezi oblíbené metody výběru pracovníků a používá se v kombinaci s jinou metodou výběru pracovníků. Životopisy

a průvodní dopisy rozhodují o tom, zda uchazeč splňuje základní podmínky, které jsou nutné pro výkon práce.

Na zkoumání životopisů uchazečů navazuje další výsledek šetření. V předchozím odstavci bylo zmiňováno, že zkoumání životopisů bývá kombinováno s jinou metodou výběru pracovníků, v tomto případě se jedná o pohovor. 61% respondentů uvedlo jako metodu výběru pracovníků pohovor a 39% respondentů uvedlo, že v jejich případě metodou výběru byl pohovor, který byl v kombinaci s odbornými testy. Odborné testy jsou podle Koubka (2012, str. 175-177) doplňkovým či pomocným nástrojem, který je využíván při procesu výběru pracovníků (odbornými testy jsou: testy inteligence, testy dovedností a znalostí, testy osobnosti, aj.). V případě společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech se jedná o testy znalostí a dovedností (tyto testy především zkoumají jazykové možnosti uchazečů, technické znalosti pro danou pracovní pozici). Tato otázka byla větvená, respondenti měli na výběr celkem ze čtyř možností, a pokud jim ani jedna varianta nevyhovovala, mohli si zvolit svou vlastní.

Výzkumná otázka, která se zabývala nejpřijatelnějšími metodami při procesu výběru pracovníků, je znázorněna v grafu číslo 4.

Graf 4: Nejpřijatelnější metoda procesu výběru pracovníků



Zdroj: Kateřina Hanušová

Podle grafu číslo 4 mezi nejpřijatelnější metody výběru zaměstnanců označili respondenti pohovor (64% respondentů). Tato metoda výběru je pro ně nejpřijatelnější, protože výběrových pohovorů se účastní malý počet hodnotitelů a mají možnost se setkat se svým budoucím nadřízeným, za klad tohoto způsobu výběru pracovníků označili i to, že se jedná o dialog mezi uchazečem a hodnotitelem.

Jako druhá nejvíce přijatelná metoda výběru pracovníků byla označena metoda pohovoru, během kterého byly použity odborné testy (28% respondentů). Tato metoda je pro ně přijatelná, stejně jako u osobního pohovoru, protože je i při této metodě malý počet hodnotitelů, ale nejen to, za klad této metody uvádějí respondenti to, že hodnotitelé mohou rozpoznat, jak uchazeč rozumí dané problematice – jako je např. čtení z technické dokumentace, nebo jak uchazeče rozumí textu v cizím jazyce a dokáže v cizím jazyce komunikovat.

8% respondentů uvedlo, že je pro ně přijatelná i metoda assessment centre, hlavní důvodem zvolení této metody za

přijatelnou uvedli to, že při metodě výběru pomocí assessment centre se při hodnocení jejich výkonu podílí více jak dva hodnotitelé, proto je výsledek výběru pracovníků mnohem objektivnější.

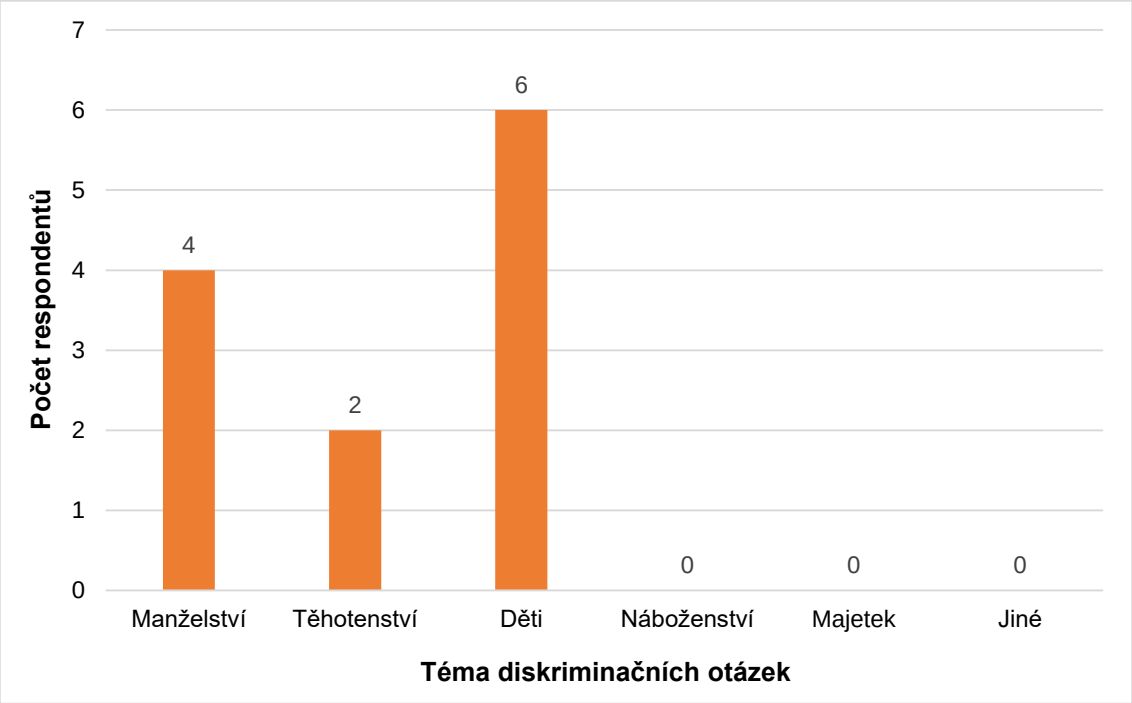
Je podivuhodné, že i za nejméně přijatelnou metodu výběru pracovníků byla označena výše uvedená metoda pomocí assessent centra (72% respondentů). Tuto metodu jako nejméně přijatelnou označili hlavně pracovníci, kteří ve společnosti působí na dělnických pozicích, což je pochopitelné, tato metoda se využívá především u vyšších pozic, než jsou dělnické pozice. Jako nejčastější důvody, proč je tato metoda pro ně nejméně přijatelná, respondenti uvedli časovou náročnost, větší počet uchazečů a hodnotitelů, hraní různých situačních her atd.

Tento blok, který je zaměřený na proces výběru pracovníků, se také zabýval tím, co respondenti považují za klady a zápory výběru pracovníků. Jako velké plus uvádějí, že závod v Kryrech pro výběr pracovníků nevyužívá žádné personální agentury, ale že si výběrové pohovory vedou a řídí sami. Za zápory uvádějí to, že personalistka či jiný pracovník, který je přítomen u výběrového řízení nemusí být objektivní a může dát na první dojem. Jak uvádí Janáčková (2009, str. 53) základ pro hodnocení druhého se vytváří již během prvních dvou minut, kdy spatříme druhou osobu a první dojem vzniká při prvních čtyřech minutách, na druhých v první řadě rozeznáváme rasu, následně pohlaví a odhadujeme věk, následně si všímáme toho, zda je daná osoba vysokého či nižšího vzrůstu, jaký má výraz v obličeji, jaké má vlasy a oči, jak se pohybuje a jaké má držení těla.

Další z otázek byly zaměřeny na samotný průběh výběrového řízení. 90% ze současných zaměstnanců - respondentů společnosti v závodě v Kryrech zhodnotilo, že personalista, který vedl výběrové řízení, byl předem připraven. V rámci výběrového řízení 82% respondentů uvedlo, že měli dostatečný prostor na své dotazy, pouhých 9 % respondentů uvedlo, že prostor na dotazy neměli.

Dotazníkové šetření se věnovalo i problematice diskriminačních otázek při výběrovém řízení (graf číslo 5).

Graf 5: Diskriminační otázky



Zdroj: Kateřina Hanušová

24% respondentů uvedlo, že při procesu výběru pracovníků byly použity diskriminační otázky. Grafu číslo 5 znázorňuje typ diskriminačních otázek, které se během výběrového řízení objevily. Jak je viditelné z grafu, nejvíce byly kladeny otázky, které se týkaly dětí, manželství a těhotenství. Je důležité, aby se personalista nebo jiná osoba, která je přítomna u výběrového řízení vyvarovala diskriminačních otázek, které se mohou týkat např. manželství, těhotenství, dětí, náboženského vyznání, majetku, zda je daný uchazeč kuřákem či nikoliv, aj. Zákoník práce uvádí, že při výběrovém řízení (pracovním pohovoru) se osoba, která pohovor vede, smí ptát pouze na to, co souvisí s uzavřením pracovní smlouvy, se vzděláním a prací samotnou.

Poslední otázky z bloku výběru pracovníků byly zaměřeny na kariérní postup v rámci závodu v Kryrech. Dle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 12% pracovníků se přihlásilo do výběrového řízení v rámci společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech, jednalo se především o pracovníky, kteří ve

společnosti pracovali více jak pět let. Nejvíce kariérního postupu bylo v rámci dělnických pozic, kdy dělník postoupil v rámci kariérního postupu na mistra a mistr na THP pozici (například procesní inženýr, plánovač výroby, kvalitář).

5.4 Shrnutí

V měsíci březnu roku 2017 probíhalo dotazníkové šetření pro účely získání informací při procesu získávání a výběru pracovníků. Toto šetření bylo zaměřeno na současné pracovníky ze společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v závodu v Kryrech.

Dle výsledků dotazníkové šetření je patrné, že společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. je stabilním zaměstnavatelem v regionu, který si svých pracovníků váží, protože moc dobře ví, že pracovníci jsou klíčem úspěchu. Společnost je v okolí velmi oblíbená a vyhledávaná, i přestože v okolí vzniklo několik nových průmyslových zón, ve kterých našli zájem především zahraniční investoři. Jedná se o průmyslovou zónu Triangle (tato zóna je zaměřena na obory zpracovatelského průmyslu a strategických služeb, nacházejí se zde i technologická centra), Havraň – Joseph (probíhá zde průmyslová výroba), Kadaň – Královský vrch (nacházejí se zde průmyslové a logistické objekty), Klášterec nad Ohří – Vernéřov, industriální park VERNE (průmysl výroby, dopravy a skladů). Velkou hrozbou pro společnost jsou průmyslové podniky na Rakovnicku a také společnost Amazon, která provádí v okolí města hromadné svozy zaměstnanců.

Jak tomu bývá, nic není dokonalé, a to ani v případě společnosti AGC v Kryrech. Nedostatky společnosti jsou patrné hlavně při procesu získávání pracovníků, a to konkrétně v nesprávnosti psaní inzerátů. V následující kapitole budou společnosti navrhnuta opatření, aby se uchazečům dostávalo větší množství pro ně přijatelných informací.

Předem stanovené předpoklady pro téma získávání a výběr pracovníků byly potvrzeny. Společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech patří mezi společnosti, pro které je typická nízká fluktuace zaměstnanců a to vyplývá z délky zaměstnání respondentů (70% respondentů pracuje pro společnost více jak 10 let).

Dále bylo zjištěno, že současní zaměstnanci této společnosti se o volných pracovních místech dozvěděli pomocí internetových pracovních portálů a také z úřadů práce. Zaměstnanci společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech kladně hodnotili, že pro inzerování volných pracovních míst společnost používá různé internetové pracovní portály a také to, že spolupracuje s úřadem práce. Společnost o volných pracovních místech své zaměstnance informuje při pravidelných poradách, ale také jsou v rámci společnosti vyvěšeny informace na nástěnkách, kde je vyčleněná sekce, která informuje o aktuálních volných pracovních nabídkách ve společnosti. V předešlé kapitole 5.3 – Výsledky výzkumného šetření jsou uvedeny i návrhy na zlepšení. Další výhodu, kterou uvedli zaměstnanci v dotazníkovém šetření je, že při procesu získávání pracovníků nevyužívá služeb personální agentury.

Osobní pohovory jsou nejpoužívanější metodou výběru pracovníků ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech. Tato metoda byla u řady pracovníků použita v kombinaci s odbornými testy. V následující kapitole je vytvořen nový způsob výběru pracovníků, avšak změna výběru pracovníků do společnosti se týká spíš vyšších pracovních pozic (především manažerských).

Osobním pohovorům předchází také proces, při kterém společnost získává základní informace o uchazečích o volné pracovní místo, proto jak vyplynulo z výsledků dotazníkové šetření, společnost vyžaduje od uchazečů průvodní dopis a životopis. Velké plus společnosti je také v tom, že zaměstnanci mají možnost kariérního postupu v rámci společnosti.

5.5 Návrh na opatření

Jako jedním z návrhu řešení pro společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. závodu Kryry je doporučeno, aby své vystavené inzeráty na internetových pracovních portálech rozšířila o větší množství informací:

1. V úvodní části napsat základní informace o společnosti.
2. Rozšířit náplň práce.

3. Oddělit požadavky, které se očekávají od uchazeče, od náplně práce.
4. Co vše společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech nabízí uchazečům.

Dle průzkumu společnosti Manpower, která kvartálně vytváří tzv. Manpower index trhu (Q3 a Q4 2016) vyšlo, že nejsilnější nárůst pracovníků bude ve zpracovatelském průmyslu. Při vyhodnocování těchto průzkumů v sídle Manpoweru na adrese Na Florenci 2116/15, 110 00 Praha 1 – Florenc byla účastníkům zdůrazňována důležitost správného vystavování inzerátů volných pracovních pozic.

V Příloze číslo 2 je znázorněna současná podoba (struktura) inzerátu, který společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. využívá. Jedná se o nabídku práce, která byla zveřejněna na jednom z internetových pracovních portálů.

Společnosti je doporučeno, aby se při tvorbě inzerátů řídila Koubkovými skutečnosti, které by měl inzerát obsahovat. Podle Koubka (2012. str. 148) by tedy inzerát měl obsahovat skutečnosti:

1. název pozice;
2. popis práce, který by měl být stručný;
3. místo výkonu práce;
4. název a adresu společnosti;
5. požadavky na uchazeče;
6. pracovní podmínky;
7. možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje;
8. dokumenty, které společnost od uchazeče vyžaduje;
9. pokyny pro uchazeče.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo společnosti navrženo, aby přepracovala obsah vystavovaných inzerátů. Jeden z návrhů, který byl společnosti představen, je možno vidět v příloze číslo 3.

Na základě doporučení společnosti Manpower, je důležitá správnost vystavených inzerátů. Účastníkům, kteří se zúčastnili vyhodnocování průzkumu trhu Q3 bylo doporučeno, ať se

společnosti zaměří také na své inzeráty, které představují jakýsi příběh – rozvrh dne pracovníka v dané společnosti. Bylo tedy společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech doporučeno, aby natočila krátký příběh s osobou, která pracuje ve společnosti.

Další možností pro společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech by mohlo být využití i tzv. Behaviorálního, kompetenčního a situačního pohovoru (ve zkratce BEI). Tímto způsobem výběru pracovníků se zabývá společnost DMC Management Consulting s.r.o. (www.dmc-cz.com), která zkoumá řešení různých projektů v oblasti řízení lidských zdrojů. Metoda BEI se zaměřuje na chování uchazečů při různých aktivitách, soustřeďuje se na osobní rysy jedince, jeho sociální schopnosti a další kompetence, které společnost vyžaduje. Základem této metody je myšlenka, že pokud se pracovník choval nějakým určitým způsobem již v minulosti, bude se tak chovat i v budoucnu (Šimánková, 2013). Tuto metodu lze podle Šimánkové (2013) kombinovat i s dalšími metodami, jako je STAR (S = situace, T = konkrétní úkoly, A = konkrétní činnost, R = konkrétní pracovní výsledky) nebo CBI (tato metoda určuje úrovně kompetencí, identifikuje a analyzuje pracovní události).

Následující tabulka 2 hodnotí kombinaci pohovorů.

Tabulka 2: Klady a zápory kombinace pohovorů

Klady při kombinaci pohovorů	Zápory při kombinaci pohovorů
• Porovnávání zkušeností a hodnocení reakcí na připravené otázky. • Ušetření času a nákladů – tím, že vybere správného zaměstnance, není pak nutnost opakování výběrového řízení. • Poznání profesních zkušeností, ale také uchazečovi schopnosti. • Možnost uplatnění i v budoucím hodnocení a rozvoji (uchazečovi slabé a silné stránky)	• Uchazeč má tendence se chválit (uchazeč nemusí vždy o sobě říkat pravdu). • Jedná se o metodu výběru pracovníků, která je časově náročnější. • Možnost špatných úsudků a předsudků. • Možnost špatného nastavení otázek.

Zdroj: Šimánková, 2013

Dalším návrhem řešení pro společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech je vytvořit assessment centrum pro vyšší pracovní pozice ve společnosti (prodejci, manažeři, apod.), do návrhu řešení assessment centre společnost využívala pro výběr pracovníků především osobní pohovory. Jak již bylo zmiňováno v praktické části, assessment centre je metoda výběru pracovníků, která je založena na zkoumání a posuzování výsledků práce, zabývá se také chováním uchazečů a způsobem, jakým uchazeči řešení modelové úkoly, a to z hlediska jak individuálního, tak skupinového (Šikýř, 2016, str. 109).

První assessment centrum v závodu v Kryrech bude vytvořeno ve spolupráci s personální agenturou, která se zabývá tvorbou a realizací assessment centry. Assessent centrum bude vytvořeno pro pozici prodejce. Výběru pracovníků pomocí assessment centra však předchází ještě zkoumání životopisů a individuální pohovory a teprve poté bude probíhat samotné assessement centrum. Jedná se tedy o vícekolový výběr pracovníků. Zkoumání životopisů a uspořádání individuálních pohovorů bude mít na starosti

společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech (zkoumání životopisů a vedení individuálních pohovorů bude mít na starosti HR mananžerka a k výběrových pohovorům bude přizván potencionální nadřízený uchazeče).

Obsahem assessment centra je řada hodnotících postupů, největší pozornost je soustředěna na chování uchazečů, modelové situace (hraní rolí, skupinové úkoly), které simulují a zachycují aspekty na pracovním místě, individuální metody (pohovory, testy, úkoly) doplněné o skupinové úkoly, výkon uchazečů se měří v několika rovinách (schopnosti a kompetence uchazečů a možnosti jejich budoucího rozvoje). Jedná se o kombinaci metod individuálních, skupinových a psychodiagnostických.

Uspořádaného assessment centra se zúčastní – 4 uchazeči a 4 hodnotitelé (dva interní hodnotitelé, dva externí hodnotitelé). Cena jednodenního assessment centra je stanovena na 62 000 Kč (bez DPH), tato cena zahrnuje: design AC na míru, přípravu hodnotitelů, realizaci AC, psychometrické testování Talent Q (osobnostní dotazník, testy Elements), zpětnou vazbu účastníků, zpětnou vazbu společnosti.

Realizace assessment centre spočívá také v přípravě a následně v samotné realizaci výběrové řízení. Tento proces bude probíhat celkem v šesti bodech:

1. Budou stanovena kritéria pro hodnocení účastníků assessment centre – tyto kritéria si stanoví společnost AGC Flat Glasss Czech, a.s. v Kryrech ve spolupráci s konzultantem z dané personálních agentury.

2. Na základě stanovených kritérií pro hodnocení uchazečů bude vytvořena struktura assessment centre, tedy harmonogram.

3. Při další fázi budou školeni interní hodnotitelé, tedy zaměstnanci ze společnosti AGC Flat Glass Czech, kteří se budou účastnit assessment centra.

4. Po splnění všech předchozích bodů může nastat samotná realizace assessment centre.

5. V předposlední fázi personální agentura vytvoří závěrečnou zprávu, výstupy, doporučení a také samotné rozhodnutí.

6. V závěrečné fázi budou uskutečněny pohovory s účastníky assessment centre. Uchazečům budou sděleny jejich kladné a záporné stránky, co se jim během výběrové řízení dařilo či nedařilo.

Bělohlávek(2016, str. 150 - 152) uvádí, že realizace assessment centre spočívá celkem v 15 bodech – prvním krokem je analýza pracovního místa, dále dle analýzy pracovního místa jsou stanoveny kompetence, následuje projektování assessment centra, příprava simulovaných situací, zpracování časového plánu assesssment centre, příprava potřebných dokumentů (formuláře pro hodnotitele, životopisy, materiály k jednotlivým aktivitám assessment centre, apod.), výběr a příprava hodnotitelů, pozvání vybraných uchazečů, příprava prostorů pro uskutečnění assessment centre, organizace průběhu celého výběrového dne, schůze hodnotitelů, zpracování závěrů, zpětná vazba uchazečům, zacházení se zprávami, které musí být v souladu se zákonem 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

V následující příloze číslo 5 je znázorněn harmonogram celého dne včetně jednotlivých úloh. Doba trvání assessment centre bude přes 7 hodin. Během dne bude na uchazeče čekat mnoho aktivit, a to aktivity individuální či skupinové. Na samotném začátku assessment centre proběhne přivítání účastníků a budou jim sděleny základní informace, pak již následují předem připravené aktivity, jako je prezentace domácích úkolů, tyto úkoly jsou vytvořeny pracovníky společnosti, kteří více znají charakter práce než externí hodnotitelé, dále také psychometrické testování a modelové situace, které předstírají reálné situace. Během celého dne budou mít účastníci celkem čtyři přestávky. Při ukončení assessement centre bude účastníkům poděkováno za účast.

Shrnutí informací procesu výběru pracovníků pomocí assessment centre – prozkoumání životopisů bude mít na starosti HR mananžerka a personalista. Po selekci životopisů dojde k pozvání vhodných kandidátů na osobní setkání (pohovory). Pohovorů se zúčastní, jak je zvykem, HR manažerka a potencionální nadřízený uchazeče. Po vyhodnocení pohovorů dojde k pozvání 4 vhodných kandidátů na samotné assessment centre. Assessment centre se zúčastní celkem 4 hodnotitelé (2 interní a 2 externí hodnotitelé, externí hodnotitelé budou osoby personální agentury a interními

hodnototiteli bude HR manažerka a personalista ze společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech, kteří budou zaškoleni personální agenturou). Cena assesssment centre bude 62 000 Kč bez DPH.

Závěr

Jak již bylo několikrát zmiňováno, proces získávání a výběru pracovníků se řadí mezi nejdůležitější personální činnosti. Bez správných lidí na správném místě by společnost nemohla existovat (Stýblo, 2006, s.38).

Cílem této bakalářské práce bylo na základě získaných podkladů ze společnosti zhodnotit způsoby získávání a výběru pracovníků.

V teoretické části bakalářské práce byly vymezeny pojmy lidské zdroje, získávání a výběr pracovníků. Teoretická část byla rozložena celkem do tří hlavní kapitol – Lidské zdroje, jejich získávání a výběr; Získávání pracovníků a Výběr pracovníků, v těchto kapitolách byly vymezeny již zmiňované pojmy (lidské zdroje, získávání a výběr pracovníků. Tato část bakalářské zpráce byla zpracována pomocí odborné literatury.

Praktická část bakalářské práce byla věnována společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech. V úvodu praktické části byla představena společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. a také již zmiňovaný závod v Kryrech. V tomto závodě probíhalo dotazníkové šetření. Dotazníky pro účely získání dat bakalářské práce byly rozdány současným pracovníkům této společnosti v Kryrech (59% současných pracovníků se zapojilo do dotazníkové šetření bakalářské práce).

Cíl bakalářské práce byl splněn. Na základě podkladů získaných ze společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech byly zhodnoceny způsoby získávání a výběru pracovníků. Vyplnil se i první předpoklad dotazníkového šetření - nejvíce používaným zdrojem inzerce jsou internetové pracovní portály a také úřady práce. Jak bylo očekáváno, společnost jako nejpoužívanější metodu výběru pracovníků využívá individuální pohovory. Poslední stanovený předpoklad byl také potvrzen – AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech se řadí mezi společnosti, pro které je charakteristická nízká fluktuace zaměstnanců a nabízí svým pracovníkům zázemí stabilní společnosti.

Na základě výsledků dotazníkové šetření byly stanoveny řešení a doporučení společnosti. Výsledky dotazníkového šetření byly

prezentovány společnosti. Některá doporučení již byla realizována (konkrétně assessment centre pro pracovní pozici prodejce a také se přepracovávají vystavované inzeráty dle vytvořeného návrhu).

Seznam použité literatury

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

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

3. **BRŮHA, D., BUKOVJAN, P., ČORNEJOVÁ, H., et al.** *Abeceda personalisty.* Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.

4. **DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J.** *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

5. **DVOŘÁKOVÁ, Z.** *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978- 80-7179-893-4.

6. **FAERBER, Y., STÖWE, Ch.** *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti.* Praha: Grada, 2007. Praxe. ISBN 978-80-247-2009-8.

7. **HANZLÍKOVÁ, O., SOUŠKOVÁ, M.** *Jak uspět v prvním zaměstnání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Poradce. ISBN 80-247-0121-9.

8. **JANDOUREK, J.** *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

9. **JAY, R.** *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct.* Praha: Grada, 2007. Brilantně. ISBN 978-80-247-1944-3.

10. **KOCIANOVÁ, R.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

11. **KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J..** *Psychologie práce a řízení.* Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

12. **KOLMAN, L.** *Výběr zaměstnanců – metody a postupy.* Praha: Linde, 2010. ISBN 978- 80-7201-810-9.

13. **KOTLER, P.** *Moderní marketing:* 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

14. **KOTLER, P., KELLER, K. L.** *Marketing management.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

15. **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých a středních firmách.* 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

16. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

17. **MACHKOVÁ, H.** *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě.* 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009.ISBN 978-80-247-2986-2.

18. **MIKULÁŠTÍK, M.** *V jaké míře ovlivňují osobnostní rysy manažerů jejich motivaci.* Psychologie v ekonomické praxi. 2001, roč. XXXVI, č. 3–4, s. 165–171. ISSN 0033-300X.

19. **PLAMÍNEK, J.** *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch.* Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2437-9.

20. **ROBBINS, S. P., COULTER, M.** *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

21. **ROBBINS, S. P., COULTER, M.** *Management.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

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

23. **ŠIKÝŘ, M.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

24. TRACY, B. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik.* 1. vyd. Praha: Synergie, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.

25. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

26. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

27. VOCHOZKA, M., MULAČ, M. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Seznam internetových zdrojů

1. **Intranet společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech**, 2017 [cit. 2017-04-01].

2. **Nabídka práce**. *Blesk* [online]. CZECH NEWS CENTER, 2016 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: www.blesk.cz/regiony/kryry-mesto-566314/nabidky-prace/elektromechanik-stroju-a-zarizeni-11755320779

3. **O AGC Glass Europe***: Historie evropského průkopníka*. AGC Glass Europe [online]. © AGC Glass Europe, 2017 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: http://www.agc-glass.eu/cs/o-agc-glass-europe/historie

4. **Pracovní portály**. *Pracovní portály* [online]. Pracovní portály, 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: www.pracovni-portaly.cz

5. **Průmyslové zóny**. *RISY.cz* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/ustecky-kraj/regionalni-informace/prumyslove-zony/

6. **STÝBLO, J.** *Proměny získávání a výběru zaměstnanců.* Portál daňových poradců a profesionálů [online], 2006 [cit. 13.3.2017]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=$index=695.

7. **ŠIMÁNKOVÁ, M.** *Nové trendy a možnosti při přijímacím pohovoru*. DMC management consulting [online]. 2013 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: http://www.dmc-cz.com/en/news/268-nove-trendy-a-moznosti-pri-prijimacim-pohovoru.

8. **Závody:** *AGC Processing Teplice – závod Kryry*. AGC Glass Ulimited [online]. Copyright AGC Glass Europe, 2015 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: http://www.agc-fenestra.cz/zavody.html/detail/498.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces a řízení lidských zdrojů 9
Obrázek 2: Plánování 10
Obrázek 3: Proces získávání pracovníků v organizaci 18
Obrázek 4: Model vztahů při získávání pracovníků 24
Obrázek 5: Závod Kryry 37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí nejvyššího dosaženého vzdělání a pracovních pozic 45
Tabulka 2: Klady a zápory kombinace pohovorů 58

Seznam grafů

Graf 1: Délka zaměstnání ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech 44
Graf 2: Důležité metody procesu získávání pracovníků 47
Graf 3: Chybějící informace v inzerátu 48
Graf 4: Nejpřijatelnější metoda procesu výběru pracovníků 51
Graf 5: Diskriminační otázky 53

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník 72
Příloha 2: Výzkumné otázky pro rozhovor s HR managerkou společnosti 76
Příloha 3: Inzerát společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech 77
Příloha 4: Návrh na novou podobu inzerátu společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech – pozice Elektromechanik 78
Příloha 5: Harmonogram assessmesnt cente 79

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií na ČVUT (obor studia: Personální management pro průmyslové podniky) a ve své bakalářské práci se zabývám problematikou získávání a výběru pracovníků. Chtěla bych zjistit několik informací potřebných pro mou práci. Prosím o anonymní vyplnění mého dotazníku.

Děkuji za spolupráci.

Kateřina Hanušová

1. **Máte povědomí o aktuálních volných pracovních místech ve firmě?**

   Pokud ANO, z jakých zdrojů jste se tyto informace dozvěděl/a?

   _____

   _____

2. **Jste seznámeni od svých nadřízených o volných pracovních pozicích?**

   ☐ ANO ☐ NE

3. **Jste informováni o průběhu výběrového řízení?**

   ☐ ANO ☐ NE

4. **Jakou z jiných metod získávání pracovníků byste označili za důležitou?**

   ☐ Inzerování na internetových portálech
   ☐ Oslovení uchazečů přes sociální sítě
   ☐ Inzerování v novinách, úředních deskách
   ☐ Reklama v rádiu
   ☐ Jiné_____

5. **Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, na které pracujete v současné době?**

   _____

6. **Byly pro vás informace z těchto zdrojů dostačující?**

☐ ANO ☐ NE

7. **Pokud NE, které informace jste postrádal/a?**

☐ Informace o společnosti
☐ Náplň práce
☐ Benefity
☐ Finanční ohodnocení
☐ Jiné_____

8. **Jaké jsou z Vašeho pohledu klady procesu získávání pracovníků ve společnosti AGC?**

_____

9. **Jaké jsou podle Vás úskalí a zápory procesu získávání pracovníků ve společnosti AGC?**

_____

10. **Které typy dokumentů od vás společnost vyžadovala?**

☐ Životopis
☐ Průvodní dopis
☐ Jiné_____

11. **Jakou metodu výběru zaměstnanců použila společnost při vašem přijímání:**

☐ Pohovor

☐ Odborné testy

☐ Assessment centre

☐ Psychotesty

☐ Jiné _____

12. **Která metoda výběru je pro vás nejpřijatelnější?**

_____

13. Proč je pro vás tato metoda nejpřijatelnější?

_____

14. Která metoda výběru zaměstnanců je pro vás naopak nejméně přijatelná?

_____

15. Proč je tato metoda pro vás nejméně přijatelná?

_____

16. Co je podle Vás problémem při procesu výběru pracovníků ve společnosti AGC?

_____

17. Co považujete za kladnou stránku procesu výběru pracovníků ve společnosti AGC?

_____

18. Jak hodnotíte připravenost personalisty na výběrovém řízení?

☐ Připraven

☐ Nepřipraven

19. Měl/-a jste v rámci výběrového řízení prostor na dotazy?

☐ ANO

☐ NE

20. Byly při výběrovém řízení použity diskriminační otázky, které se týkaly:

☐ ANO ☐ NE

Pokud ANO, týkaly se:

☐ Manželství

☐ Těhotenství

☐ Dětí

☐ Náboženství

☐ Majetku
☐ Jiné_____

21. Reagoval/a jste i na jinou pracovní pozici v AGC?

☐ ANO ☐ NE

Pokud ANO, na jakou?

_____

22. Jakého jste pohlaví? ☐ Žena ☐ Muž

23. Do jaké věkové kategorie patříte?

☐ 15 až 20 let
☐ 21 až 30 let
☐ 31 až 40 let
☐ 41 až 50 let
☐ 51 až 60 let
☐ Více než 60 let

24. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ Základní
☐ Středoškolské bez maturity
☐ Středoškolské s maturitou
☐ Vysokoškolské

25. Jak dlouho ve společnosti AGC pracujete?

☐ Méně než 1 rok
☐ 1 až 5 let
☐ 5 až 10 let
☐ 10 až 20 let
☐ Více než 20 let

26. Na jaké pozici pracujete?

_____

27. Jste interním či externím zaměstnancem?

☐ Interní ☐ Externí

Příloha 2: Výzkumné otázky pro rozhovor s HR managerkou společnosti

1. Jaká je historie společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s.?
2. Jaká ocenění získala společnost AGC Flat Glass Czech, a.s.?
3. Mohla byste mi sdělit historii závodu v Kryrech?
4. Došlo někdy ke změně názvu? Pokud ano, jaký/é název/názvy společnost používala dříve?
5. Kolik pracovníků zaměstnává společnost AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech?
6. Jaké jsou základní údaje Vaší společnosti:
   - IČO;
   - DIČ;
   - Oficiální název;
   - Sídlo společnosti?
7. Jak postupujete při zjištěné potřebě nových zaměstnanců?
8. Jak probíhá proces získávání pracovníků ve Vaší společnosti?
9. Jak probíhá proces výběru pracovníků v závodě v Kryrech?

Příloha 3: Inzerát společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech

Obor:	Elektromechanici
Počet volných míst:	1
Provoz:	Třísměnný provoz
Pracovněprávní vztah:	**Pracovní poměr - plný**
Minimální stupeň vzdělání:	Střední odborné (vyučen)
Doba zaměstnání:	od 1. ledna 2017 do neurčito
Mzdové rozpětí:	od **21 600 Kč/měsíc** až **26 000 Kč/měsíc**
Poznámka:	místo výkonu práce: Kryry vyučení v oboru elektro odborná způsobilost dle vyhlášky 50/1978 §5 a výše praxe v oboru zručnost, dovednost, znalost průmyslových řídících systémů výhodou kontakt: tel.: 724205533, e-mail: lenka.kopackova@eu.agc-flatglass.com, osobně na provozovně v Kryrech
Společnost	AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group IČ: 14864576
Místo výkonu práce	AGC Flat Glass Czech a.s. člen AGC Group , závod Kryry, Tovární, 439 81 Kryry
Kontakt:	Mgr. Lenka Kopačková, zást. řed. pro personální věci, +420 724 205 533, lenka.kopackova@eu.agc-flatglass.com

Zdroj: Nabídka práce, 2016

Příloha 4: Návrh na novou podobu inzerátu společnosti AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech – pozice Elektromechanik

AGC Flat Glass Czech, a.s. v Kryrech je stabilní a stále se rozvíjející a rostoucí společností, zaměřující se na výrobu zrcadel a skel pro nábytkářský průmysl. Historie závodu sahá již do 19. století.

Náplň práce Elektromechanika:

- Zapojování elektrických zařízení
- Návrh na rozmisťování elektrického vedení
- Údržba a seřizování elektronických a elektrických příslušenství
- Diagnostika a odstraňování závad u elektronických a elektrických příslušenství

Co požadujeme:

- Minimální vzdělání: středně odborné (vyučen) v oboru elektro
- Odbornou znalost vyhlášky 50/1978 §5
- Praxi v oboru
- Zručnost, dovednost
- Znalost průmyslových řídících systémů výhodou

Co nabízíme:

- Zázemí stabilní a stále rostoucí společnosti
- Měsíční mzdové ohodnocení: 21 600 – 26 000 Kč
- Pracovní poměr na dobu neurčitou
- Práci v třísměnném provozu
- A mnoho jiných zaměstnaneckých benefitů

Kontaktní osoba:

Lenka Kopačková – zástupce ředitele pro personální věci

- Tel.: +420 205 533, e-mail: lenka.kopackova@agc-flatglass.com

Příloha 5: Harmonogram assessmesnt cente

Od	DO	Uchazeč 1	Uchazeč 2	Uchazeč 3	Uchazeč 4
8:00	8:30	Příprava hodnotitelů			
8:35	8:50	Představení agentury			
8:50	9:00	Představení uchazečů			
9:00	9:10	Prezentace DÚ	Příprava	Příprava pro skupinovou	Příprava pro skupinovou diskusi
9:10	9:20	Příprava pro skupinovou diskusi	Prezentace DÚ		
9:20	9:30		pro skupinovou diskusi	Prezentace DÚ	
9:30	9:45			diskusi	Prezentace DÚ
9:45	10:15	Skupinově řízená diskuse - hodnocení výkonu ostatních			
10:15	10:30	Skupinová modelová úloha			
10:30	10:45	PŘESTÁVKA			
10:30	10:45	Talent Q	Talent Q	Talent Q	Individuální pohovor
10:45	11:00			Individuální pohovor	Talent Q
11:00	11:15		Individuální pohovor	Talent Q	
11:15	11:30	Individuální pohovor	Talent Q		
11:30	12:15	PŘESTÁVKA			
12:15	12:25	Příprava na F2F			
12:15	12:25	Příprava priority	Testy Elements	F2F modelová situace	Příprava priority
12:25	12:35		F2F modelová situace	Příprava priority	
12:35	12:45	F2F modelová situace	Příprava priority		Testy Elements
12:45	12:55	Testy Elements		Testy Elements	F2F modelová situace
12:55	13:00	PŘESTÁVKA			
13:00	13:10	Příprava	Projekt	Příprava pro skupinovou diskusi	Příprava pro skupinovou
13:10	13:20	Projekt	Příprava pro skupinovou diskusi		
13:20	13:30	pro skupinovou diskusi			Projekt
13:30	13:40			Projekt	diskusi
13:40	13:50	PŘESTÁVKA			
13:50	14:00	Priority	Pozorování	Pozorování	Pozorování a hodnocení
14:00	14:10	Pozorování a hodnocení	Priority		
14:10	14:20		a hodnocení	Priority	
14:20	14:30			a hodnocení	Priority
14:30	14:45	Skupinová modelová situace			
14:45	15:10	Zpětná vazba uchazečů a hodnocení dne			
15:10	15:30	Závěr a poděkování za účast			

Zdroj: Kateřina Hanušová

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kateřina Hanušová
V Praze dne: 05. 05. 2017 Podpis:

Jméno	**Oddělení/ Pracoviště**	**Datum**	**Podpis**