

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců

Acquisition and selection of employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.

SÁRA

RENČOVÁ

2018



Zadání bakalářské práce



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Renčová	Jméno:	Sára	Osobní číslo:	440978
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Ústav řízení a ekonomiky podniku				
Studijní program:	Ekonomie a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

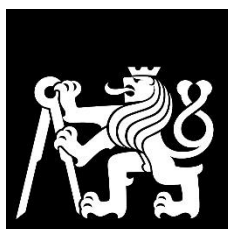
Název bakalářské práce:	Získávání a výběr zaměstnanců		
Název bakalářské práce anglicky:	Acquisition and selection of employees		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍLEM bakalářské práce je napomoci ke změně získávání a náboru zaměstnanců ve vybraném podniku. PRÍNOSEM práce je navrhnout nový proces získávání zaměstnanců, který bude fungovat efektivněji.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - metody získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, fáze výběru. 3. Praktická část - představení vybrané organizace, její problematiky a návržení řešení. 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2010. 800 s. ISBN 97880-247-1407-3., DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 97880-7179-893-4. KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců – metody a postupy. Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 97880-7201-810-9., KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., FS ČVUT v Praze, Ústav řízení a ekonomiky podniku		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

16-08-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)



Renčová, Sára. *Získávání a výběr zaměstnanců*. 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 příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne:

podpis:



Poděkování

Předně bych ráda poděkovala paní Ing. Dagmar Charvátové Ph.D. za odborné konzultace a vedení mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Veronice Pixové, Jiřímu Plechšmídovi a celkově společnosti ČZ a.s. za poskytnuté informace k této bakalářské práci.



Abstrakt

Tato práce pojednává o procesech získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku. V první – teoretické části je využita odborná literatura, v druhé – praktické části je představena samotná společnost. Pro získání odpovědí na výzkumné otázky bylo využito kvalitativního i kvantitativního šetření, které probíhalo ve vybrané společnosti. V závěru práce bylo navrženo doporučení pro zlepšení získávání a výběru zaměstnanců v představené společnosti.

Klíčová slova

Personální práce, personální činnosti, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, proces výběru zaměstnanců

Abstract

This bachelor thesis deals with the processes of acquisition and selection of employees in the specific industrial enterprise. In the first theoretical part is based on the reference books. In the second part is practical and demonstrates the processes on the example of specific opted company. The qualitative analysis conducted in specific company answers to research questions. In conclusions of the work recommendations for improvement of recruitment process in the given company are offered.

Key words

Personnel work, personnel activities, Employee recruitment, Employee selection, methods of recruitment of employee, methods of employee selection



Obsah

ÚVOD	6
1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	8
1.1 Získávání pracovníků v kontextu lidských zdrojů.....	8
1.1.1 Proces, zdroje a metody získávání pracovníků.....	9
2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	18
2.1 Výběr pracovníků v kontextu lidských zdrojů.....	18
2.2 Proces a metody výběru pracovníků.....	19
3 PROFIL SPOLEČNOSTI	24
3.1 Organizační struktura.....	24
4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ	25
5 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI	27
5.1 Řízení lidských zdrojů ve společnosti.....	27
5.2 Proces získávání pracovníků.....	29
5.3 Proces výběru zaměstnanců.....	34
6 KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ	37
6.1 Kvalitativní rozhovory.....	37
6.2 Kvantitativní šetření mezi uchazeči o práci ve společnosti a zaměstnanci.....	41
6.2.1 Kvantitativní šetření mezi uchazeči o práci.....	42
6.2.2 Kvantitativní šetření mezi zaměstnanci.....	57
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI	74
7.1 Odpovědi na výzkumné otázky.....	77
ZÁVĚR	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	83
SEZNAM TABULEK	84
EVIDENCE VÝPŮJČEK	96



Úvod

Tématem této práce je získávání a výběr pracovníků, což je v současné době jedna z klíčových oblastí řízení lidských zdrojů. Bez správného přístupu k získávání a výběru pracovníků nelze zajistit, že bude mít organizace k dispozici kvalitní pracovníky, kteří následně zajistí její úspěšnost. Podcenění získávání pracovníků může vést k tomu, že o práci v organizaci nebudou mít zájem pracovníci, kteří k tomu budou mít výbornou kvalifikaci. Podcenění výběru zase povede k tomu, že nebude vybrán, ten nejvhodnější pracovník (při určitém množství zdrojů). Oběma procesům je tedy nutné věnovat nadstandardní pozornost.

Hlavním cílem práce je navrhnout nejvhodnější doporučení pro získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku (ve smyslu pozitivní změny). Dílčím cílem je popsat trendy získávání a výběru pracovníků z pohledu názorů odborníků na danou oblast a identifikovat nedostatky v získávání a výběru pracovníků v organizaci Čz a. s. ve Strakonících.

Struktura práce je rozdělena do sedmi kapitol, které se věnují představení teoretických poznatků o získávání a výběru pracovníků, metodickému postupu zpracování práce, představení vybrané společnosti a procesu získávání a výběru pracovníků v této organizaci, včetně kvalitativního a kvantitativního šetření.

První kapitola je teoretického charakteru a seznamuje čtenáře s pojmem získávání pracovníků. Postupně je pozornost věnována získávání pracovníků v kontextu lidských zdrojů, procesům získávání pracovníků, zdrojům a metodám získávání pracovníků. Vzhledem k požadavku na aktuálnost práce se poslední část kapitoly věnuje trendům v oblasti získávání pracovníků. Následující (druhá) kapitola má podobnou strukturu, ale pozornost je zaměřena na pojem výběru pracovníků, tedy jeho proces, zdroje a metody, včetně popisu aktuálních trendů. Praktický ráz mají následující kapitoly, které se věnují profilu (představení) vybrané společnosti. Tato



organizace patří mezi nejvýkonnější v České republice a velmi aktivně využívá procesy související se získáváním a výběrem pracovníků, takže je její výběr relevantní.

Čtvrtá kapitola seznamuje čtenáře s metodickým postupem zpracování, kdy je pozornost zejména věnována popisu kvalitativního a kvantitativního sběru dat. Kapitola číslo pět se věnuje popisu získávání a výběru pracovníků ve vybrané společnosti. Je zde popsán systém řízení lidských zdrojů, proces získávání pracovníků a proces výběru pracovníků. Šestá kapitola se zabývá kvalitativním a kvantitativním sběrem dat mezi uchazeči o práci ve společnosti, a také mezi zaměstnanci společnosti. Sedmá kapitola se věnuje návrhům a doporučením ke zlepšení získávání a výběru pracovníků v organizaci a odpověďmi na výzkumné otázky.

K základním výzkumným otázkám v rámci práce se řadí:

- 1) *Lze aplikovat globální trendy získávání a výběru pracovníků do prostředí organizace Čz, a. s.?*
- 2) *Existují výrazné rozdíly mezi získáváním a výběrem pracovníků, nebo lze oba procesy zahrnout pod jednu oblast personální činnosti organizace?*
- 3) *Jaký význam přikládá odborná literatura získávání a výběru pracovníků, a je tento význam totožný s významem, který těmto procesům přikládají řídicí a personální pracovníci organizace Čz, a. s.?*

První otázka se věnuje možnostem využití trendů z globálního prostředí ve zkoumané organizaci. Pokud chce organizace držet krok s konkurencí, tak musí neustále sledovat různé trendy a uvažovat o jejich aplikaci ve svém interním prostředí. Druhá otázka se zabývá možnostmi integrace procesů získávání a výběru pracovníků a chápáním těchto pojmů mezi odborníky a v praktické realizaci organizace. Třetí otázka se snaží identifikovat význam získávání a výběru pracovníků v dnešním podnikatelském prostředí.



Teoretická část

1 Získávání pracovníků

1.1 Získávání pracovníků v kontextu lidských zdrojů

Dvořáková (2012, s. 4) hovoří o pojmu řízení lidských zdrojů jako o souboru určitých politik, zásad a postupů, které neobsahují jednoznačné poučky a vzorce, ale spíše doporučení, které si pak musí každá organizace upravit na základě vlastních a specifických podmínek.

Vašítková (2014, s. 154) charakterizuje získávání a výběr pracovníků jako klíčové z hlediska problematiky řízení lidských zdrojů v organizaci. Získávání se podle zmíněné autorky musí soustředit zejména na tvorbu pravidel, popis pracovních míst, charakteristiku vlastností, kterými má nový zaměstnanec disponovat, ale také způsob informování o volných pracovních místech.

Cílem získávání zaměstnanců je podle Vašítkové (2014, s. 154) získání dostatečného množství kandidátů, pro co nejlepší výběr nejvhodnějšího kandidáta pro obsazení pracovní pozice.

Armstrong a Taylor (2015, s. 272) charakterizují získávání pracovníků jako proces, který se soustředí na vyhledávání a oslovování potenciálních uchazečů o zaměstnání. Podle autorů dané uchazeče momentálně organizace potřebuje. Na tento proces potom navazuje výběr zaměstnanců, kde se rozhoduje o konkrétních uchazečích v tom smyslu, jestli budou přijati do pracovního poměru.



1.1.1 Proces, zdroje a metody získávání pracovníků

Získávání pracovníků lze rozlišit například podle Koubka (2015, s. 131-132) do dvanácti kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří mají být pozváni k procesu výběru.

Identifikace potřeby získávání pracovníků.

Identifikovat volné pracovní místo je první krok, který musí organizace uskutečnit. Koubek (2002, s. 124) se v podstatě shoduje s Kotlerem (2012, s. 132), že je důležité identifikovat potřebu dodatečných pracovníků s určitým předstihem, a to před realizací získávání samotných nových zaměstnanců. Při identifikaci pracovního místa se musí vycházet jednak z plánů organizace, tak z momentální - operativní potřeby organizace.



Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Tento krok procesu je velmi důležitý, protože se nadále využívá pro předvýběr a potom i pro samotný výběr zaměstnanců, navíc se vzniklé dokumenty stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání. Zejména je tento krok důležitý, protože analyzuje, koho s nabídkou zaměstnání oslovit, jaké metody k tomu využít, jaké dokumenty od potencionálních uchazečů požadovat. Je však důležité, aby dokumenty byly dostatečně aktuální. (Koubek, 2012, s. 132)

Samotný popis pracovního místa obsahuje stručné informace o náplni práce na volném pracovním místě (úkoly a činnosti), o povinnostech i odpovědnostech s místem spojenými, a o postavení v organizační struktuře (Kociánová, 2010, s. 50 – 52). Šikýř (2016, s. 80) ve své knize uvádí totéž, přičemž tyto náležitosti rozděluje do dvou pomyslných bodů, a to na informace o pracovním místě a na požadavky na zaměstnance na pracovním místě.

Zvážení alternativ.

Protože se v moderní době klade důraz především na hospodaření s pracovní silou a na snižování nákladů práce, je potřeba, před dalšími kroky zvážit, zda bude mít budoucí pracovník po celý čas své pracovní doby dostatečné množství práce, a to na každý den, kdy v práci bude. Pokud tomu tak nebude, vybírá se z těchto možností.

- Pracovní místo se zruší
- Rozdělení náplně pracovního místa mezi jiné stávající zaměstnance
- Práce se pokryje stávajícími zaměstnanci formou přesčasů
- Přijetí nového zaměstnance na částečný úvazek
- Přijetí nového zaměstnance na dočasný pracovní poměr
- Přijetí nového zaměstnance na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti
- Pokrytí volného místa pomocí outcoursingu



Celý proces získávání zaměstnanců pokračuje dále, pokud se zjistí, že je potřeba obsadit zaměstnance na hlavní pracovní poměr nebo částečný či dočasný úvazek. Je třeba vzít v úvahu, že tyto zvolené možnosti ovlivní další kroky procesu. Jako jsou třeba kritéria výběru, požadavky na zaměstnance anebo metody výběru. (Koubek, 2012, s. 133)

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a výběr pracovníků.

Jde o informace, ze kterých je uchazeč schopný, udělat si reálný obrázek o volném pracovním místě a to i o požadavcích na něj, jakožto na budoucího zaměstnance. Vycházíme z popisu práce, přitom se nesmí zapomínat na body, které jsou v podstatě rozdělené do dvou skupin, které popisuje Šikýř v knize Personalistika pro manažery a personalisty. (2016, s. 80).

„Popis pracovního místa

- *Název práce, pracovní funkce*
- *Pracovní úkoly, odpovědnost*
- *Místo výkonu*
- *Možnost vzdělávání*
- *Pracovní podmínky, plat/mzda*

Popis požadavků na pracovníka

- *Vzdělání, kvalifikace*
- *Schopnosti a dovednosti*
- *Předchozí zkušenosti*
- *Charakteristika osobnosti“*

výše zmíněné požadavky by měli být dále rozděleny na nezbytné, žádoucí, vítané, okrajové.



- **Nezbytné** – potřeba existence, nelze z nich slevit. Jsou podmínkou pro přijetí na pracovní pozici
- **Žádoucí** – nejsou až tak nutné pro přijetí, lze se je naučit například zprostředkovaným školením od zaměstnavatele
- **Vítané** - na pracovním místě nejsou až tak nutné, ale jejich přítomnost zvyšuje využitelnost zaměstnance v celé organizaci.
- **Okrajové** - nedůležité, jdou zajistit jiným způsobem

Pokud uveřejňujeme nabídku zaměstnání, je třeba uvést všechny nezbytné a žádoucí požadavky, které pracovní místo žádá od zaměstnance. Důležité je zde si říct, že tento krok často rozhoduje o tom, jaká bude odezva od potencionálních zájemců o volné pracovní místo. (Koubek, 2012, s. 133 – 134)

Zcela jinak uspořádané sestavení požadavků popisuje Armstrong (2007, s. 343 - 344) v těchto bodech:

- **Odborné schopnosti** – co musí zaměstnanec znát a umět na daném pracovním místě.
- **Požadavky na chování** – požadované chování na pracovní místo ale i v rámci celé organizace.
- **Kvalifikace a výcvik** - vzdělání, výcvik a odbornost.
- **Zkušenosti** – v předešlém zaměstnání, s daným pracovním místem.
- **Vhodnost pro organizaci** – zda bude uchazeč vhodný pro organizaci a její organizační kulturu.
- **Další požadavky** – schopnost cestovat, schopnost pracovat na více místech
- **Plnění očekávání uchazeče** – jestli a jak může organizace splnit uchazečovo očekávání

Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.

V tomto kroku organizace rozhodne, jestli budoucího zaměstnance vybere z vnějších zdrojů, či dá šanci stávajícím zaměstnancům. V první řadě by volné pracovní místo mělo



být nabídnuto právě stávajícím zaměstnancům. Toto jednání má hned několik výhod, zaměstnanec už organizaci zná a vyzná se v ní, zná její cíle, politiku, strategie, již je začleněný ve stávajícím kolektivu a zná pracovní náplně ostatních pracovních pozic, což může organizaci ušetřit čas, a hlavně náklady spojené s adaptačním procesem. Jako další velmi významnou výhodu se považuje, že pokud je na nově obsazované místo obsazen již stávající zaměstnanec, zvyšuje se celková motivace zaměstnanců v organizaci. Pokud mají stávající zaměstnanci možnost povýšení, jsou motivováni k tomu, pracovat lépe a v organizaci setrvat. (Armstrong, 2007, s. 348)

Naopak existují i určité nevýhody, jako je omezený výběr, kdy se může stát, že stávající zaměstnanci, co by uchazeči, nejsou dostatečně vzdělaní či kvalifikovaní na nově vzniklou pracovní pozici, také se může stát, že mezi zaměstnanci vznikne nezdravá soutěživost. Nebo se díky obsazení stávajícím zaměstnancem zastaví tok nových myšlenek pro organizaci, které by naopak nový zaměstnanec z externího prostředí mohl do organizace vnést. (Koubek, 2012, s. 131)

V případě, že není možno vybrat odpovídajícího člověka na nové pracovní místo z řad našich zaměstnanců, organizace se zaměří na zdroje vnější. Může se jednat i o volné pracovní síly na našem trhu, o lidi zapsané na pracovním úřadu, absolventy škol, o studenty, důchodce, ale i zaměstnance jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo o ty, kteří chtějí jinou lepší a zajímavější práci nebo prostě jen lepší platové ohodnocení.

Mezi výhody potom patří široká škála výběru z uchazečů, vysoké pracovní nasazení příchozího pracovníka, nové know-how, které s sebou nový pracovník do organizace přinese nebo třeba nové řešení na chronické problémy organizace.

Samozřejmě i výběr z externího prostředí s sebou nese nevýhody, mezi které můžeme zařadit vyšší náklady na proces získávání, delší čas na obsazování pracovního místa, neznalost organizace a spolupracovníků. Adaptace nového zaměstnance vyžaduje čas a peníze, v průběhu adaptace není zaměstnanec stoprocentní, co se týče výkonu, k tomu přispívá i stres z neznámého prostředí a neznámé pracovní činnosti. Na stávající zaměstnance může mít přijetí nového zaměstnance negativní dopad, protože se zamezí



možnosti kariérního růstu. V neposlední řadě při přijmutí externího zaměstnance nese vždy organizace riziko z nesprávné volby. (Kociánová, 2010, s. 84–85)

Volba metod získávání pracovníků.

Šikýř (2016, s. 97) hovoří o tom, že každá z metod získávání pracovníků je vhodnější v jiném momentě, takže personální pracovníci, musí akceptovat řadu různých faktorů při výběru vhodné metody pro obsazení volného pracovního místa.

Podle Koubka (2015, s. 135-145) patří k základním metodám získávání pracovníků takové činnosti, které umožňují předávání informací o nabídce volných pracovních míst, ale existuje i varianta, kdy se uchazeči nabízejí sami. Při popisu dalších metod tento autor hovoří o variantách doporučení volného místa stávajícím pracovníkem organizace, přímého oslovení vybraného potenciálního zaměstnance, využití informačních tabulí v prostorách organizace či ve vnějším prostředí, letáková kampaň, inzerování v médiích, spolupráce s třetími institucemi (typu vysokých škol, středních škol, odborových organizací, profesních sdruženích, úřadů práce). V neposlední řadě lze podle Koubka (2015, s. 135-145) celý proces řešit prostřednictvím outsourcingu.

Doporučení volného místa stávajícím pracovníkem organizace

Koubek (2015, s. 135-145) považuje tuto metodu za vysoce pasivní, ale také za velmi výhodnou, protože organizaci nevznikají prakticky žádné náklady. Autor ovšem upozorňuje i na nevýhodu toho, že se v tomto případě vybírá z omezeného počtu uchazečů.

Přímé oslovení vybraného potenciálního zaměstnance

Přímé oslovení vybraného potenciálního uchazeče je podle Koubka (2015, s. 135-145) vhodné, když chce organizace získat skutečně kvalitního zaměstnance, protože zpravidla se oslovuje pouze pracovník s odpovídajícím odborným a osobnostním profilem. Vzhledem k tomu, že se často jedná o zaměstnance konkurenčních organizací, tak v tomto rámci může dojít ke zhoršení vztahů.

Využití informačních tabulí

Za informační tabule považuje Koubek (2015, s. 135-145) vývěsky v organizaci či mimo organizaci, které poskytují informace o volných pracovních místech.



Letáková kampaň

Koubek (2015, s. 135-145) charakterizuje letákovou kampaň v rámci získávání pracovníků za možnost nalezení zaměstnance v konkrétní lokalitě, a to při krátkém časovém termínu.

Inzerce v médiích

Inzerce v médiích jako velmi rychlou metodu pro získání pracovníků, avšak při poměrně vysokých nákladech. (Koubek, 2015, s. 135 – 145)

Spolupráce s třetími institucemi

Třetími institucemi se rozumí například vzdělávací organizace, odborové organizace, profesní sdružení či úřady práce. Podle autora jde o to, aby došlo k zapojení subjektů, které mají přístup ke kvalifikované pracovní síle. (Koubek 2015, s. 135 – 145)

Outsourcing

Armstrong a Taylor (2015, s. 282-283) popisují outsourcing získávání a výběru zaměstnanců jako jeden z trendů současné doby. Podle autorů provádí tento proces externí dodavatel, takže organizace získá vhodné pracovníky, aniž by musela tento proces realizovat. Autoři dodávají, že se většinou jedná o pracovníky na jednodušší pracovní pozice. Pro organizace je výhodou snížení časových nákladů a možnost specializace na procesy s vyšší přidanou hodnotou.

Armstrong a Taylor (2015, s. 295) nabízejí recept na to, jak si poradit, když není organizace schopná dlouhodobě obsadit volné pracovní místo. V takovém případě se podle autorů musí organizace ujistit, že skutečně využila všech relevantních metod pro identifikaci potenciálních uchazečů o zaměstnání. Pokud ano, tak musí přikročit k tomu, že zlepší atraktivitu nabízené pracovní pozice a přinese větší množství informací zaměstnancům. Dále může organizace ještě zlepšit pracovní podmínky a nabízené výhody. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 295) je poslední variantou možnost zabezpečení dané práce s využitím aktuálních lidských zdrojů v organizaci.

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.

Díky tomu, že tento krok do budoucnosti ovlivňuje úspěšnost kroků navazujících, je opět velmi důležitý a musí se mu věnovat dostatek pozornosti. V tuto chvíli organizace zvažuje,



jakou formu dokumentů bude od uchazeče požadovat, aby získala podrobné, spolehlivé a přiměřené informace o uchazeči. Kociánová (2010, s. 98) píše ve své publikaci, že se jedná o velmi důležitý proces v získávání zaměstnanců. Z pravidla organizace požadují životopis, doklady o vzdělání a další certifikáty o kvalifikacích. Popřípadě reference od předchozího zaměstnavatele. Koubek (2012, s. 142 – 146) si stojí za stejným tvrzením, které navíc doplňuje o několik dalších částých dokumentů, jako jsou : výpis z rejstříku trestů, lékařský posudek o zdravotním stavu nebo motivační dopis.

Formulace nabídky zaměstnání.

Nabídka zaměstnání je běžný a velmi důležitý prostředek pro navázání komunikace s uchazeči. Šikýř tvrdí, že „*Smysluplně formulovaná nabídka by měla zajistit určitou autoselekcí potencialních uchazečů, to znamená, že nabídka zaměstnání musí potencialním uchazečům o zaměstnání umožnit samostatně posoudit povahu, požadavky a podmínky vykonávané práce a samostatně se rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří se mohou o zaměstnání úspěšně pokusit*“ (Šikýř, 2016, s. 100).

Smysluplně formulovaná nabídka by měla obsahovat (Koubek, 2012, s. 148):

- Název práce
- Popis práce (charakteristika pracovního místa)
- Místo výkonu práce (Jméno organizace, adresa sídla organizace)
- Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi
- Pracovní doba, režim
- Výše mzdy / platu, příplatky, bonusy, prémie,
- Možnost kariérního růstu / další vzdělávání nebo rozvoj
- Požadované dokumenty o zaměstnání, reference
- Požadovaný věk (jen pokud je to nezbytně nutné)
- Další informace pro uchazeče – kde se dozví bližší informace o volném pracovním místě, kam zaslat životopis, popřípadě do kdy



Šikýř (2016, s. 102) v tomto tématu upozorňuje na to, že požadavky na potenciálního zaměstnance nesmí být diskriminující.

Uveřejnění nabídky zaměstnání.

Od chvíle uveřejnění je pro potenciální uchazeče možné se o pracovní místo ucházet. Organizace se musí zvláště zaměřit a dvě okolnosti, které mohou ovlivnit úspěšné získávání informací. A to jsou způsob uveřejnění nabídky a zvolený čas, po který bude nabídka zaměstnání trvat. Způsob uveřejnění nabídky by měl být zvolen takový, aby byl co nejefektivnější pro organizaci, je vhodné také využít více kombinací uveřejnění nabídky, která zajistí oslovení a získání co nejvíce uchazečů. Stejně tak důležitá je délka inzerování nabídky práce. Nabídka by neměla být příliš dlouhá, ale ani příliš krátká. Pokud na obsazení volného místa spěcháme, smíme ho uveřejnit na nejméně dva týdny, v žádném případě ne na dobu ještě kratší. Je také dobré pamatovat na to, že krátkou nabídku zaměstnání je vhodné využívat spíše na nižší pozice, popřípadě v době, kdy je na trhu práce dostatečné množství volných pracovních sil. (Koubek, 2012, s. 153)

Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.

Od chvíle, kdy se uchazeči uchází o pracovní místo, shromažďují se potřebné dokumenty o nich. Od této chvíle s nimi začíná organizace dle potřeby i ústně jednat.

S uchazeči by organizace měla jednat slušně. Musí mít na paměti, že se jedná o lidi, které nezbytně potřebuje a při nevhodném jednání je může odradit a ztratit jejich zájem o pracovní místo. A tím si dokonce zkazit svoji zaměstnavatelskou pověst. (Koubek, 2012, s. 80)

Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.

Krok, který rozhoduje, jestli se zájemci o pracovní místo dostanou do seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám. V této fázi vycházíme hlavně ze získaných dokumentů od uchazečů. (Koubek, 2012, s. 153)

Předvýběr by měl vytřídit uchazeče do 3 kategorií, „*nevhodní, na hranici přijatelnosti a přijatelní*“ (Armstrong, 2007, s. 358). Do těchto tří kategorií se uchazeči třídí pomocí analyzování a porovnávání jejich dokumentů se specifiky pracovního místa.



Koubek (2012, s. 153-155) stejným způsobem jako Armstrong rozděluje uchazeče do 3 kategorií, akorát s odlišnými názvy. Tyto 3 kategorie pro rozdělení uchazečů nazval: „*velmi vhodní, vhodní a nevhodní*“ (2012, s. 153-155).

Sestavení seznamu uchazečů, kteří mají být pozváni k procesu výběru.

Zde se již jedná o užší výběr uchazečů, kteří nejlépe splňují specifika pracovního místa, tedy takoví, kteří byli v předchozím kroku označeni jako přijatelní/velmi vhodní. Takto označení uchazeči budou pozváni na výběrové řízení, které má na starosti personalista, manažer, popřípadě přímo nadřízený danému pracovnímu místu. Pozvaných – tedy přijatelných či velmi vhodných uchazečů by mělo být okolo 4–8. Nejméně 4, aby měla organizace dostatečné množství uchazečů, ze kterých může vybrat a nejvíce 8, protože při více uchazečích se může stát, že výběrové řízení se stane nepřehledným. (Armstrong, 2007, s. 359)

2 Výběr pracovníků

2.1 Výběr pracovníků v kontextu lidských zdrojů

Kociánová (2010, s. 94) chápe výběr pracovníků jako činnost v rámci řízení lidských zdrojů, která má výrazný vliv na kvalitu zaměstnanců v organizaci. Tato kvalita pak podle zmíněné autorky ovlivní úspěšnost celé organizace.

Koubek (2015, s. 166) potom říká, že se výběr pracovníků provádí s cílem identifikovat takového uchazeče o zaměstnání, který bude nejlépe vyhovovat pracovnímu místu. Nicméně je podle autora ještě nutné zvážit potenciální příspěvek daného uchazeče k budování a podpoře pozitivních mezilidských vztahů v pracovním prostředí organizace.

Podle Bělohlávka (2016, s. 30) je cílem výběru pracovníků hned několik faktorů, a to například eliminace méně schopných či nevhodných uchazečů z výběrového řízení, dále potom vytvoření potenciálu, že bude činnost zaměstnance na daném



pracovním místě vykonávána úspěšně. Tento autor ještě pokračuje v definici cílů takovým způsobem, že prostřednictvím správného výběru zaměstnance, dojde ke zlepšení adaptace pracovníka vůči pracovnímu kolektivu a manažerům.

2.2 Proces a metody výběru pracovníků

Koubek (2015, s. 173-174) k základním fázím výběru pracovníků přiřazuje předběžnou fázi a vyhodnocovací fázi. V rámci předběžné fáze autor rozeznává tři kroky, a to v podobě definice příslušného pracovního místa, prozkoumání potřeby kvalifikace, znalostí a dovedností potenciálního uchazeče a konkrétní specifikaci požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštní schopnosti, osobnostní vlastnosti apod. Koubek (2015, s. 173-185) pokračuje s tím, že ve vyhodnocovací fázi se využívá metod výběru pracovníků, kdy za základní metody výběru pracovníků považuje prostudování životopisu, dotazníkové šetření (resp. využití dotazníků), testování pracovní způsobilosti, výběrový rozhovor, prozkoumání referencí, lékařské vyšetření, využití zkušební doby, ale také tzv. assessment centre.

Prostudování životopisu

Dvořáková a kol. (2012, s. 152) popisuje životopis jako dokument vypovídající o osobním a profesním životě uchazeče o zaměstnání, a to většinou ve strukturované formě, poskytující přehledné, systematické informace.

Šikýř (2016, s. 105) chápe prostudování a hodnocení životopisu uchazeče za základní a univerzální metodu pro výběr pracovníků. Podle tohoto autora se využívá zejména v rámci předběžného výběru vhodných uchazečů, takže po prostudování a hodnocení, ještě často následují další kroky (resp. využití dalších metod).



Využití dotazníku

Šikýř (2016, s. 108) upřesňuje, že využití dotazníků je v podstatě testování uchazečů o zaměstnání, a to z hlediska jejich inteligence, osobnosti či schopností. Uchazeč v tomto případě vyplňuje test, který je relevantní k obsazované pracovní pozici a požadavkům na tuto pozici – viz další způsob (testování pracovní způsobilosti).

Testování pracovní způsobilosti

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 288) slouží testy pracovní způsobilosti pro identifikaci relevantních a spolehlivých poznatků o uchazečích, jejich schopností, inteligenci, charakteristik osobnosti, nadání či vědomostí.

Šikýř (2016, s. 108) informuje, že lze testování uchazečů provádět například formou testů inteligence, osobnostních testů, či velmi často i testů schopností. Každý z těchto testů má jiný význam a odlišný cíl. Test osobnosti například soustředí svoji pozornost na posouzení charakteristik uchazeče (s důrazem na výkon požadované práce). Test schopností má za cíl prozkoumání a posouzení specifických znalostí a dovedností. Tento autor uvádí, že test inteligence vede ke zhodnocení duševních schopností uchazečů.

Výběrový rozhovor

Šikýř (2016, s. 105) považuje výběrový pohovor za nejvhodnější metodu výběru pracovníků, protože vede k získání kompletních informací o potenciálním zaměstnanci, a to včetně posouzení jeho odborné způsobilosti a potenciálu možného rozvoje v budoucnosti.

Nicméně se při výběrových rozhovorech objevuje v podnikatelské praxi řada chyb, na které je ovšem možné reagovat a přípravou je eliminovat. Podle tohoto autora je nutné klást důraz na (Urban, 2011):

- Přípravu otázek – musí být relevantní vůči pracovnímu místu a zjišťovat, jaké má uchazeč schopnosti a předpoklady. Doporučuje se písemná příprava otázek a nepokládání „obvyklých“ otázek typu: jaké máte silné a slabé stránky? Kde se vidíte za několik let?



- Způsob kladení otázek – nelze měnit způsob kladení otázek, ale je nutné využívat stejných otázek u všech uchazečů, protože jinak nebudou výsledky objektivní. Možné je pouze pokládat doplňující otázky.
- Důraz na relevantní zkušenosti, vlastnosti, dovednosti – relevantnost se zajistí pouze tím, že dojde k důkladnému poznání zkušeností, vlastností a dovedností, které musí mít uchazeč na daném pracovním místě.
- Objektivní hodnocení a prozkoumání skutečné motivace kandidáta – je nutné detailně prozkoumat kariéru zaměstnance, aby bylo zřejmé, jestli bude přínosem pro organizaci.
- Eliminace vlivu prvního dojmu na hodnocení uchazeče – využití intuice do výběrových rozhovorů nepatří.
- Podpora pozitivní atmosféry pohovoru – je to právě pozitivní atmosféra, která může přesvědčit uchazeče, aby se ještě více uvolnil a prozradil na sebe více informací.
- Delší rozhodování o výběru uchazeče – výběr nelze uspěchat (zejména u klíčových pracovních pozic). To znamená také vyšší počet výběrových rozhovorů s nevhodnějšími uchazeči.
- Přihlédnutí k dalším výsledkům a informacím, než pouze v rámci pohovoru – doporučuje se rozhodovat podle výsledků kombinace různých metod výběrového rozhovoru.

Prozkoumání referencí

Šikýř (2016, s. 109) popisuje prozkoumání referencí na uchazeče o zaměstnání jako získání zpětné vazby od osob, které už znají uchazeče a mohou poskytnout užitečné informace o jeho pracovní výkonnosti, či potenciálu rozvoje. Tento autor doporučuje organizacím zjišťovat informace o někdejších úkolech pracovníka, jeho povinnostech, pravomocích, odpovědnostech, schopnostech, motivaci.

Armstrong a Taylor (2015, s. 283) k tomu dodávají, že: *„hlavním smyslem referencí je získat spolehlivou a faktickou informaci o potenciálním zaměstnanci. Význam takové informace je zřejmý a zásadní. Je nezbytné ověřit a doplnit informace*



o povaze předchozího zaměstnání, o době trvání zaměstnání, o důvodech skončení zaměstnání (je-li to relevantní), o mzdě nebo třeba o docházce.“

Lékařské vyšetření

Koubek (2011, s. 106) uvádí, že lékařská vyšetření může zaměstnavatel požadovat, jen pokud je potřebné a legální. Práva a povinnosti ohledně pracovně-lékařských prohlídek upravuje zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách a zákoník práce zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách. Uvedené informace v těchto zmíněných publikacích udělují zaměstnavateli povinnosti vysílat zaměstnance na lékařská vyšetření a zaměstnance lékařská vyšetření podstupovat.

Využití zkušební doby

Časově omezená doba, ve které si obě strany ověří, zda naplnění pracovního vztahu odpovídá požadovaným normám a představám. Jde o představy nového zaměstnance, konkrétně jestli mu vyhovuje pracovní místo, náplň práce, ohodnocení. I o představy zaměstnavatele, zda-li je spokojen s přístupem i výkonem nového zaměstnance. Velmi výhodný způsob, při kterém lze při nespokojenosti jakékoli strany okamžitě ukončit pracovní poměr.

Assessment centre

Šikýř (2016, s. 109) popisuje assessment centre jako prostředek pro komplexní prozkoumání a posouzení výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém a individuálním řešení modelových úkolů a případových studií.

2.3 Trendy výběru a získávání pracovníků

Armstrong a Taylor (2015, s. 278) považují za nejvýraznější trend v získávání a výběru pracovníků využití internetu a sociálních sítí, které organizacím přinášejí



základní výhodu v tom, že mohou oslovit přímo konkrétní uchazeče, a to při velmi nízkých nákladech. Další výhodou je podle autorů možnost získání informací o těchto uchazečích, aniž by se organizace musela spoléhat pouze na informace od uchazečů.

Sovčíková (2015) tento názor potvrzuje, a to příkladem z praxe a výzkumu organizace Jobvite, podle kterého se v praxi aktivně využívá sociálních sítí a internetu při získávání a výběru pracovníků. Podle výsledků jde už o standardní součást náboru a výběru pracovníků. Organizace si v daném výzkumu tuto metodu velmi pochvalují a tvrdí, že internet a sociální sítě zlepšují kvalitu celého procesu získávání a výběru uchazečů.



Praktická část

3 Profil společnosti

ČZ, a. s. je podle svojí výroční zprávy (2017) akciovou společností, která má rozhodující podíly v dalších dceřiných společnostech (ČZ Řetězy, ČZ Strojírna, ČZ Gastro, T servis, PEDICA, ČZ-TURBO-GAZ). Primárně se společnost zabývá dodávkami dílů (zejména v automobilovém průmyslu), přičemž využívá univerzální víceúčelovou výrobní technologii. Společnosti spolu intenzivně pracují a jejich činnost se vzájemně doplňují, ať už prostřednictvím dodávek komponentů, nářadí, energií, či širokého spektra služeb. V roce 2016 podle výroční zprávy ČZ, a. s. (2017) dosáhly tržby 1 368 milionů korun českých (tj. meziroční růst o 2 %). Velká část produkce byla určena pro exportní trhy, a to zvláště potom Rusko, Německo, Mexiko, Čínu, Spojené státy americké, Itálii, Francii, Turecko, Slovensko. Hospodářský výsledek po zdanění dosáhl v roce 2016 hodnoty 50 594 tis. Kč (tj. pozitivní meziroční změna o 30,26 %).

ČZ, a. s. se na svých webových stránkách (2017c) charakterizuje jako víceoborová organizace s více než osmdesátiletou tradicí strojírenské výroby, kdy cca 80 % její produkce je určeno pro automobilový průmysl. Obchodními a hospodářskými výsledky se zařazuje mezi nejvýkonnější organizace v České republice.

3.1 Organizační struktura

Z interních informací organizace ČZ, a. s. vyplývá, že je využito divizní organizační struktury, kdy v čele organizace je centrála, a jednotlivé divize jsou tvořené divizí metalurgie, divizí slévárny litiny, divizí auto, divizí turbo. Nedílnou součástí organizační struktury jsou dceřiné organizace. V čele centrály je valná hromada, dozorčí rada a představenstvo, které jsou nadřizenou složkou generálního ředitele.



Generálnímu řediteli podléhají v rámci organizační struktury finanční ředitel, obchodní ředitel, technický ředitel a výrobní ředitel.

Výroční zpráva organizace (2017) podává následující informace o činnosti těchto dceřiných společností:

- ČZ Řetězy – vyrábí válečkové, pouzdrové, speciální řetězy a stroje pro výrobu řetězů. Dodává zejména do automobilového a motocyklového průmyslu pod značkami ČZ, Velo, Favorit. V organizaci pracovalo v roce 2016 celkem 178 pracovníků (tj. meziroční pokles o 10 zaměstnanců). Využívá se i tzv. agenturních pracovníků.
- ČZ Strojírna – se zabývá zejména výrobou brusek, jednoúčelových a speciálních strojů. Hospodaření divize je ztrátové, což si vyžádalo i snížení počtu pracovníků, pokles produktivity práce v roce 2016. Divize se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.
- ČZ Gastro – tato divize se zaměřuje na poskytování služeb v oblasti závodního stravování, kdy dodává nejen ostatním divizím, ale i dalším subjektům a organizacím (tj. 57 % z celkové produkce), popř. bývalým zaměstnancům v důchodovém věku.
- Pedica CZ, a. s. – divize se soustředí na poskytování odborných služeb v rámci ostrahy majetku a osob, vedení spisovny a archivace.
- T servis, a. s. – divize se zabývá správou a efektivním využitím vlastního nemovitého majetku prostřednictvím pronájmů nebytových prostor, poskytováním administrativních a ostatních služeb.

4 Metodika zpracování

Teoretická část práce byla zpracována s využitím odborné literatury a odborných zdrojů. Jedná se o publikace zabývající se řízením lidských zdrojů, odborné články a další dodatečné zdroje o významu získávání a výběru zaměstnanců. Za účelem získání, co nejvíce relevantních informací došlo k využití zdrojů od tuzemských a zahraničních odborníků, a také zdrojů dostatečně aktuálních.



Praktická část práce byla vytvořena s využitím primárních zdrojů dat v podobě podnikových dokumentů, informací o podniku z veřejně dostupných zdrojů. Jako další zdroj bylo využito primárního sběru dat povahy kvalitativní i kvantitativní. Kvalitativní byl polostrukturovaný rozhovor s vybranými zaměstnanci organizace. Jednalo se o ředitele divize a pracovníka personálního útvaru. Výběr těchto respondentů byl záměrný a jeho účelem bylo získání informací o podobě personálního procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci, zejména pak reálného provedení těchto procesů v praxi organizace.

Kvantitativní šetření proběhlo v termínu od 1. 4. 2017 do 20. 4. 2017, a to mezi dvěma skupinami respondentů, tedy jednalo se o dvě nezávislé dotazníkové šetření. První dotazníkové šetření probíhalo elektronickou formou a došlo k oslovení neúspěšných uchazečů o zaměstnání v organizaci z období od ledna 2017 do března 2017. Každý z uchazečů obdržel prostřednictvím elektronické pošty žádost o vyplnění dotazníku (se zárukou anonymity). Struktura otázek se zaměřila na jejich hodnocení procesu získávání a výběru pracovníků. Důvodem oslovení této skupiny respondentů byla snaha o získání zpětné vazby na proces získávání a výběru pracovníků od neúspěšných kandidátů. V daném období se jednalo o 35 uchazečů a dotazník vyplnilo 17 z nich. Návratnost činila 48 %. Z absolutního počtu se jedná pouze o malý vzorek respondentů, ale z dalšího obsahu práce vyplývá, že organizace momentálně odmítá pouze malé počty uchazečů o zaměstnání z důvodu nedostatku pracovních sil na trhu práce.

V rámci druhého šetření obdržel elektronický dotazník každý respondent, který do organizace nastoupil v roce 2017. Důvodem časového omezení byla skutečnost, že pracovníci, kteří v organizaci pracují po delší dobu, mohou mít zkreslené vzpomínky na proces získávání a výběru zaměstnanců, takže poskytnou nerelevantní informace.

Počet respondentů dosáhl 169 pracovníků a dotazník v daném časovém období vyplnilo 139 z nich, čili návratnost činila 82,25 %. Osloveno bylo i několik agenturních pracovníků, ale takových, u kterých se předpokládala znalost českého jazyka.

V obou případech dotazník obsahoval uzavřené otázky s předem danými možnostmi odpovědí, které respondent vybíral.



5 Získávání a výběr pracovníků ve společnosti

5.1 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

Počet zaměstnanců

Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti ČZ, a. s. tvořil podle výroční zprávy (2017) v roce 2015 počet celkem 921 osob. V roce 2016 se jednalo o 880 osob. Průměrná mzda činila v roce 23 765 Kč za měsíc. V roce 2016 se jednalo o 24 929 Kč za měsíc. V oblasti personálního řízení si pro rok 2017 podle výroční zprávy (2017) klade za cíl:

- Stabilizaci současné kvalifikované základny zaměstnanců a zvýšení efektivity nábory nových pracovníků, a to prostřednictvím zajištění motivujícího růstu mezd (při růstu produktivity práce).
- Implementace systému zaměstnaneckých výhod.

Informace o počtu zaměstnanců lze doplnit i z webových stránek organizace (2017c), kde je ještě přidán souhrnný údaj o počtu zaměstnanců, za celý holding (mateřskou organizaci a dceřiné organizace), kdy je v těchto organizacích zaměstnáváno přes 2 tisíce osob.

Podle interních směrnic (resp. popisů pracovních míst) pracuje největší podíl zaměstnanců na dělnických pozicích. V organizaci působí odborová organizace, která má uzavřenou kolektivní smlouvu (ČZ, a. s., 2017b).

Z interních informací organizace ČZ, a. s. (2017b) vyplývá, že je cílem řízení lidských zdrojů neustálé zlepšování potenciálu zaměstnanců za účelem zajištění úspěšné realizace obchodní a výrobní strategie organizace, což se v konečné podobě projeví rostoucí prosperitou celé organizace. Nástrojem realizace řízení lidských zdrojů jsou různé řády, směrnice, pokyny, jejichž podobu a rozsah zajišťuje



personální útvar organizace. Tento přímo podléhá generálnímu řediteli, tedy je součástí jeho útvaru.

Interní informace ČZ, a. s. (2017b) uvádí informace o personálním složení personálního útvaru organizace. V čele útvaru stojí vedoucí, který je nadřízen dílčím útvarům: referát personálního útvaru, správa personálních činností, správa mzdové a personální agendy.

Správa personálních činností zajišťuje realizaci a provoz jednotlivých personálních činností, správu personálních systémů (typu odměňování, motivace, hodnocení pracovníků, péče o pracovníky atd.) To znamená, že do kompetence tohoto útvaru patří i získávání a výběr zaměstnanců (ČZ, a. s., 2017b).

Referát personálního útvaru poskytuje administrativní a organizační podporu pro personální útvar. Správa mzdové a personální agendy zajišťuje včasné, obsahové a formálně správné vypracování interní dokumentace, řízení pohybu veškerých personálních směrnic, předávání informací atd. (ČZ, a. s., 2017b)

Personální činnosti:

Vzhledem k tématu práce je vhodné stručně představit i další personální činnosti, protože je nutné na systém řízení lidských zdrojů pohlížet jako na jeden celek, který je integrován a tvořen různými personálními činnostmi. Vytvoření pracovního místa se realizuje na základě požadavku vedoucího pracovníka. Popisy pracovních míst jsou součástí personálních směrnic a příliš často nedochází k jejich změnám. Požadavek na vznik nového pracovního místa (nikoliv stávajícího pracovního místa) musí schválit generální ředitel organizace. V rámci politiky tvorby nových pracovních míst je znatelné, že se organizace snaží eliminovat plýtvání a potřeba nového pracovního místa musí být skutečně vysoká (ČZ, a. s., 2017b).

Systém adaptace přichází na řadu v okamžiku, kdy zaměstnanec souhlasí s nabídkou práce a oficiálně podepíše pracovní smlouvu. Potom následuje klasický proces, kdy se vyplňuje karta zaměstnance, dochází ke školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, předávají se pracovní pomůcky a oděvy (ČZ, a. s., 2017b).



Systém motivace pracovníků se v organizaci provozuje s cílem dosažení cílů jakosti a dosažení soustavného zlepšování a vytváření motivačního prostředí, což je realizováno prostřednictvím systému odměňování a efektivity při organizaci práce. Do problematiky motivace spadá i systém hodnocení pracovníků (ČZ, a. s., 2017b). Systém vzdělávání patří podle vnitropodnikové dokumentace k dalším klíčovým systémům, protože zajišťuje orientaci zaměstnance na jeho kvalifikaci a má vést k prohlubování kvalifikace pracovníka. Zaměstnanci se pravidelně účastní různých externích a interních školení. Témata školení navrhuje ředitel divize či pracovník personálního útvaru (ČZ, a. s., 2017b).

5.2 Proces získávání pracovníků

Ve společnosti ČZ a.s. se stejně jako ve všech organizacích zabývají s potřebou nových zaměstnanců. K této potřebě dochází prakticky nepřetržitě. Důvodem je vysoká fluktuace, ale i nově vzniklá pracovní místa, která jsou potřeba obsadit z důvodu rozšiřování výroby.

Proces získávání pracovníků je popsán na základě přístupu Koubka (viz teoretická část práce), který jej rozděluje do dvanácti dílčích kroků. Tento postup vychází z dlouholeté praxe a zkušenosti organizace.

Předtím lze zmínit strategii získávání pracovníků, která podle interní směrnice (ČZ, a. s., 2017b) hovoří o tom, že je nutné najít, co nejvhodnějšího kandidáta a primárně se upřednostňují vnitřní zdroje při obsazování volných pracovních míst.

Konkrétně v této společnosti mají největší přehled no nově vzniklém volném pracovním místě samotní vedoucí pracovníci určité divize. Ve chvíli, kdy vedoucí pracovník podá požadavek na nového pracovníka na personální oddělení, začíná samotný proces získávání zaměstnanců. Jak personální oddělení, tak vedoucí divize se na procesu získávání zaměstnance podílejí po celou dobu ve všech jednotlivých krocích (ČZ, a. s., 2017b).



Zdroje získávání pracovníků

Z informací uvedených v rámci práce vyplývá, že se momentálně jako zdroje získávání pracovníků využívá inzerce na webových stránkách, vývěsky v organizaci a mimo organizaci, externí agentura, vlastní aktivita uchazečů. (ČZ, a. s., 2017b)

Z interní směrnice vyplývá, že organizace udržuje vztah se středními a vysokými školami, aby zde oslovila potenciální pracovníky. Studentům nabízí různé brigády (v létě) a stáže, či možnosti zpracování závěrečných kvalifikačních prací. (ČZ, a. s., 2017b)

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Téměř nepřetržitě dochází k identifikaci potřeby nového zaměstnance, a to již z několika faktorů. Ve společnosti dochází k vysoké fluktuaci pracovníků a tak se stále identifikují volná pracovní místa. Protože společnost zaměstnává agenturní pracovníky, kteří nemají k organizaci takové pouto a chybí jim loajalita, není výjimkou, že takoví zaměstnanci opustí zaměstnání ze dne na den. Společnost tedy řeší tuto skutečnost za pochodu (viz kvalitativní rozhovor s ředitelem divize).

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Organizace postupuje podle svých vnitřních směrnic. Jednou ze směrnic je směrnice řízení lidských zdrojů, která obsahuje všechny informace o řízení lidských zdrojů v podniku, ty obsahují i popisy se specifiky pracovních míst. Mimo směrnice existuje ještě kvalifikační katalog, který obsahuje detailní popis pracovních míst napříč celou organizací. Společně se směrnicemi a kvalifikačním katalogem má rozhodující slovo i vedoucí zaměstnanec divize, pod kterým potom přijatý uchazeč bude pracovat. Ten zná nejlépe danou práci a přesně ví, jakého člověka potřebuje. Může si tedy stát za doplněním požadovaných kritérií do popisu pracovního místa (ČZ, a. s., 2017b).



Zvážení alternativ

Pokud je pracovní místo uvolněno, vždy se zvažují možné alternativy. V období ekonomické krize, postihla krize i tuto společnost a často se jako nejvhodnější alternativa zvolilo propuštění (ČZ, a. s., 2017b). Forma přesčasů není podle organizace možná. Již nyní se pracuje až na 11 hodinové směny. V současné době není pro organizaci důvod pracovní místa nikterak rušit

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a později výběr pracovníků

Společnost si určuje, jaký by měl zaměstnanec být po všech jeho stránkách. Požadavky na zaměstnance jsou již stanoveny ve směrnících a kvalifikačním katalogu společnosti. Ve chvíli, kdy se stanovují požadavky na pracovníka, pracuje se s těmito materiály (ČZ, a. s., 2017b). Opět má hlavní slovo přímý nadřízený, u kterého bude uchazeč pracovat. Vzhledem k tomu, že je v dnešní době nedostatek pracovní síly, a zvláště pak v tomto ohledu i kvalifikované, je pro organizaci nejdůležitější, aby byl pracovník ochotný učit se novým věcem. Práce na dělnických pozicích není dle slov vedoucího divize nikterak náročná na pochopení ani zručnost. Samozřejmě, že příslušné vzdělání v oboru je zde velkou výhodou, ale i zaměstnanec bez tohoto vzdělání je schopný odvést stejně kvalitní práci.

Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů

ČZ a.s. umožňuje kariérní růst stávajícím zaměstnancům, a tedy každý zaměstnanec má možnost ucházet se o nabízené volné pracovní místo. Tato skutečnost nese klasické výhody a nevýhody. Dále společnost cílí i o nové pracovníky z vnějších zdrojů, nicméně o sobě nedává příliš vědět. Snaha je spíše minimální. Značně se využívá toho, že celá společnost je opravdu velká, uznávaná a populární a mezi širokou veřejností je povědomí o ní poměrně velké. Ve velké míře se využívá agenturních pracovníků. Dále z obou rozhovorů vyplynulo, že organizace spolupracuje se vzdělávacími institucemi. Studentům, kteří úspěšně dokončí své studium, posléze přednostně nabízí zaměstnání. Procento studentů, kteří využijí této nabídky, je spíše zanedbatelné.



Volba metod získávání uchazečů

Při potřebě obsadit volné pracovní místo společnost vždy jako první vyvěšuje inzerci uvnitř organizace, na místě nejvíce frekventovaném, kde každý den projde co největší množství zaměstnanců.

Co se potom týče obsazování volného pracovního místa z vnějších zdrojů, dává o sobě společnost vědět jen velmi málo. Volné pracovní místo vyvěsí jako inzerci pouze na své internetové stránky (<http://www.czas.cz/>) do sekce nabídka volných pracovních míst. Zde je uvedeno volné pracovní místo s celým svým popisem, tudíž po přečtení je jedinec schopný zvážit, zda na danou práci bude stačit, či nikoli.

V dnešní době internetu si dle slov ředitele divize každý hledá práci právě přes internet. A tak stačí zadat do internetového vyhledávače pouze v ČZ a.s. a ihned, po rozkliknutí prvního odkazu, se objeví všechna volná pracovní místa, která společnost nabízí.

Dalším zdrojem uchazečů jsou uchazeči, kteří se o zaměstnání ucházejí sami. Chodí se poptávat na volná pracovní místa přímo do organizace, popřípadě kontaktují organizaci přes internet. Tito uchazeči žádají o zaměstnání bez ohledu na to, zda společnost hledá nové pracovní síly či nikoli.

Poslední využívanou metodou je spolupráce s agenturou. Dodává zaměstnance na dělnické pozice. Společnost si zaměstnance neodkupuje, pouze se uzavírá smlouva s agenturou o dočasném přidělení. Nezávisle na sobě potom z obou rozhovorů vyplynulo, že současné způsoby získávání zaměstnanců jsou pro organizaci dostačující a jsou s nimi schopny pokrýt volná pracovní místa.

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Požadované dokumenty závisí na charakteru pracovního místa. U pozic dělníků, kde v současné době z nároků slevují, postačí organizaci vyplněný osobní dotazník. Ten obsahuje identifikační údaje a další informace, jako například vzdělání, praxe,



jazyky, které uchazeč ovládá. V podstatě je toto jediný dokument, který je opravdu vyžadovaný. Na stránkách společnosti jsou sice informace, že pokud se uchazeč hlásí o pracovní místo, musí si připravit životopis, v praxi tomu ale tak není. Později se osobní dotazník zakládá do spisu o uchazeči, pokud uchazeč donese životopis, založí se společně s dotazníkem.

Formulace nabídky zaměstnání / Uveřejnění nabídky zaměstnání

Klasicky podle literatury obsahuje formulace nabídky zaměstnání název pracovní pozice, požadované vzdělání, délku praxe, jazyky, znalost určených počítačových programů a podobně. U každého jednotlivého inzerátu je kontakt na osobu, na kterou by se měl uchazeč v případě zájmu obrátit. Popřípadě je zde možno rozkliknout personální dotazník, ten vyplnit a odeslat online. Mimo jiné se v každé inzerci informuje o počtu volných míst. Nabídka volných pracovních míst je uveřejněna na internetových stránkách společnosti v sekci nabídka volných pracovních míst. Pro stávající zaměstnance je zveřejněna stejným způsobem na nástěnce uvnitř organizace.

Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Jediný důležitý dokument je pro organizaci osobní dotazník, kde uvádí jméno s příjmením, kontaktní údaje, pozici, o kterou se uchází, dosažené vzdělání, praxe, jazykové či odborné znalosti. Uchazeč může samozřejmě k osobnímu dotazníku přiložit i svůj životopis či motivační dopis, není to ale podmínkou. Tyto dokumenty jsou součástí spisu, ve kterém se vedou veškeré dokumenty o zaměstnanci (ČZ, a. s., 2017b).

Předvýběr uchazečů a jednání s nimi

Na dělnických pozicích téměř žádný předvýběr zaměstnanců neprobíhá. Důvodem je, že do organizace sice přichází poměrně dost uchazečů žádat o zaměstnání, současně je ale i velká fluktuace dělníků. Laicky řečeno, lidé se zde stále „točí“ a to má za následek urychlený celý proces získávání a výběru zaměstnanců na dělnických pozicích. Umocňuje to i fakt, že dělnická práce je práce, kterou se jde



snadno naučit a není k tomu potřeba žádné vyšší vzdělání. Proto tedy žádný předvýběr a téměř ani výběr zaměstnanců neprobíhá.

Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení

U dělnických pozic již tento krok neexistuje. Rovnou se přechází k procesu výběru pracovníků. Uchazeči se třídí na ty, kteří budou dále přizváni k pohovoru, zbytku se písemně doručí dopis o rozhodnutí o nepřijetí. V podstatě se ale velmi málo stává, že se sejde více uchazečů najednou a organizace stojí před rozhodnutím, kterého zaměstnance přijmout. Velmi zřídka se také stává, že by uchazeče hledala pouze na jedno pracovní místo. Po celou dobu spolupráce s organizací, se nepřetržitě hledali zaměstnanci na různé dělnické pozice ve společnosti.

Poté následuje výběr zaměstnanců, který je blíže rozepsán v další kapitole, tedy zde je zmíněn stručněji formou.

5.3 Proces výběru zaměstnanců

Samotný výběr nového pracovníka probíhá pouze formou pozvání uchazeče na pohovor, který je veden formou neformálního pohovoru. Protože se v současné době nestává, že by se na jedno volné pracovní místo hlásilo hned několik uchazečů najednou, organizace nemá možnost analyzovat, porovnávat a vybírat mezi nejvhodnějšími uchazeči. Často tedy zaměstná prvního jedince, který se o zaměstnání uchází. Takové počínání si organizace může dovolit i proto, že si je jasně vědoma faktu, že nabízené dělnické pozice jsou pozice, které zvládne téměř každý.

V současné době je dle slov vedoucího divize velká část zaměstnaných pracovníků agenturních. V tomto případě se organizace o proces výběru zaměstnanců nestará. Pouze poskytne agentuře požadavky a agentura vybírá a přiděluje již konkrétní vybrané pracovníky.



Kritéria výběru

Organizace by ráda aplikovala tento způsob, bohužel díky nízkému počtu uchazečů není možné v současné době dosáhnout těchto požadavků. Z celoorganizačního hlediska je důležitá ohleduplnost a schopnost, a hlavně chuť učit se novým věcem. Protože je ČZ a.s. rozdělena na několik divizí, důležité jsou hlavně kritéria útvarová, která už má každá z divizí o něco málo odlišné. Nejvhodnějšího kandidáta vybírá personalista s vedoucím zaměstnancem samotné divize. Dohromady se snaží vybrat takového kandidáta, který zapadne do stávajícího týmu. A v neposlední řadě musí takový pracovník splňovat kritéria popisu pracovního místa, aby byl schopen plnit úkoly, které na pracovní pozici má.

Výběr zaměstnanců

Znovu spolupracuje personálního oddělení s vedoucím divize, který podal žádost o obsazení volného pracovního místa. Jestliže žádal o pracovníka na pozici dělníka, žádný proces výběru nenastává. Většinou žadatelů o tuto pozici není tolik najednou, aby byla možnost si vybírat. Z rozhovoru sice plyne, že velice často se někdo uchází o práci, ale díky vysoké fluktuaci a nekvalifikovanosti zaměstnanců stále někdo odchází, a tak je stále potřeba obsazovat tyto volná pracovní místa. Pokud tedy organizace obsazuje uchazeče na pozici dělníka, děje se tak bez procesu výběru, pouze uchazeč absolvuje pohovor, vyřídí si požadovaná lékařská vyšetření, provede se jednodenní seminář o bezpečnosti a zdraví při práci a posléze je odveden na pracoviště a má 37 hodin na zaučení. Vedoucí divize několikrát zdůrazňuje, že dělnické práce nevyžadují žádné vzdělání, jedná se o práci, kterou se naučí naprosto každý.

Pokud jde o agenturní zaměstnance, neprochází žádným výběrovým řízením, celý proces je velmi rychlý a takový jedinec je velmi rychle přidělen na volné pracovní místo.

Postup výběru pracovníků v organizaci tak, jak je zmíněn v předcházejícím odstavci, je do velké míry ovlivněn tím, že se momentálně na trhu práce vyskytuje nedostatek pracovní síly a často nelze realizovat plnohodnotný proces výběru



pracovníků. V minulosti, kdy taková situace na trhu práce nebyla, docházelo podle interní směrnice k plnohodnotnému výběru pracovníků, který se skládal ze čtyř stupňů přijímacího řízení (ČZ, a. s., 2017b): orientačního pohovoru, osobnostního testu, odborného testu a jazykového testu. O konkrétním využití těchto metod potom rozhodoval vedoucí příslušné divize a vedoucí personalista. Jednotlivé metody na sebe potom navazují. Je možné, že se situace na trhu práce změní, a tedy opět budou dané metody využívány, proto jim lze věnovat pozornost v rámci této práce. Orientační pohovor se používal jako forma výběrového pohovoru, a to u dělnických a administrativních pozic s jednoduchou pracovní náplní, kde nebyl větší nárok na vstupní kvalifikaci. Tazatel zde zjišťoval informace o uchazeči, předestíral budoucí očekávání o jeho výkonnosti, seznamoval uchazeče s detaily pracovní pozice. Na základě výsledků orientačního pohovoru byl uchazeč vybrán, nebo postoupil do dalšího kola výběrového řízení, které spočívalo v realizaci dalších fází výběrového řízení (ČZ, a. s., 2017b).

Test osobnosti potom sledoval a hodnotil osobnostní charakteristiky uchazeče o zaměstnání. Test absolvoval uchazeč, který k tomu byl přizván, a bylo využito speciální šablony, kterou si personální útvar nechal zpracovat pro potřeby organizace a jednotlivých pracovních míst. Po absolvování osobnostního testu uchazeč absolvoval odborný test znalostí (pokud k tomu byl přizván), který spočíval v otestování jeho znalostí (těch, které jsou významné pro výkon dané pracovní pozice, případně včetně testů manuální zručnosti). Jako poslední docházelo k testu jazykových znalostí, který byl pro uchazeče o pracovní pozice, kde existuje požadavek na znalost cizího jazyka. Pokud je zaměstnanec přijat, tak vstupuje do adaptačního procesu, jehož zkoumání, již není předmětem této práce. (ČZ, a. s., 2017b).

Záznam z orientačního pohovoru:

Podle interní směrnice má orientační pohovor (ČZ, a. s., 2017b) pevně danou strukturu, kterou musí tazatel dodržovat a v průběhu rozhovoru zaznamenává



do připraveného formuláře informace o charakteristikách a odpovědích uchazeče.

Tento formulář je odevzdán generálnímu řediteli, který provádí konečné rozhodnutí o přijetí zaměstnance (na základě doporučení pracovníka personálního útvaru a ředitele divize).

6 Kvalitativní a kvantitativní šetření

6.1 Kvalitativní rozhovory

Jako první byl realizován polostrukturovaný rozhovor s personalistou, resp. zástupcem personálního útvaru, který odpovídá za proces získávání a výběru zaměstnanců. Tento přístup umožnil získání informací od relevantního zdroje, který přichází se systémem přijímání a výběru zaměstnanců do každodenního kontaktu v rámci plnění pracovních povinností.

Jaké máte pracovní místa ve vaší organizaci?

Pracovník personálního útvaru hovoří o dvou základních typech pracovních míst, a to dělnické pracovní pozice a technickoadministrativní pracovní pozice. Dělníci obstarávají pomocné práce, obsluhují stroje, provádějí úklidové práce, či práce v podnikové kantýně. Technicko-hospodářský pracovník má zpravidla lepší práci z pohledu postavení v organizační struktuře a platových podmínek. Jde například o pracovníky na pozicích typu referenta, odbytáře, ekonoma, technika, kontrolora, normovače, technologa apod.

Kdy zjišťujete potřebu obsazení volného pracovního místa?

V rámci odpovědi pracovník personálního útvaru potvrdil, že o volném pracovním místě získává informace od vedoucího dané divize, tedy, že o volném pracovním místě informuje personální oddělení vedoucí pracovník divize.



Kdo vytváří popis pracovního místa?

Pracovník personálního útvaru definuje, že popis pracovního místa vyplývá z interních směrnic organizace, a také je upraven v evidenčním katalogu organizace. V tomto se nachází veškeré informace o daném pracovním místě a jsou zde samozřejmě uvedené i požadavky na pracovní místo.

Jakým způsobem obsazujete volné pracovní místo?

Interní směrnice přikazují, aby bylo volné pracovní místo nejprve nabídnuto stávajícím pracovníkům organizace. Důvodem je podle zástupce personálního útvaru možnost nabídky kariérního růstu, zajištění vyšší motivace a možnost vybudování loajality. Nabídka volného pracovního místa je uveřejněna na vývěsce v prostorách organizace. Až v případě, kdy nikdo ze zaměstnanců neprojeví zájem o volné pracovní místo, či není nikdo z uchazečů vybrán, protože nesplňuje podmínky pro práci na volném pracovním místě, tak dochází k hledání potenciálního pracovníka ve vnějším prostředí. Jak potvrzuje zástupce personálního útvaru, tak se stává jen zřídka, že je vybrán někdo ze stávajících pracovníků a místo musí být obsazeno z externích zdrojů.

Jaké metody využíváte pro získání zaměstnanců?

O metodách získávání zaměstnanců informuje pracovník personálního útvaru velmi obsáhle. Jako první hovoří o inzerci v prostorách organizace (tj. umístění nabídky volné pracovní pozice na vývěsce uvnitř organizace). Při hledání a získávání pracovníků z vnějších zdrojů se využívají internetové stránky organizace (zde se zveřejňují a aktualizují informace o volných pracovních pozicích, ať už dělnického, či technickohospodářského charakteru). Dále se využívá vývěsek před vchody do sídel organizace, kde se může se seznamem volných pracovních míst seznámit i veřejnost. Dále získává organizace tipy na pracovníky prostřednictvím osobního doporučení (práci doporučí uchazeči například rodinný příslušník). V současné době je reflektován velmi vysoký zájem o práci ze strany uchazečů, kteří se hlásí sami od sebe. Uchazeči se chodí ptát na práci, ať už organizace hledá nové pracovníky, či nikoliv. Zejména to platí o dělnických profesích. Žádné další



"klasické" metody momentálně organizace nevyužívá. Ze strany organizace se tedy inzeruje pouze na jejích webových stránkách. Dále se využívá tzv. agenturního zaměstnávání, a to zejména pro dělnické pozice.

Spolupracujete se školami?

Spolupráce se školami je aktivně realizována podle zástupce personálního útvaru. Studující mají možnost absolvování praxe, letních brigád (ale této možnosti příliš nevyužívají). Těmto studentům je po absolvování jejich studia nabídnuto zaměstnání (přednostně). Zástupce personálního útvaru upozorňuje, že dříve měla organizace vlastní učiliště, a tedy si svoje zaměstnance vychovávala. Tento přístup nebyl vůbec špatný podle hodnocení zástupce personálního útvaru.

Jak funguje nábor agenturních zaměstnanců?

Zástupce personálního útvaru hovoří o tom, že je proces náboru agenturních zaměstnanců velmi rychlý a pro organizaci je výhodou, že veškeré kroky procesu obstarává externí agentura. Odpadá tedy například využití procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Jaké dokumenty požadujete od uchazečů?

Uchazeči o zaměstnání předkládají životopis a motivační dopis v případě, že jde o technickohospodářské pracovní pozice. Potom absolvují osobnostní a odborné testy. Oproti dělníkům, kteří vyplňují pouze osobní dotazník. Životopis od uchazeče na dělnickou pozici není přímo vyžadován, ale je považován za výhodu.

Jak probíhá výběr zaměstnance?

Při výběru zaměstnanců na dělnických pozicích není příliš přihlíženo k praxi a vzdělání, protože se provádějí spíše automatizované činnosti, které uchazeč vstřebá během několika hodin výcviku. V současné době podle pracovníka personálního útvaru navíc situace na trhu práce neumožňuje, aby výběr probíhal mezi několika různými uchazeči, ale je nutné brát téměř každého, kdo o práci



v organizaci projeví zájem. Uchazečů se hlásí dostatek, ale zároveň je fluktuace poměrně vysoká.

Dále došlo k dotazování ředitele divize:

Co uděláte, pokud identifikujete volné pracovní místo?

Ředitel divize v tomto případě potvrzuje, že v případě identifikace volného pracovního místa, předává žádost o nového pracovníka personálnímu útvaru.

Kdo vytváří popis pracovního místa?

Popis pracovního místa vytváří personální útvar, který se při tomto řídí speciálními směrnicemi, kde se uvádí veškeré podstatné informace. Specifické informace o jednotlivých požadavcích na pracovní pozici, napříč celou organizací jsou popsány v kvalifikačním katalogu organizace.

Pokud máte volné pracovní místo, zvažujete možné alternativy jako je například zrušení této pozice, nahrazení jej formou přesčasů a podobně?

Podle ředitele divize není momentálně nutné uvažovat o propouštění či rušení pracovních pozic, protože existuje dostatek zakázek, a také dostatek uchazečů o volná pracovní místa. V minulosti se sice propouštělo ve větší míře, ale nyní to není potřeba. U dělnických pozic je dostatečné, aby byl pracovník šikovný, a práci se rychle naučí. Pro organizaci je podle ředitele divize vhodnější zaškolit nového zaměstnance, než vymýšlet, co dělat s volným pracovním místem. Zaškolení trvá 37 hodin a v jeho průběhu se pracovník naučí vše, co k práci potřebuje.

Jak zaučujete nově zaměstnané pracovníky na pozici dělníka?

Ředitel divize navazuje na svoji předcházející odpověď a dodává, že nový pracovník ještě musí absolvovat jednodenní školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a o požární ochraně. V rámci školení se pracovník seznamuje s pracovištěm a může se ještě rozhodnout, jestli skutečně do zaměstnání nastoupí, či nikoliv.



Je rozdíl mezi agenturními zaměstnanci a kmenovými zaměstnanci?

Ředitel divize popisuje rozdíl mezi agenturními a kmenovými zaměstnanci velmi obsáhle. Kmenový zaměstnanec prošel výběrovým řízením organizace, zpravidla bydlí poblíž okolí organizace, pracuje zde delší dobu, vykazuje dobré schopnosti a loajalitu, tedy cítí jakousi sounáležitost s organizací. Na takovýchto zaměstnancích se staví realizace podnikových procesů. Agenturní zaměstnanci pocházejí ze zahraničí či jde o méně vzdělané jedince. Personální práce je s těmito velmi náročná a často odcházejí dříve, než se na novém pracovním místě zaučí (často se stává, že nepřijdou do práce, pak nepřijdou už vůbec nebo třeba až za týden, aniž by jim na tom přišlo něco nevhodného). Jde o cizince, kteří odešli od rodin za vidinou velkých zisků, ale zároveň jsou odtržení od rodiny a svého běžného způsobu života, nemají motivaci a často nesplňují ani základní kritéria pro práci v organizaci. Dalším problémem je neznalost českého jazyka. Dále si ředitel stěžuje na docházku těchto agenturních zaměstnanců, kdy nikdy neví, kdo do práce přijde, kdo nepřijde, kdo přijde do práce pozdě a kdo odejde během pracovní doby. Popisuje tuto situaci jako "holubník". Převážná většina agenturních zaměstnanců na pracovišti je spojena s neprofesionalitou a laxností. Jedná se o negativní situaci.

Kolik si zaměstnanci za pozic dělníka vydělají?

Plat pracovníků se liší podle toho, jestli jde o kmenové zaměstnance nebo agenturní zaměstnance. Kmenový pracovník si na dělnické pozici vydělá cca 22 000 až 24 000 Kč za měsíc. Ze mzdy agenturního pracovníka si určitou část nechává externí agentura jako provizi za zprostředkování.



6.2 Kvantitativní šetření mezi uchazeči o práci ve společnosti a zaměstnanci

Vyhodnocení kvantitativního šetření je rozděleno do dvou částí, a to na uchazeče o práci a zaměstnance v pracovním poměru.

6.2.1 Kvantitativní šetření mezi uchazeči o práci

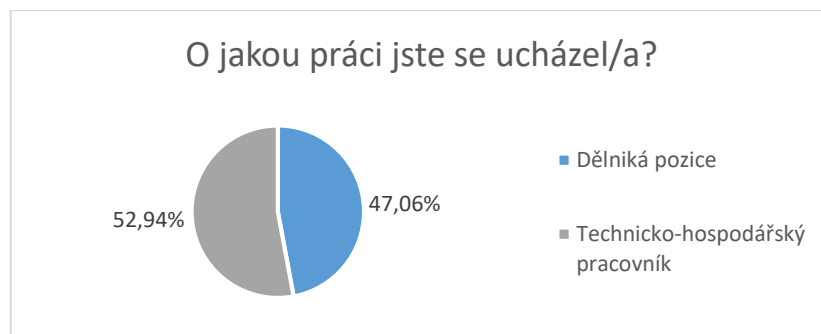
Odpovědi respondentů mají následující podobu.

Tabulka 1 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 1

O jakou práci jste se ucházel?	Absolutní počet	Relativní podíl
Dělnická pozice	8	47,06%
Technicko-hospodářský pracovník	9	52,94%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 1 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 1



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Jako první byl zjišťován typ práce, o kterou se uchazeč zajímal v rámci hledání svojí práce. Výsledky jsou poměrně vyrovnané, tedy 47,06 % hledalo uplatnění na dělnické pozici. Dalších 52,94 % na pozici technickohospodářského pracovníka.

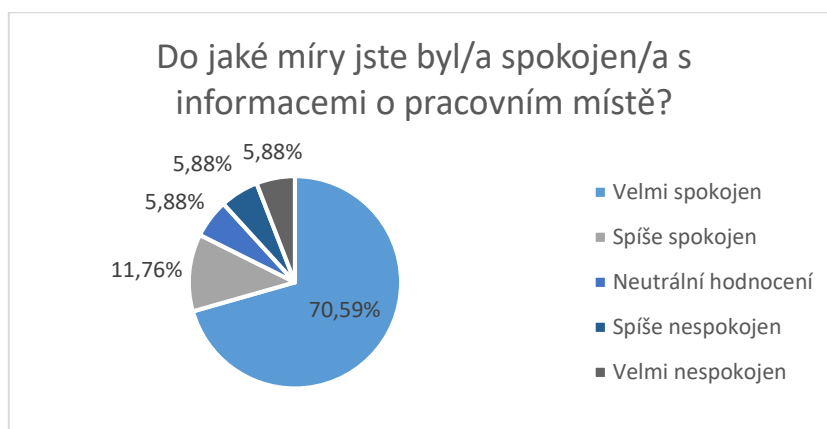


Tabulka 2 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 2

S informacemi o pracovním místě jste byl:	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi spokojen	12	70,59%
Spíše spokojen	2	11,76%
Neutrální hodnocení	1	5,88%
Spíše nespokojen	1	5,88%
Velmi nespokojen	1	5,88%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 2 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 2



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Mezi neúspěšnými uchazeči panuje s informacemi o pracovním místě velká spokojenost, tj. tuto variantu označilo 70,59 % a další pozitivní variantu zvolilo 11,76 % respondentů. Pouze zlomek pak zvolil další varianty odpovědí, které už tak příznivé nejsou. Jednalo se o neutrální hodnocení, variantu spíše nespokojen a určitě nespokojen, kterou vybralo shodně 5,88 % účastníků dotazníkového šetření.

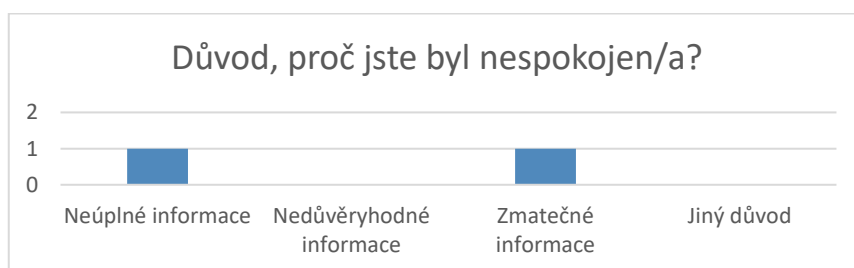


Tabulka 3 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 3

Pokud nespokojen, tak proč:	Absolutní počet	Relativní podíl
Neúplné informace	1	5,88%
Nedůvěryhodné informace	0	0,00%
Zmatečné informace	1	5,88%
Jiný důvod	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 3 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 3



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Byl zjišťován i důvod nespokojenosti u respondentů, kdy se v jednom případě jednalo o neúplné informace a v dalším o poskytnutí zmatečných informací.

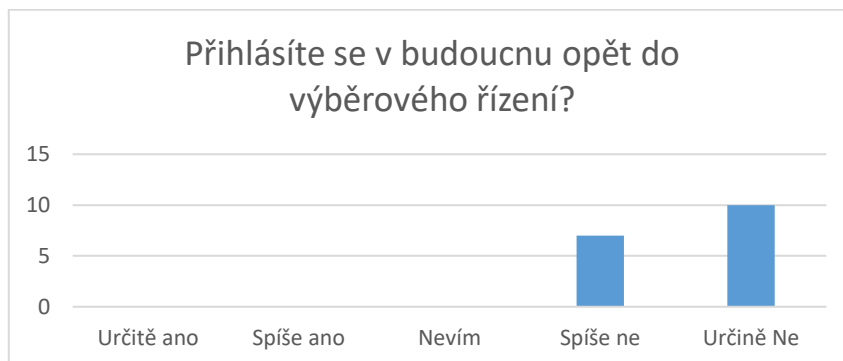
Tabulka 4 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 4

Přihlásíte se v budoucnosti znovu do výběrového řízení organizace?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	0	0,00%
Spíše ano	0	0,00%
Nevím	0	0,00%
Spíše ne	7	41,18%
Určitě ne	10	58,82%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření



Graf 4 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 4



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

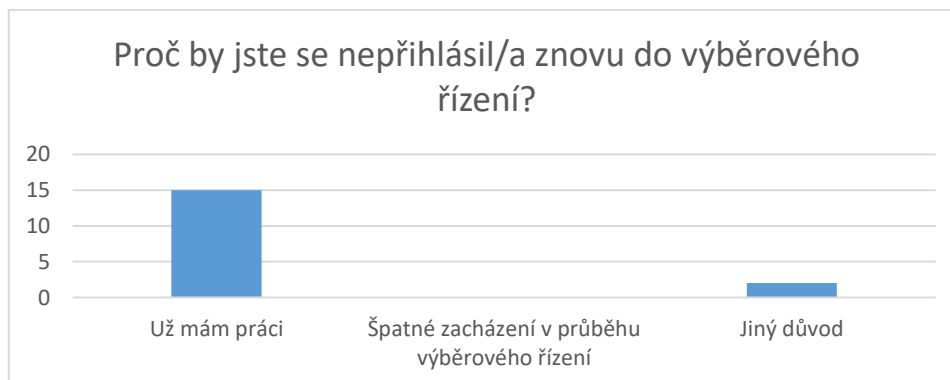
Dále bylo sledováno, jestli mají uchazeči zájem o další přihlášení se do výběrového řízení na volné místo. Podařilo se zjistit, že takovou variantu žádný z nich nezvažuje, a tedy spíše nikoliv uvedlo 41,18 % dotazovaných a variantu určitě nikoliv zvolil zbytek respondentů (tj. 58,82 % dotazovaných).

Tabulka 5 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 5

Pokud ne, tak proč?	Absolutní počet	Relativní podíl
Už mám práci	15	88,24%
Špatné zacházení v průběhu výběrového řízení	0	0,00%
Jiný důvod	2	11,76%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 5 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 5



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření



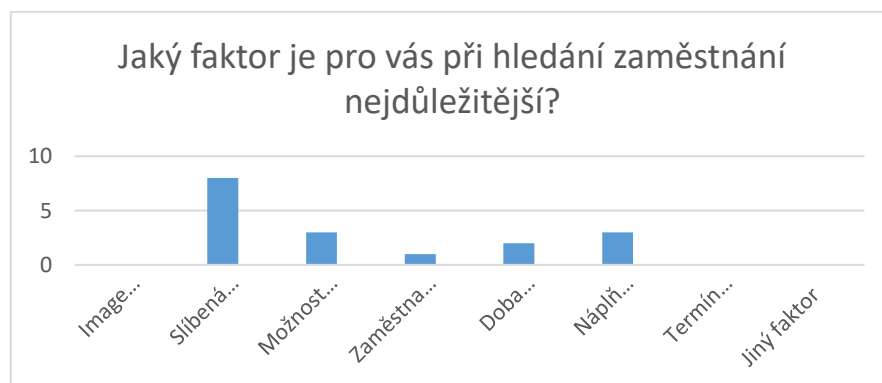
Důvodem k negativní odpovědi u předchozí otázky byla nejčastěji skutečnost, že respondent už má v současné době práci (tj. v 88,24 % případů). Jiný důvod byl zvolen v 11,76 % případů.

Tabulka 6 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 6

Jaký faktor je pro Vás při hledání zaměstnání nejdůležitější?	Absolutní počet	Relativní podíl
Image zaměstnavatele	0	0,00%
Slíbená odměna (mzda)	8	47,06%
Možnost kariérního postupu	3	17,65%
Zaměstnanecké výhody	1	5,88%
Doba dojíždění	2	11,76%
Náplň práce	3	17,65%
Termín nástupu	0	0,00%
Jiný faktor	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 6 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 6



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Mezi danými dotazovanými je při hledání zaměstnání nejdůležitější slíbená odměna (tj. u 47,06 % respondentů), dále potom možnost kariérního postupu a náplň práce (tj. u 17,65 % dotazovaných shodně). Dobu dojíždění zvolilo 11,76 % dotazovaných a zaměstnanecké výhody zvolilo 5,88 % respondentů.

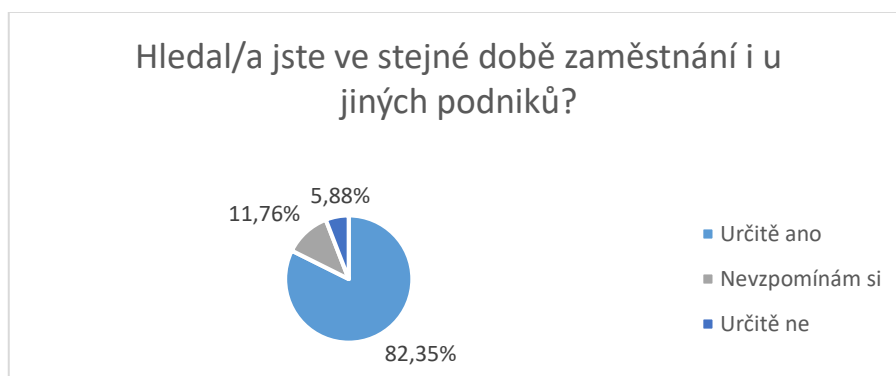


Tabulka 7 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 7

Hledal jste ve stejné době zaměstnání i u jiných podniků?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	14	82,35%
Nevzpomínám si	2	11,76%
Určitě ne	1	5,88%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 7 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 7



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Podle dalších výsledků je patrné, že ve stejné době hledalo zaměstnání 82,35 % respondentů, takže organizaci konkurují ostatní zaměstnavatelé při hledání uchazečů o zaměstnání. Dalších 11,76 % respondentů uvedlo, že si nevzpomíná, takže zde nelze vyloučit, že si také nehledalo zaměstnání u jiné organizace. Tuto variantu vyloučilo pouze 5,88 % dotazovaných.

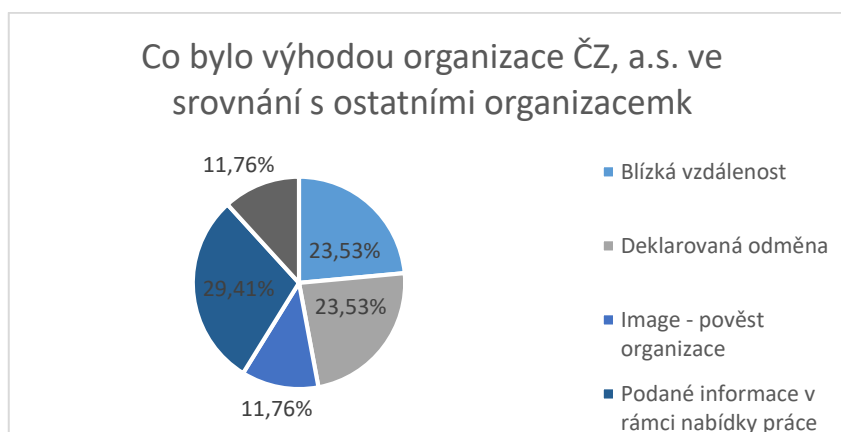


Tabulka 8 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 8

Pokud ano, co bylo výhodou organizace ČZ, a. s. ve srovnání s ostatními organizacemi?	Absolutní počet	Relativní podíl
Blízká vzdálenost	4	23,53%
Deklarovaná odměna	4	23,53%
Image (pověst) organizace	2	11,76%
Podané informace v rámci nabídky práce	5	29,41%
Jiný faktor	2	11,76%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 8 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 8



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Další otázka zkoumala výhodu organizace ČZ oproti ostatním organizacím z hlediska uchazečů o zaměstnání. Výsledky jsou poměrně vyrovnané, ale největší podíl respondentů zvolil, že se jednalo o formu podaných informací v rámci nabídky práce. To bylo 29,41 % respondentů. Shodně ve 23,53 % případů byla označena blízká vzdálenost a deklarována odměna. Image organizace potom byla zvolena v 11,76 % možnostech. Stejně jako jiný faktor odpovědi.

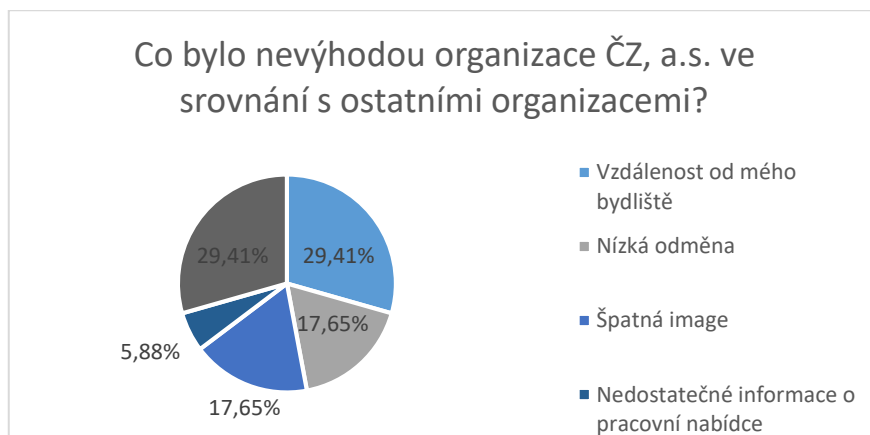


Tabulka 9 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 9

Pokud ano, co bylo nevýhodou organizace ČZ, a. s. ve srovnání s ostatními organizacemi?	Absolutní počet	Relativní podíl
Vzdálenost od mého bydliště	5	29,41%
Nízká odměna	3	17,65%
Špatná image	3	17,65%
Nedostatečné informace o pracovní nabídce	1	5,88%
Jiný faktor	5	29,41%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 9 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 9



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Dále byla potom zkoumána i nevýhoda organizace ČZ a. s. v konkurenčním boji o uchazeče o zaměstnání. Na tuto otázku byla nejčastěji volena odpověď vzdálenosti od bydliště respondenta či jiné faktory (ve 29,41 % případů). Faktor v podobě nízké odměny a špatné image byl vybrán v 17,65 % případů. Nedostatečné informace o pracovní nabídce v porovnání s konkurencí zvolilo 5,88 % dotazovaných.

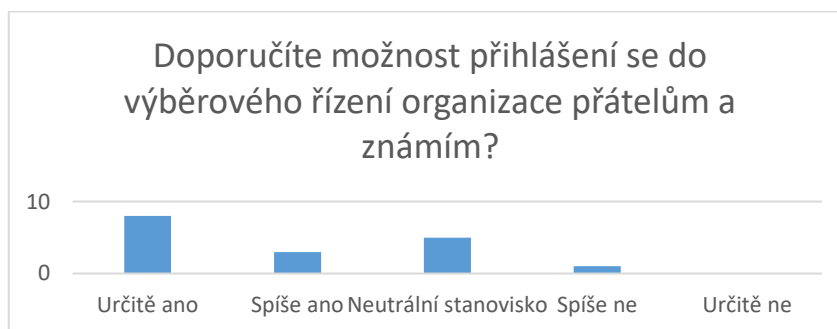


Tabulka 10 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 10

Doporučíte možnost přihlášení se do výběrového řízení organizace přátelům a známým?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	8	47,06%
Spíše ano	3	17,65%
Neutrální stanovisko (nevím)	5	29,41%
Spíše ne	1	5,88%
Určitě ne	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 10 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 10



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Dále bylo sledováno, jestli uchazeči o zaměstnání budou doporučovat možnost přihlášení se do výběrového řízení organizace přátelům a známým. Tuto možnost určitě potvrzuje 47,06 % dotazovaných. Dalších 29,41 % respondentů zvolilo neutrální variantu odpovědi. Spíše tuto možnost vyloučilo 5,88 % respondentů. Spíše pozitivní možnost uvedlo 17,65 % účastníků dotazníkového šetření.

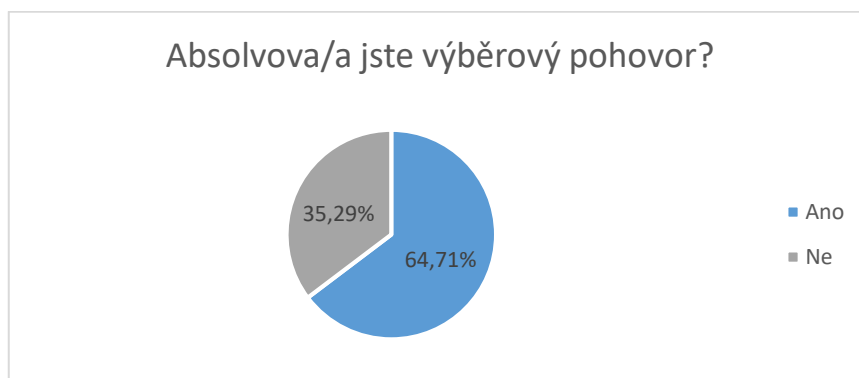
Tabulka 11 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 11

Absolvoval jste výběrový pohovor?	Absolutní počet	Relativní podíl
Ano	11	64,71%
Ne	6	35,29%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření



Graf 11 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 11



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

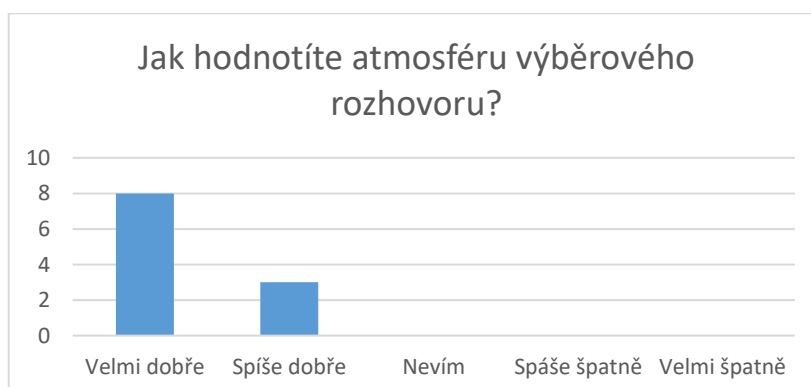
Výběrový pohovor přímo absolvovalo 64,71 % respondentů a zbytek (tj. 35,29 %) nikoliv.

Tabulka 12 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 12

Jak hodnotíte atmosféru výběrového rozhovoru?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	8	72,73%
Spíše dobře	3	27,27%
Nevím (nevzpomínám si)	0	0,00%
Spíše špatně	0	0,00%
Velmi špatně	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 12 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 12



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření



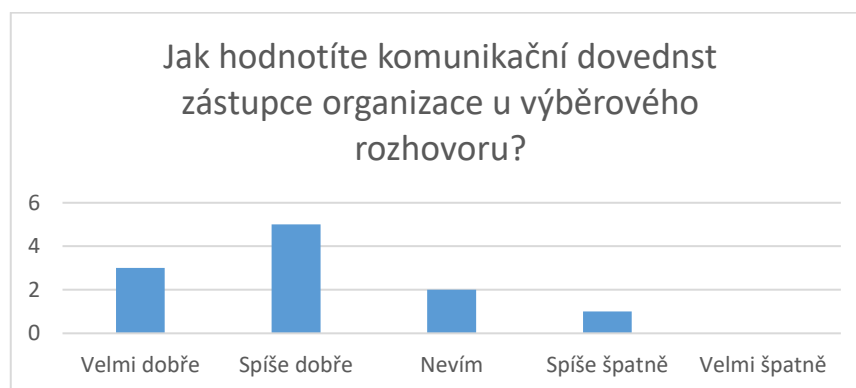
Atmosféra hodnotícího rozhovoru je hodnocena dotazovanými velmi dobře, a to v 72,73 % případů. Dalších 27,27 % zvolilo možnost spíše dobře.

Tabulka 13 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 13

Jak hodnotíte komunikační dovednost zástupce organizace u výběrového rozhovoru?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	3	27,27%
Spíše dobře	5	45,45%
Nevím (nevzpomínám si)	2	18,18%
Spíše špatně	1	9,09%
Velmi špatně	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 13 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 13



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Komunikační dovednosti zástupce organizace u výběrového rozhovoru byly předmětem hodnocení v další otázce. Nejčastěji byla tato komunikační dovednost hodnocena jako spíše dobrá, a to v 45,45 % případů. Velmi dobře komunikační dovednosti hodnotilo 27,27 % respondentů. Nevzpomínalo si 18,18 % dotazovaných. Spíše špatné hodnocení uvedlo 9,09 % dotazovaných.

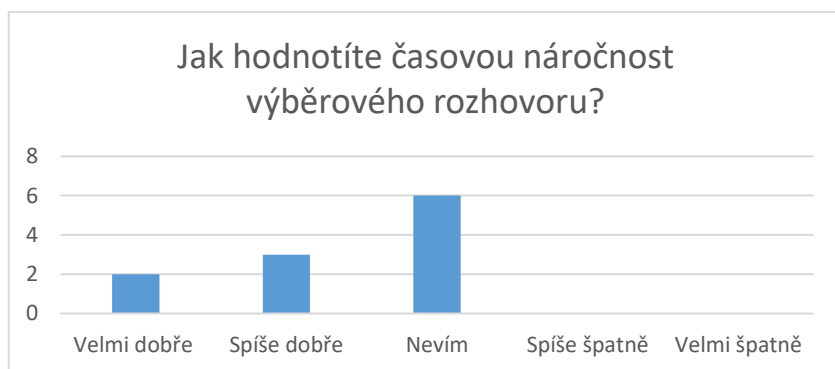


Tabulka 14 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 14

Jak hodnotíte časovou náročnost výběrového rozhovoru?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	2	18,18%
Spíše dobře	3	27,27%
Nevím (nevzpomínám si)	6	54,55%
Spíše špatně	0	0,00%
Velmi špatně	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 14 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 14



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Dále byla zkoumána časová náročnost výběrového rozhovoru. Největší podíl respondentů zde uvedl, že si na toto už nevzpomíná (jedná se o 54,55 % respondentů). Spíše pozitivně tuto časovou náročnost hodnotilo 27,27 % dotazovaných a velmi pozitivně 18,18 % respondentů.

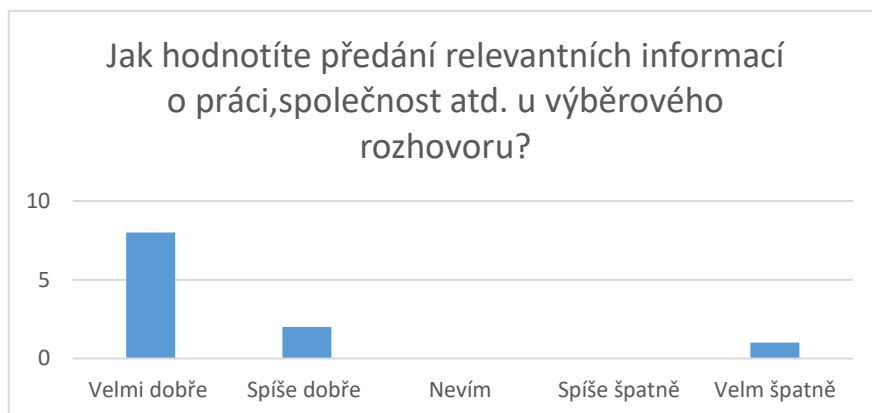
Tabulka 15 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 15

Jak hodnotíte předání relevantních informací o práci, společnosti atd. u výběrového rozhovoru?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	8	72,73%
Spíše dobře	2	18,18%
Nevím (nevzpomínám si)	0	0,00%
Spíše špatně	0	0,00%
Velmi špatně	1	9,09%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření



Graf 15 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 15



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

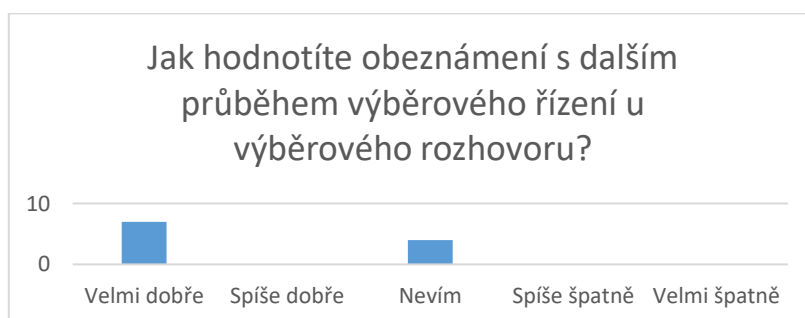
Faktor předání relevantních informací o práci v organizaci v rámci výběrového rozhovoru byl hodnocen 72,73 % respondentů velmi dobře. Spíše dobré hodnocení zde uvedlo 18,18 % dotazovaných.

Tabulka 16 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 16

Jak hodnotíte obeznámení s dalším průběhem výběrového řízení u výběrového rozhovoru?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	7	63,64%
Spíše dobře	0	0,00%
Nevím (nevzpomínám si)	4	36,36%
Spíše špatně	0	0,00%
Velmi špatně	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 16 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 16





Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

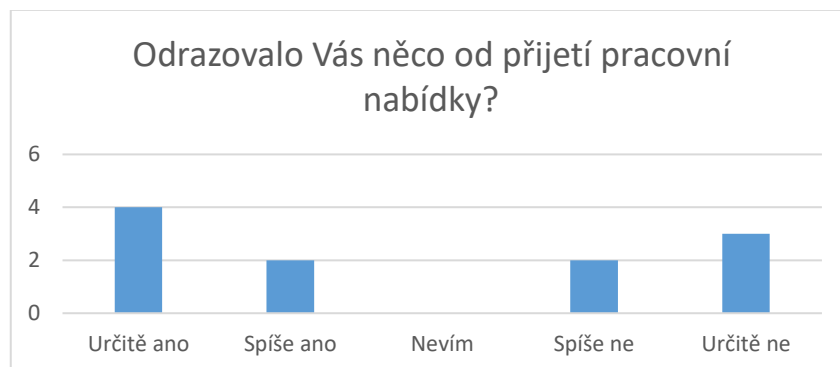
Došlo také na hodnocení obeznámení s dalším průběhem výběrového řízení, což bylo 63,64 % dotazovanými hodnoceno velmi dobře. Dalších 36,36 % respondentů si nedokázalo vzpomenout.

Tabulka 17 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 17

Odrazovalo Vás něco od přijetí pracovní nabídky?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	4	36,36%
Spíše ano	2	18,18%
Nevím	0	0,00%
Spíše ne	2	18,18%
Určitě ne	3	27,27%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 17 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 17



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Od přijetí pracovní nabídky bylo nějakým faktorem zcela určitě odrazováno 36,36 % dotazovaných a dalších 18,18 % bylo spíše odrazováno. Objevil se i podíl 27,27 % dotazovaných, u kterých k žádnému odrazení nedošlo a spíše nedošlo u 18,18 % respondentů.

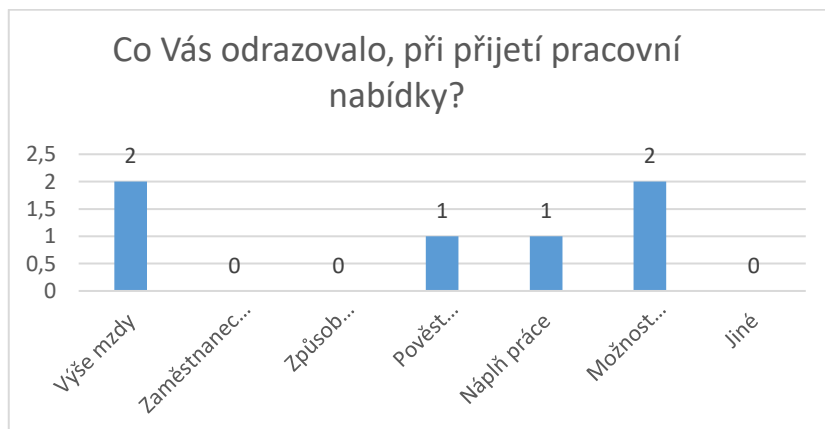


Tabulka 18 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 18

Pokud ano, tak co to bylo?	Absolutní počet	Relativní podíl
Výše mzdy	2	33,33%
Zaměstnanecké výhody	0	0,00%
Způsob komunikace ze strany organizace v rámci výběrového řízení	0	0,00%
Pověst organizace	1	16,67%
Náplň práce	1	16,67%
Možnost kariérního růstu	2	33,33%
Jiný faktor	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 18 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 18



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

V další a poslední otázce bylo zkoumáno, co bylo konkrétně faktorem, který odrazoval dotazované od přijetí pracovní nabídky.

Jednalo se zejména o výši mzdy a možnost kariérního růstu (shodně v 33,33 % případů). Pověst organizace či náplň práce byla problematická pro 16,67 % dotazovaných.



6.2.2 Kvantitativní šetření mezi zaměstnanci

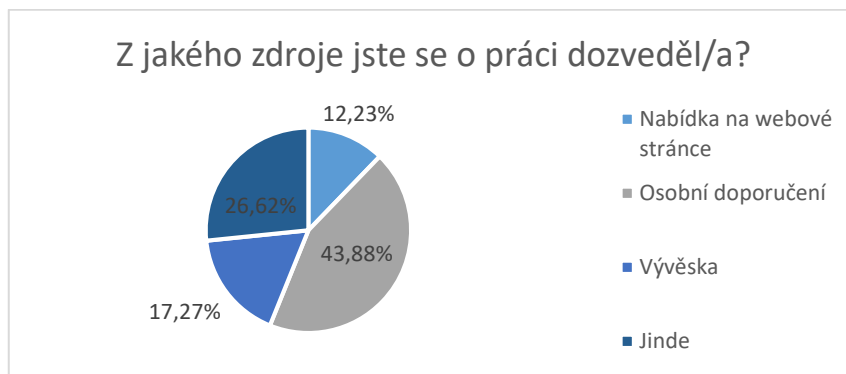
Dotazníkové šetření bylo realizováno i mezi zaměstnanci organizace, kteří před nedávnem prošli výběrovým řízením organizace, či jsou agenturními zaměstnanci. Dotazník byl proveden mezi 139 zaměstnanci. Výstupy z dotazníkového šetření mají následující podobu.

Tabulka 19 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 19

O práci jste se dozvěděl ze zdroje?	Absolutní počet	Relativní podíl
Nabídka na webové stránce	17	12,23%
Osobní doporučení	61	43,88%
Vývěska	24	17,27%
Jinde	37	26,62%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 19 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 19



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Úspěšná skupina uchazečů se o práci nejčastěji dozvěděla ze zdroje v podobě osobního doporučení, tedy v 43,88 % případů. Nabídka na webové stránce byla rozhodující u 12,23 % dotazovaných. Informace z vývěsky získalo 17,27 %. Jinde se informaci o volném pracovním místě dozvědělo 26,62 % respondentů.

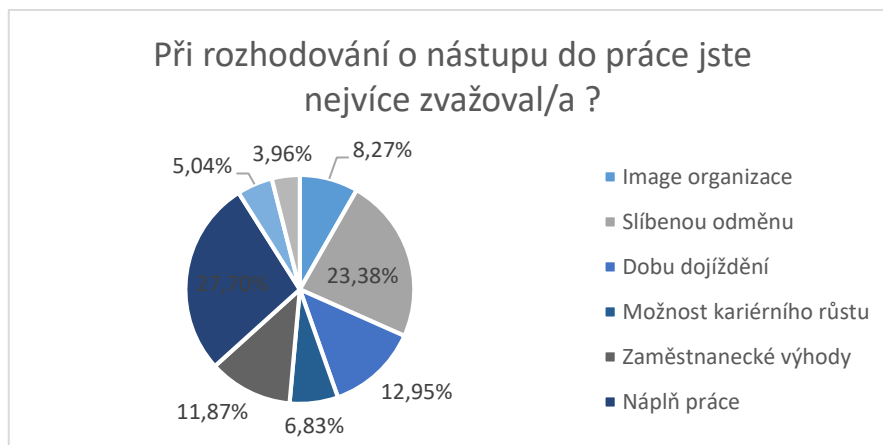


Tabulka 20 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 20

Při rozhodování o nástupu do zaměstnání jste nejvíce zvažoval (označte max. 2 faktory):	Absolutní počet	Relativní podíl
Image organizace	23	8,27%
Slíbenou odměnu	65	23,38%
Dobu dojíždění	36	12,95%
Možnost kariérního postupu	19	6,83%
Zaměstnanecké výhody	33	11,87%
Náplň práce	77	27,70%
Termín nástupu	14	5,04%
Jiný faktor	11	3,96%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 20 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 20



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Dále bylo zkoumáno, jaké faktory zvažoval uchazeč o zaměstnání, když se o nabídce rozhodoval. Nejčastěji bylo rozhodování ovlivněno náplní práce (v 27,70 % případů), dále byla zvažována slíbená odměna (v 23,38 % případů), či možnost kariérního postupu (tj. 11,87 % případů), doba dojíždění (tj. 12,95 % případů). Ostatní faktory pak neovlivňují uchazeče do velké míry, kdy jsou výsledky následující: image organizace (8,27 %), možnost kariérního postupu (6,83 %), termín nástupu (5,04 %) a jiný faktor (3,96 %).

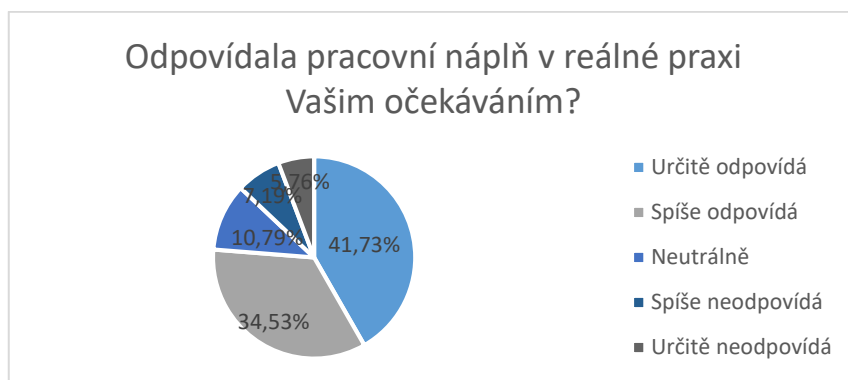


Tabulka 21 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 21

Pracovní náplň v reálné praxi Vaším očekáváním:	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě odpovídá	58	41,73%
Spíše odpovídá	48	34,53%
Neutrálně	15	10,79%
Spíše neodpovídá	10	7,19%
Určitě neodpovídá	8	5,76%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 21 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 21



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Dále bylo zjišťováno, do jaké míry se shodují očekávání uchazečů o pracovní náplni, s praxí v organizaci. Tuto představu si vytvářejí uchazeči při výběrovém řízení a měla by se, co nejlíže blížit realitě, což je prospěšné pro obě strany smluvního vztahu. Pracovní náplň reálné praxi určitě odpovídá podle 41,73 % dotazovaných, dále spíše odpovídá podle 34,53 % respondentů. Objevují se však i negativní názory, jakože spíše neodpovídá podle 7,19 % dotazovaných, nebo podle 5,76 % respondentů neodpovídá určitě. Neutrální stanovisko zde zvolilo 10,79 % účastníků dotazníkového šetření.

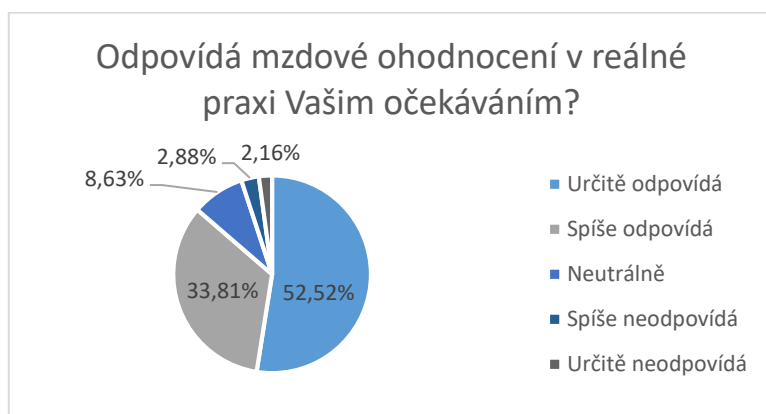


Tabulka 22 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 22

Mzdové ohodnocení v reálné praxi Vašim očekáváním:	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě odpovídá	73	52,52%
Spíše odpovídá	47	33,81%
Neutrálně	12	8,63%
Spíše neodpovídá	4	2,88%
Určitě neodpovídá	3	2,16%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 22 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 22



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Mzdové ohodnocení je dalším prvkem, který se v rámci výběrového řízení řeší, a tedy je nutné otevřeně informovat uchazeče o výši mzdy, aby nedošlo k jeho nespokojenosti na pracovišti. Podle nadpoloviční většiny respondentů (tj. 52,52 %) mzdové ohodnocení reálné praxi určitě odpovídá, dále potom bylo zjištěno, že spíše odpovídá očekáváním u 33,81 % dotazovaných. Neutrálně tuto oblast hodnotilo 8,63 % respondentů, dále potom spíše neodpovídá podle 2,88 % dotazovaných a určitě neodpovídá 2,16 %.

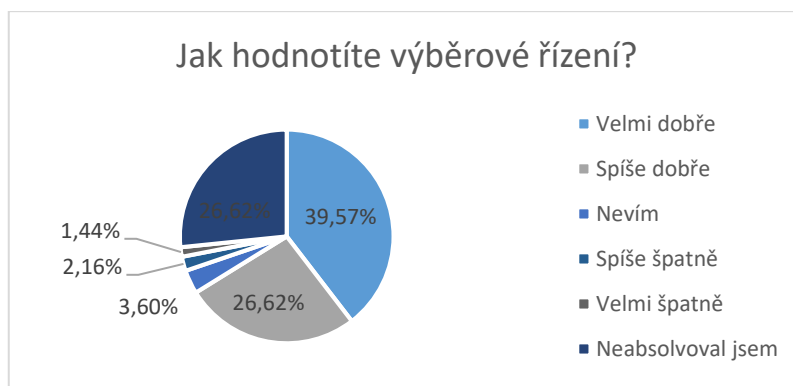


Tabulka 23 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 23

Jak hodnotíte výběrové řízení?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	55	39,57%
Spíše dobře	37	26,62%
Nevím (nevzpomínám si)	5	3,60%
Spíše špatně	3	2,16%
Velmi špatně	2	1,44%
Neabsolvoval jsem	37	26,62%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 23 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 23



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Výběrové řízení je hodnoceno 39,57 % respondentů velmi dobře a spíše dobré hodnocení zde zmiňuje 26,62 % dotazovaných. Celkem 26,62 % respondentů pak výběrové řízení neabsolvovalo, což jsou agenturní pracovníci (jak bude potvrzeno níže). Ostatní varianty hodnocení (negativní) se vyskytují pouze ojediněle, tedy v 3,60 % případů jde o neutrální hodnocení, spíše špatné hodnocení je zmíněno v 2,16 % případů a velmi špatné v 1,44 % případů.

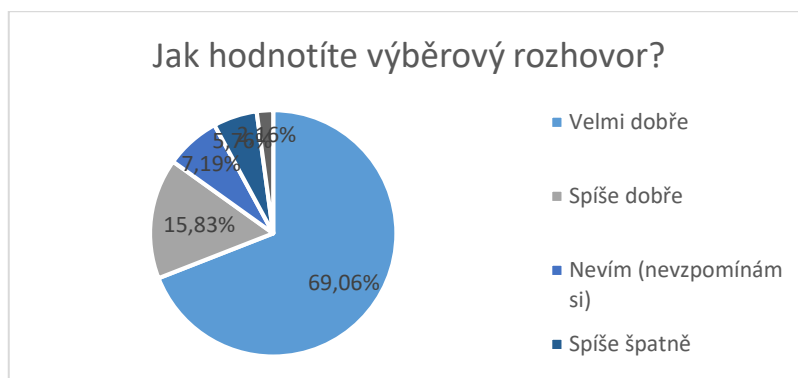


Tabulka 24 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 24

Jak hodnotíte výběrový rozhovor?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	96	69,06%
Spíše dobře	22	15,83%
Nevím (nevzpomínám si)	10	7,19%
Spíše špatně	8	5,76%
Velmi špatně	3	2,16%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 24 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 24



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Dále byl hodnocen výběrový rozhovor a hodnocení prováděla pouze skupina respondentů, která se výběrového řízení účastnila. Velmi dobře výběrový rozhovor ohodnotilo 69,09 % dotazovaných. Spíše dobré hodnocení zde uvedlo 15,83 % respondentů a neutrální odpověď zvolilo 7,19 % účastníků dotazníkového šetření. Objevilo se i několik málo negativních hodnocení výběrového rozhovoru, a to zejména 5,76 % hodnocení v podobě spíše špatně, či 2,16 % jako velmi špatné.

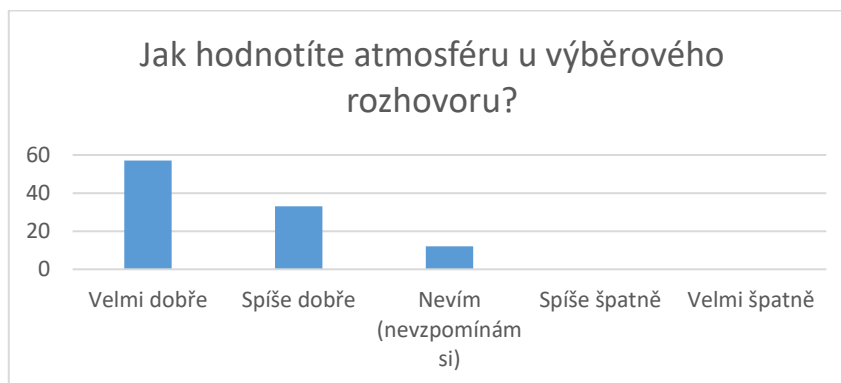


Tabulka 25 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 25

Jak hodnotíte atmosféru výběrového rozhovoru?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	57	55,88%
Spíše dobře	33	32,35%
Nevím (nevzpomínám si)	12	11,76%
Spíše špatně	0	0,00%
Velmi špatně	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 25 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 25



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Další otázky potom směřují k podrobnějšímu vyhodnocení výběrového rozhovoru. Z odpovědí je patrné, že je atmosféra výběrového rozhovoru hodnocena velmi dobře, a to u 55,88 % dotazovaných. Spíše dobré hodnocení zde uvádí 32,35 % respondentů. Neutrální odpověď uvedlo 11,76 % respondentů. Neobjevil se žádný negativní názor na tuto problematiku.

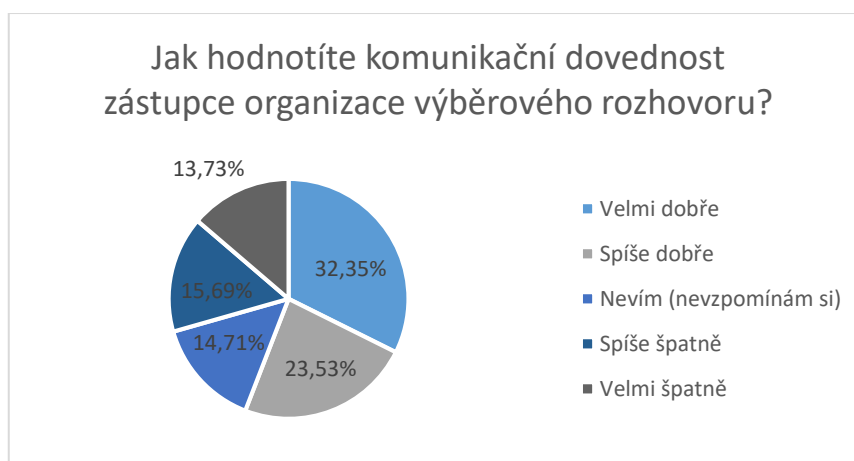


Tabulka 26 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 26

Jak hodnotíte komunikační dovednost zástupce organizace u výběrového rozhovoru?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	33	32,35%
Spíše dobře	24	23,53%
Nevím (nevzpomínám si)	15	14,71%
Spíše špatně	16	15,69%
Velmi špatně	14	13,73%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 26 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 26



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Komunikační dovednosti zástupce organizace u výběrového rozhovoru jsou hodnocené různorodě. Objevují se pozitivní i negativní hodnocení. Velmi dobře jsou komunikační dovednosti hodnocené 32,35 % dotazovanými. Naopak jako velmi špatně je označuje 13,73 %, dále spíše špatně je hodnotí 15,69 %, což je v součtu téměř třetina respondentů. Spíše dobře komunikační dovednosti zástupce organizace u výběrového rozhovoru hodnotí 23,53 % a zbylých 14,71 % poskytuje neutrální hodnocení.

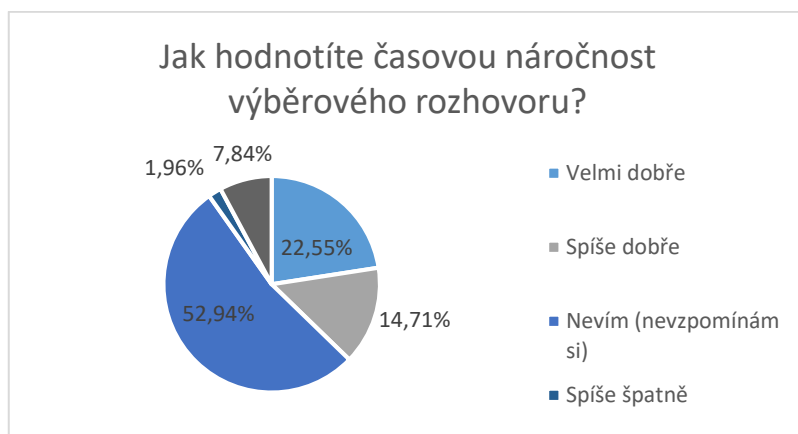


Tabulka 27 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 27

Jak hodnotíte časovou náročnost výběrového rozhovoru?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	23	22,55%
Spíše dobře	15	14,71%
Nevím (nevzpomínám si)	54	52,94%
Spíše špatně	2	1,96%
Velmi špatně	8	7,84%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 27 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 27



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Časová náročnost výběrového rozhovoru byla hodnocena největším podílem respondentů (tj. 52,94 %) neutrálně, což může být způsobeno tím, že si již na časovou náročnost nevzpomínají. Velmi dobře byla časová náročnost hodnocena 22,55 % dotazovaných a spíše dobře potom 14,71 % respondentů. Spíše špatné hodnocení uvedlo 1,96 % respondentů a velmi špatné 7,86 % dotazovaných.

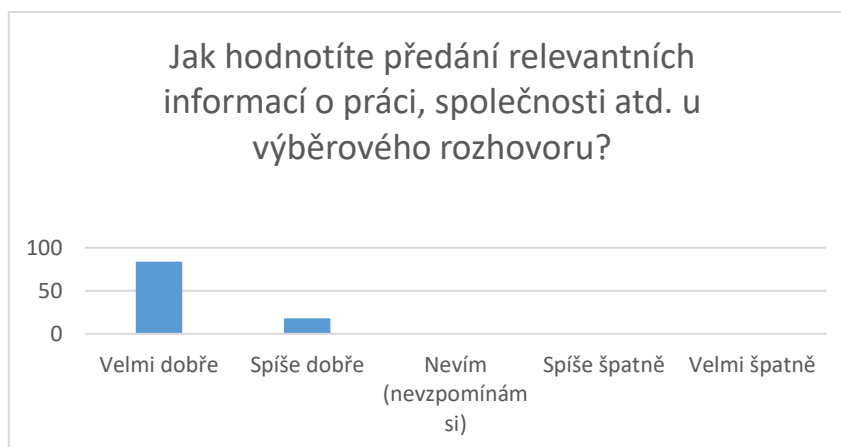


Tabulka 28 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 28

Jak hodnotíte předání relevantních informací o práci, společnosti atd. u výběrového rozhovoru?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	84	82,35%
Spíše dobře	18	17,65%
Nevím (nevzpomínám si)	0	0,00%
Spíše špatně	0	0,00%
Velmi špatně	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 28 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 28



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Předání relevantních informací o práci a společnosti v rámci výběrového pohovoru není problematickou oblastí, o čemž vypovídá 82,35 % respondentů s velmi kladným názorem, a také zbylých 17,65 % dotazovaných se spíše kladným stanoviskem.

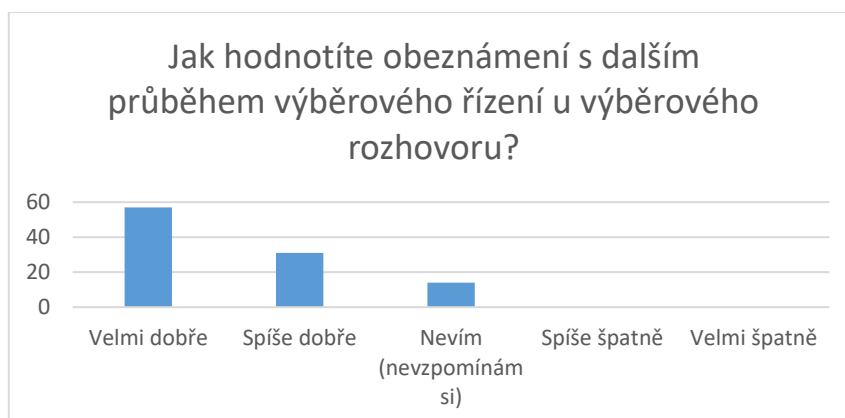


Tabulka 29 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 29

Jak hodnotíte obeznámení s dalším průběhem výběrového řízení u výběrového rozhovoru?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi dobře	57	55,88%
Spíše dobře	31	30,39%
Nevím (nevzpomínám si)	14	13,73%
Spíše špatně	0	0,00%
Velmi špatně	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 29 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 29



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

I obeznámení s dalším průběhem výběrového řízení u výběrového rozhovoru je hodnoceno pozitivně, a to velmi pozitivně 55,88 % dotazovanými a spíše pozitivní variantu odpovědi uvádí 30,39 % účastníků dotazníkového šetření. Dále 13,73 % respondentů uvedlo neutrální variantu odpovědi, či si nevzpomíná.

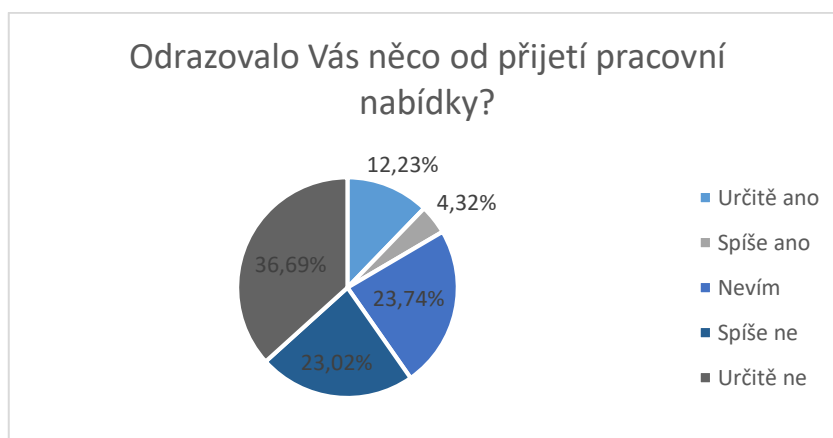


Tabulka 30 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 30

Odrazovalo Vás něco od přijetí pracovní nabídky?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	17	12,23%
Spíše ano	6	4,32%
Nevím	33	23,74%
Spíše ne	32	23,02%
Určitě ne	51	36,69%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 30 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 30



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Od přijetí pracovní nabídky odrazoval určitý faktor několik respondentů, ale i tak došlo k jejich souhlasu s pracovní nabídkou. Určité existenci takového faktoru zmiňuje 12,23 % dotazovaných. Dalších 4,32 % ji spíše přiznává. Naopak odpověď neutrální vybralo 23,74 % respondentů, dalších 23,02 % dotazovaných zvolilo možnost spíše ne a 36,69 % určitě nikoliv.

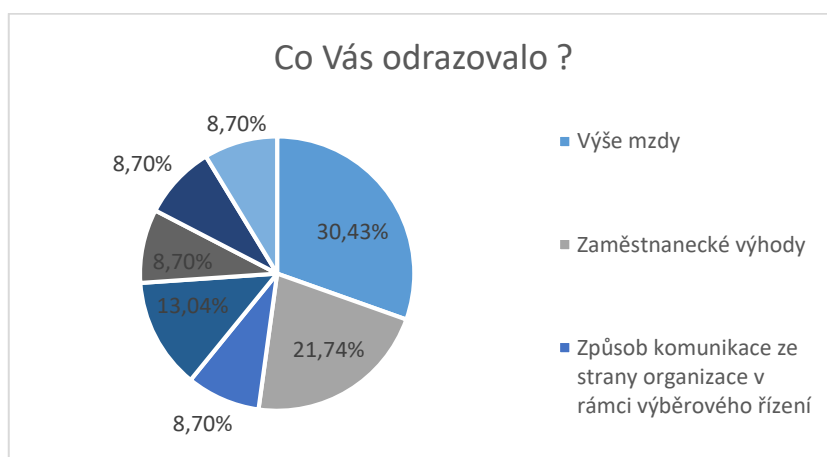


Tabulka 31 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 31

Pokud ano, tak co to bylo?	Absolutní počet	Relativní podíl
Výše mzdy	7	30,43%
Zaměstnanecké výhody	5	21,74%
Způsob komunikace ze strany organizace v rámci výběrového řízení	2	8,70%
Pověst organizace	3	13,04%
Náplň práce	2	8,70%
Možnost kariérního růstu	2	8,70%
Jiný faktor	2	8,70%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 31 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 31



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Došlo, tedy ke zkoumání toho, o jaký faktor se jednalo a jako problematická se v tomto smyslu ukázala zejména výše mzdy, kterou zvolilo 30,43 % dotazovaných. Zaměstnanecké výhody vybralo 21,74 % a pověst organizace zvolilo 13,04 % respondentů. Další možnosti mají shodné výsledky, tj. 8,70 %, kdy se jedná o způsob komunikace ze strany organizace v rámci výběrového řízení, náplň práce, možnost kariérního růstu, či jiný faktor.

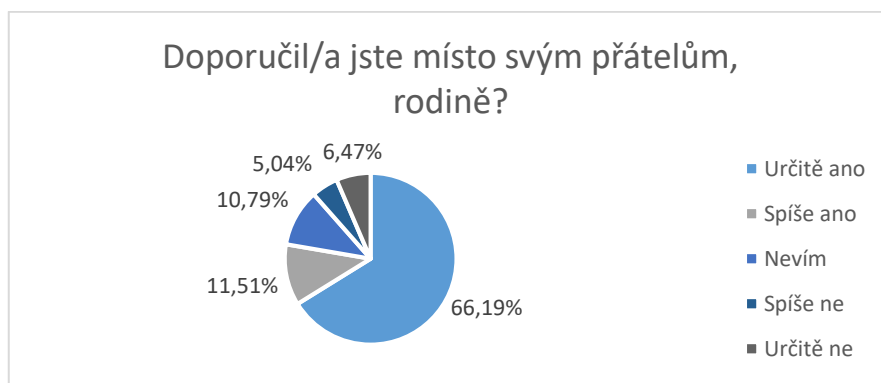


Tabulka 32 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 32

Doporučíte (doporučil) jste místo svým přátelům, rodině?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	92	66,19%
Spíše ano	16	11,51%
Nevím	15	10,79%
Spíše ne	7	5,04%
Určitě ne	9	6,47%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 32 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 32



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Další otázka řešila, jestli považují zaměstnanci pracovní místo za takové, které doporučí svojí rodině a známým. Zde se prokázalo, že toto určitě udělá (či udělalo) 66,19 % respondentů a dalších 11,51 % to spíše udělá. Neutrální odpověď vybralo 10,79 % dotazovaných a negativní varianty odpovědí uvedlo 5,04 % dotazovaných ve formě spíše nikoliv, a také 6,47 % respondentů v rámci odpovědi – určitě nikoliv.



Tabulka 33 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 33

Pokud ano, tak proč?	Absolutní počet	Relativní podíl
Přátelská pracovní atmosféra	19	17,59%
Dostatek nových zkušeností	13	12,04%
Optimální poměr mezi výkonem a mzdou	34	31,48%
Organizační kultura	17	15,74%
Srozumitelnost práce	20	18,52%
Zaměstnanecké výhody	5	4,63%
Jiný důvod	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 33 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 33



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

V návaznosti na předchozí otázku byl zjišťován důvod souhlasného stanoviska a projevilo se, že je nejvíce pozitivně vnímán optimální poměr mezi výkonem a mzdou (v podílu 31,48 % respondentů, dále je pozitivně hodnocena srozumitelnost práce (u 18,52 % dotazovaných), přátelská pracovní atmosféra (hodnocena u 17,59 % respondentů), dostatek nových zkušeností zvolilo 12,04 % účastníků dotazníkového šetření, či podobu organizační kultury hodnotí pozitivně 15,74 % dotazovaných. Pouze 4,63 % respondentů uvedlo zaměstnanecké výhody.



Tabulka 34 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 34

Pokud ne, tak proč?	Absolutní počet	Relativní podíl
Špatná pracovní atmosféra	2	11,76%
Nelze se naučit ničemu novému	5	29,41%
Špatné mzdové ohodnocení	3	17,65%
Špatná organizační kultura	2	11,76%
Špatná srozumitelnost práce	2	11,76%
Nedostatečné zaměstnanecké výhody	3	17,65%
Jiný důvod	0	0,00%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 34 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 34



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Jako další byl zjišťován i důvod toho, proč nebudou zaměstnanci doporučovat zaměstnání v organizaci. Výsledky jsou poměrně vyrovnané, ale nejčastěji bylo zvoleno, že se nelze naučit ničemu novému (tj. v 29,41 % případech), či jsou nedostatečné zaměstnanecké výhody v 17,65 % variant odpovědí. Shodně 11,76 % respondentů vybralo možnosti v podobě špatné pracovní atmosféry, špatné organizační kultury, špatné srozumitelnosti práce.

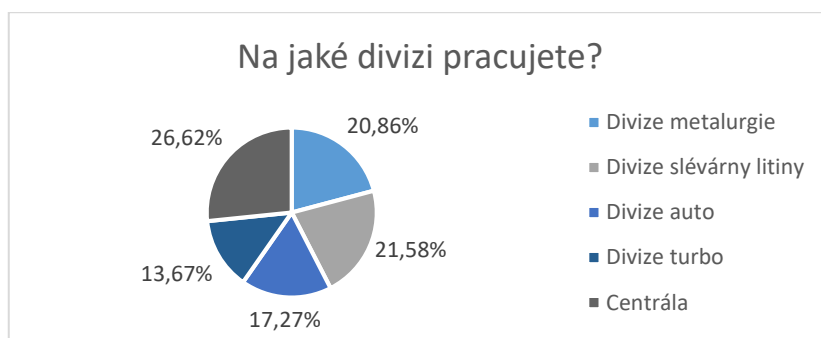


Tabulka 35 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 35

V jaké divizi pracujete?	Absolutní počet	Relativní podíl
Divize metalurgie	29	20,86%
Divize slévárny litiny	30	21,58%
Divize auto	24	17,27%
Divize turbo	19	13,67%
Centrála	37	26,62%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 35 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 35



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Předposlední otázka zkoumala, z jaké divize respondent pochází, či jestli pracuje na centrále. Z centrály bylo 26,62 % respondentů, dále potom z divize slévárny litiny 21,58 % dotazovaných, z divize metalurgie 20,86 % respondentů, z divize auto 17,27 % účastníků dotazníkového šetření a z divize turbo se jednalo o 13,67 % respondentů.

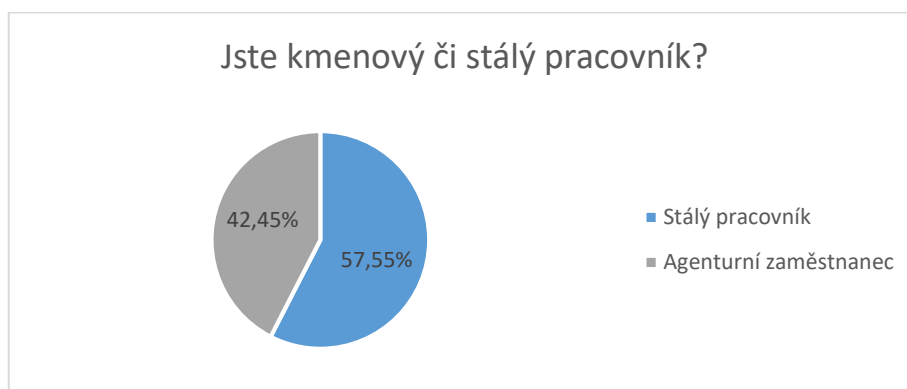


Tabulka 36 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, otázka č. 36

Jste:	Absolutní počet	Relativní podíl
Stálý pracovník	80	57,55%
Agenturní zaměstnanec	59	42,45%

Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Graf 36 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 36



Zdroj: výsledky dotazníkového šetření

Poslední otázka potvrdila, že bylo dotazováno 57,55 % kmenových (stálých) pracovníků a 42,45 % agenturních zaměstnanců.

7 Návrhy a doporučení ke zlepšení získávání a výběru pracovníků ve společnosti



Tato kapitola se věnuje návrhům a doporučením ke zlepšení získávání a výběru pracovníků ve společnosti, protože však celá problematika nefunguje samostatně, ale je součástí širšího systému řízení lidských zdrojů a řízení organizace, tak se mohou jednotlivé návrhy dotýkat i jiných oblastí. Primárně je ovšem pozornost věnována zlepšení systému získávání a výběru pracovníků.

Snížení míry fluktuace vhodnou úpravou získávání a výběru zaměstnanců

Riziko fluktuace lze snižovat už tím, že dojde k úpravě procesu získávání a výběru zaměstnanců. Současná situace bohužel neumožňuje zlepšení výběru zaměstnanců, protože je na trhu nedostatek pracovní síly a organizace musí přijímat prakticky všechny zaměstnance (v ojedinělých případech se sice realizuje výběrové řízení, ale pouze z malého počtu uchazečů). Pro organizaci by mělo být prioritní, že bude posilovat loajalitu současných zaměstnanců a přečká toto období nedostatku pracovních sil, tedy, že poklesne fluktuace. V dalších obdobích lze postupně snižovat počet agenturních pracovníků, kteří nevykazují přílišnou spolehlivost a loajalitu. Dané pracovníky lze nahrazovat tuzemskými, kteří vykazují vyšší loajalitu. To znamená, že je nutné zkvalitnit získávání zaměstnanců. Například tím, že bude využito většího množství metod získávání pracovníků, ale samozřejmě, až dojde ke změně na trhu práce a bude větší dostatek kvalifikované pracovní síly. Získávání agenturních pracovníků je nutné považovat za dočasný stav, který je nepříznivý a v důsledku navazujících změn na trhu práce bude změněn.

Využití vnitřních a vnějších zdrojů současně

Primárně je hledán zaměstnanec z vnitřních zdrojů, čímž se organizace může ochuzovat o potenciál pracovníků, kteří mají nové přístupy a nové nápady. Organizaci lze doporučit, aby opustila tento přístup a realizovala výběrové řízení pro pracovníky z obou zdrojů současně. Přitom zvažovala veškeré výhody a nevýhody, které jsou s tímto postupem spojené. Přístup, kdy je nejprve hledán kandidát z interních zdrojů, až následně z externích zdrojů, je časově náročný a zdržuje dobu pro obsazení volné pracovní pozice. Podle zástupce personálního



útvary je jen zřídka vybráno z interních zdrojů a zpravidla je nutné hledat v externích zdrojích. Celý proces se tedy skutečně časově zdržuje.

Aktivnější spolupráce se školami

Pracovník personálního útvaru hovořil o tom, že v předchozí době zřizovala organizace vlastní školu, kde si vychovávala zaměstnance. Toto hodnotil velmi pozitivně. Organizace může v tomto sledovat další příležitost pro získání kvalifikované pracovní síly, a také loajální pracovní síly. Není doporučením zřízení školy, kterou bude organizace provozovat, protože by to bylo příliš finančně náročné, ale zahájení užší spolupráce s vybranými středními a vysokými školami (než je tomu doposud).

Zachování vývěsky informující o volných pracovních místech před vchodem do organizace

Zástupce personálního útvaru tvrdí, že chtějí zrušit vývěsku před vchodem, která informuje o volných pracovních místech, ale informace o volném pracovním místě z vývěsky získalo 17,27 % zaměstnanců s nástupem v roce 2017. Doporučuje se tedy zachovat existenci této vývěsky, protože funguje jako nástroj pro získávání pracovníků v organizaci.

Využití důležitých faktorů při získávání zaměstnanců

To znamená v inzerátech a nabídkách volných pracovních pozic komunikovat takové sdělení, které jsou pro zaměstnance důležité. Například nejvíce nových pracovníků si pochvaluje skvělý poměr finanční odměny a podaného pracovního výkonu, či 66,19 % nových pracovníků, by pracovní místo určitě doporučilo přátelům a rodinným příslušníkům. Takováto sdělení mohou vzbudit větší pozornost mezi potenciálními uchazeči a vyvolat reakci na nabídku pracovního místa.



Zlepšení komunikačních dovedností zástupců organizace, realizujících výběrový rozhovor

Dané schopnosti jako velmi špatné označuje 13,73 % zaměstnanců organizace, dále spíše špatně je hodnotí 15,69 %, což je v součtu téměř třetina respondentů. Přitom právě zástupce organizace osobně přesvědčuje zaměstnance k přijetí práce, či poskytuje základní informace. Měl by mít komunikační dovednosti na patřičné úrovni. Doporučit lze organizaci realizaci školení komunikačních dovedností pro zaměstnance v personálním útvaru, kteří pohovory provádějí.

7.1 Odpovědi na výzkumné otázky

K základním výzkumným otázkám v rámci práce se řadí:

- 1) Lze aplikovat globální trendy získávání a výběru pracovníků do prostředí organizace Čz, a. s.?
- 2) Existují výrazné rozdíly mezi získáváním a výběrem pracovníků, nebo lze oba procesy zahrnout pod jednu oblast personální činnosti organizace?
- 3) Jaký význam přikládá odborná literatura získávání a výběru pracovníků, a je tento význam totožný s významem, který těmto procesům přikládají řídicí a personální pracovníci organizace Čz, a. s.?

Odpovědi jsou následujícího charakteru.

- 1) Lze aplikovat globální trendy získávání a výběru pracovníků do prostředí organizace Čz, a. s.?

Ano, trendy lze aplikovat do interních procesů organizace. Nicméně nikoliv v současné době, kdy existuje nízká poptávka po práci, protože je pracovní trh přesycen a existuje velmi nízká nezaměstnanost. Aplikace trendů je řešením do budoucnosti, kdy se situace na trhu změní a bude nutné oslovovat potenciální zaměstnance kreativnějším způsobem a ve zvýšeném počtu.

- 2) Existují výrazné rozdíly mezi získáváním a výběrem pracovníků, nebo lze oba procesy zahrnout pod jednu oblast personální činnosti organizace?



Oba systémy a procesy jsou tak úzce propojené, že je velmi složité nalézt konkrétní hranici, která je od sebe odděluje. Pro zjednodušení formálních procesů je vhodné nedělat mezi těmito procesy rozdíly a chápat je jako vzájemný celek.

- 3) Jaký význam přikládá odborná literatura získávání a výběru pracovníků, a je tento význam totožný s významem, který těmto procesům přikládají řídicí a personální pracovníci organizace Čz, a. s.?

Získávání a výběru pracovníků je přikládán velmi vysoký význam, protože ovlivňuje celou výkonnost organizace. Nicméně v organizaci není této problematice přikládán takový význam, protože zde například pracují agenturní zaměstnanci, kteří potom neodvádějí dobré pracovní výkony a spíše narušují fungování organizace. Do budoucna musí organizace zvýšit význam, který přikládá získávání a výběru pracovníků, aby tento nedostatek odstranila.

Závěr

Nejcennějším zdrojem každé organizace jsou lidské zdroje, protože rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace. Z hlediska tohoto tvrzení je potom podstatné zajištění toho, že v organizaci budou pracovat pouze takové zdroje, které budou přínosem, což je podmíněno jejich efektivním získáváním a výběrem.

Odborná literatura a samozřejmě také podniková praxe nabízí různé možnosti, jak získávat a vybírat zaměstnance, což je samozřejmě pozitivní, protože to znamená, že si každá organizace může vybrat metody a přístup podle toho, co jí bude vyhovovat nejvíce, či podle zdrojů, které má k dispozici.

V předložené práci byla pozornost věnována získávání a výběru pracovníků ve velké organizaci, která patří v tuzemsku k nejvýkonnějším. Podobu zkoumání a výsledky zkoumání velmi výrazně ovlivnila současná situace na trhu práce, kde existuje nedostatek pracovních sil, takže momentálně nemusí vybraná organizace investovat velké prostředky do vyhledávání a výběru zaměstnanců. Právě naopak. Zaměstnanci se hlásí samostatně a zpravidla dochází k jejich přijetí do pracovního



poměru. Tato situace se však v budoucnosti změní a organizace musí být připravena na tuto změnu, což je nutné i prostřednictvím zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců.

Hlavním cílem práce bylo vylepšení získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku (ve smyslu pozitivní změny).

Tohoto cíle by se mělo podařit dosáhnout prostřednictvím implementace návrhů a doporučení, které vycházejí z prostudování odborné literatury a primárního sběru dat, včetně dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Doporučení reagují na zjištěné dílčí nedostatky a snaží se jejich prostřednictvím zlepšit celý systém jako celek. V konečném důsledku by skutečně mělo dojít ke zlepšení získávání a výběru pracovníků.

Například je nedostatkem v organizaci vysoká míra fluktuace, za což částečně nese vinu i systém získávání a výběru zaměstnanců. Z tohoto důvodu je navrhována změna přístupu, která spočívá v postupném nahrazení tzv. agenturních pracovníků zaměstnanci, kteří budou pracovat v hlavním pracovním poměru, tedy jako kmenový zaměstnanec.

Tuto změnu však nelze realizovat okamžitě, ale postupně (právě z důvodu současné situace na trhu práce). Dále lze za slabou stránku považovat přístup, kdy organizace nejprve vyhledává zaměstnance na volné pracovní místo z interních zdrojů, což není vzhledem k mizivé úspěšnosti této metody efektivní.

Proto bylo navrženo, ať organizace vyhledává zaměstnance z obou zdrojů (interních i externích najednou a nikoliv postupně (nejprve z interního zdroje, potom z externího zdroje)). Jako další nedostatek bylo identifikováno, že organizace upouští od spolupráce se školami, což by se mělo změnit, protože to v minulosti bylo úspěšné v rámci získávání kvalifikované pracovní síly.

Dále se doporučuje zachovat vývěsku informující o volných pracovních místech před vchodem do organizace. Prostřednictvím této metody získává organizace řadu nových zaměstnanců, jak se prokázalo v rámci dotazníkového šetření, takže by nebylo vhodné vývěsku rušit. V budoucnosti může organizace pro lepší upoutání pozornosti využít v rámci získávání pracovníků i výsledky dotazníkového šetření.



Například zaměstnanci upozorňují na skvělý poměr finanční odměny a podaného pracovního výkonu, či 66,19 % nových pracovníků, by pracovní místo určité doporučilo přátelům a rodinným příslušníkům. To jsou informace, které mohou vzbudit pozornost u uchazečů o zaměstnání. Jako další problém se projevila komunikační dovednost některých pracovníků realizujících výběrový rozhovor, takže bylo navrženo zlepšení jejich komunikačních dovedností.

Dílčím cílem bylo popsat trendy získávání a výběru pracovníků z pohledu názorů odborníků na danou oblast a identifikovat nedostatky v získávání a výběru pracovníků v organizaci Čz a. s. ve Strakonících.

Velmi výrazným trendem v dnešním prostředí získávání a výběru pracovníků je využití sociálních sítí, což by měla organizace, také začít realizovat, ale až se změní situace na trhu práce.

Jako hlavní nedostatek v získávání a výběru pracovníků v organizaci Čz, a. s. bylo identifikováno získávání zaměstnanců z agenturních zdrojů, což narušuje pracovní výkonnost v jednotlivých divizích. Nicméně vzhledem k současné situaci na trhu práce nemá organizace jinou možnost, než využití tohoto zdroje. To se ostatně potvrdilo i v rámci sběru primárních dat. Za velmi prospěšné lze pokládat oba realizované polostrukturované rozhovory se zástupci organizace. O získávání a výběru pracovníků bylo hovořeno se zástupcem personálního útvaru, ale také s ředitelem vybrané divize, který má relevantní přehled o efektivitě celého procesu. Dále byly poznatky doplněné o konkrétní zkušenosti uchazečů o zaměstnání a nových pracovníků v organizaci. Tento postup opět výrazně přispěl ke snaze o splnění cílů této práce.

Do budoucnosti by měli postupně nahrazovat agenturní pracovníky kmenovými zaměstnanci. Tento proces bude dlouhodobého charakteru, ale v konečném důsledku, by měl zlepšit výkonnost organizace. Tato ambice pak přímo souvisí se systémem získávání a výběru pracovníků, tedy s tématem této práce.



Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 97880-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
4. ČZ A.S. Základní údaje o společnosti. *Czas.cz* [online]. 2017c [cit. 2017-12-24]. Dostupné z: <http://www.czas.cz/?Pagelid=1>
5. ČZ, a. s. *Výroční zpráva 2016*. 2017.
6. ČZ, a. s. *Interní informace*. 2017b.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.



-
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-807261-168-3.
 11. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
 12. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024750378
 13. URBAN, Jan. Jak se vyvarovat chyb při výběru zaměstnanců. *Kariera.ihned.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52483470-jak-se-vyvarovat-chyb-pri-vyberu-zamestnancu>
 14. SOVČÍKOVÁ, Irena. Infografika: 93 % zaměstnavatelů využívá pro nábor nových zaměstnanců sociální sítě. *M-journal.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/infografika--93---zamestnavatelu-vyuziva-pro-nabor-novych-zamestnancu-socialni-site_s288x10982.html



Seznam obrázků

- Graf 1 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 1
Graf 2 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 2
Graf 3 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 3
Graf 4 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 4
Graf 5 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 5
Graf 6 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 6
Graf 7 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 7
Graf 8 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 8
Graf 9 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 9
Graf 10 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 10
Graf 11 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 11
Graf 12 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 12
Graf 13 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 13
Graf 14 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 14
Graf 15 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 15
Graf 16 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 16
Graf 17 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 17
Graf 18 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 18
Graf 19 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 19
Graf 20 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 20
Graf 21 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 21
Graf 22 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 22
Graf 23 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 23
Graf 24 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 24
Graf 25 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 25
Graf 26 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 26
Graf 27 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 27
Graf 28 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 28
Graf 29 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 29
Graf 30 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 30
Graf 31 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 31
Graf 32 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 32
Graf 33 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 33
Graf 34 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 34
Graf 35 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 35
Graf 36 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 36



Seznam tabulek

- Tabulka 1 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 1
- Tabulka 2 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 2
- Tabulka 3 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 3
- Tabulka 4 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 4
- Tabulka 5 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 5
- Tabulka 6 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 6
- Tabulka 7 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 7
- Tabulka 8 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 8
- Tabulka 9 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 9
- Tabulka 10 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 10
- Tabulka 11 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 11
- Tabulka 12 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 12
- Tabulka 13 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 13
- Tabulka 14 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 14
- Tabulka 15 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 15
- Tabulka 16 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 16
- Tabulka 17 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 17
- Tabulka 18 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 18
- Tabulka 19 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 19
- Tabulka 20 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 20
- Tabulka 21 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 21
- Tabulka 22 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 22
- Tabulka 23 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 23
- Tabulka 24 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 24
- Tabulka 25 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 25
- Tabulka 26 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 26
- Tabulka 27 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 27
- Tabulka 28 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 28
- Tabulka 29 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 29
- Tabulka 30 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 30
- Tabulka 31 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 31
- Tabulka 32 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 32
- Tabulka 33 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 33
- Tabulka 34 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 34
- Tabulka 35 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 35
- Tabulka 36 Dotazníkové šetření mezi uchazeči, otázka č. 36



Přílohy

Příloha 1

Příloha 2



Příloha 1

Dotazník pro uchazeče o pracovní místo:

Dobrý den, poprosím Vás o chvilku Vašeho času pro vyplnění tohoto dotazníku, který se týká získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Čz a.s. ve Strakonících.

1. O jakou práci jste se ucházel?
 - a) Dělnická pozice
 - b) Technicko-hospodářský pracovník

2. S informacemi o pracovním místě jste byl:
 - a) Velmi spokojen
 - b) Spíše spokojen
 - c) Neutrální hodnocení
 - d) Spíše nespokojen
 - e) Velmi nespokojen

3. Pokud nespokojen, tak proč:
 - a) Neúplné informace
 - b) Nedůvěryhodné informace
 - c) Zmatečné informace
 - d) Jiný důvod

4. Přihlásíte se v budoucnosti znovu do výběrového řízení organizace?
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne



-
5. Pokud ne, tak proč?
- a) Už mám práci
 - b) Špatné zacházení v průběhu výběrového řízení
 - c) Jiný důvod
6. Jaký faktor je pro Vás při hledání zaměstnání nejdůležitější?
- a) Image zaměstnavatele
 - b) Slíbená odměna (mzda)
 - c) Možnost kariérního postupu
 - d) Zaměstnanecké výhody
 - e) Doba dojíždění
 - f) Náplň práce
 - g) Termín nástupu
 - h) Jiný faktor
7. Hledal jste ve stejné době zaměstnání i u jiných podniků?
- a) Určitě ano
 - b) Nevzpomínám si
 - c) Určitě ne
8. Pokud ano, co bylo výhodou organizace ČZ, a. s. ve srovnání s ostatními organizacemi?
- a) Blízká vzdálenost
 - b) Deklarovaná odměna
 - c) Image (pověst) organizace
 - d) Podané informace v rámci nabídky práce
 - e) Jiný faktor



-
9. Pokud ne, co bylo nevýhodou organizace ČZ, a. s. ve srovnání s ostatními organizacemi?
- a) Vzdálenost od mého bydliště
 - b) Nízká odměna
 - c) Špatná image
 - d) Nedostatečné informace o pracovní nabídce
 - e) Jiný faktor
10. Doporučíte možnost přihlášení se do výběrového řízení organizace přátelům a známým?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Neutrální stanovisko (nevím)
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne
11. Absolvoval jste výběrový pohovor?
- a) Ano
 - b) Ne
12. Jak hodnotíte atmosféru výběrového rozhovoru?
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Nevím (nevzpomínám si)
 - d) Spíše špatně
 - e) Velmi špatně



-
13. Jak hodnotíte komunikační dovednost zástupce organizace u výběrového rozhovoru?
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Nevím (nevzpomínám si)
 - d) Spíše špatně
 - e) Velmi špatně
14. Jak hodnotíte časovou náročnost výběrového rozhovoru?
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Nevím (nevzpomínám si)
 - d) Spíše špatně
 - e) Velmi špatně
15. Jak hodnotíte předání relevantních informací o práci, společnosti atd. u výběrového rozhovoru?
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Nevím (nevzpomínám si)
 - d) Spíše špatně
 - e) Velmi špatně
16. Jak hodnotíte obeznámení s dalším průběhem výběrového řízení u výběrového rozhovoru?
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Nevím (nevzpomínám si)
 - d) Spíše špatně
 - e) Velmi špatně



17. Odrazovalo Vás něco od přijetí pracovní nabídky?

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

18. Pokud ano, tak co to bylo?

- a) Výše mzdy
- b) Zaměstnanecké výhody
- c) Způsob komunikace ze strany organizace v rámci výběrového řízení
- d) Pověst organizace
- e) Náplň práce
- f) Možnost kariérního růstu
- g) Jiný faktor

Děkuji za Váš čas

Příloha 2

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Dobrý den, poprosím Vás o chvilku Vašeho času pro vyplnění tohoto dotazníku, který se týká získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČZ a.s. ve Strakonících.

1. O práci jste se dozvěděl ze zdroje?

- a) Nabídka na webové stránce
- b) Osobní doporučení
- c) Vývěska
- d) Jinde



-
2. Při rozhodování o nástupu do zaměstnání jste nejvíce zvažoval (označte max. 2 faktory):
- a) Image organizace
 - b) Slíbenou odměnu
 - c) Dobu dojíždění
 - d) Možnost kariérního postupu
 - e) Zaměstnanecké výhody
 - f) Náplň práce
 - g) Termín nástupu
 - h) Jiný faktor
3. Pracovní náplň v reálné praxi Vaším očekáváním:
- a) Určitě odpovídá
 - b) Spíše odpovídá
 - c) Neutrálně
 - d) Spíše neodpovídá
 - e) Určitě neodpovídá
4. Mzdové ohodnocení v reálné praxi Vaším očekáváním:
- a) Určitě odpovídá
 - b) Spíše odpovídá
 - c) Neutrálně
 - d) Spíše neodpovídá
 - e) Určitě neodpovídá
5. Jak hodnotíte výběrové řízení?
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Nevím (nevzpomínám si)
 - d) Spíše špatně
 - e) Velmi špatně
 - f) Neabsolvoval jsem



-
6. Jak hodnotíte výběrový rozhovor?
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Nevím (nevzpomínám si)
 - d) Spíše špatně
 - e) Velmi špatně
7. Jak hodnotíte atmosféru výběrového rozhovoru?
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Nevím (nevzpomínám si)
 - d) Spíše špatně
 - e) Velmi špatně.
8. Jak hodnotíte komunikační dovednost zástupce organizace u výběrového rozhovoru?
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Nevím (nevzpomínám si)
 - d) Spíše špatně
 - e) Velmi špatně
9. Jak hodnotíte časovou náročnost výběrového rozhovoru?
- a) Velmi dobře
 - b) Spíše dobře
 - c) Nevím (nevzpomínám si)
 - d) Spíše špatně
 - e) Velmi špatně



10. Jak hodnotíte předání relevantních informací o práci, společnosti atd. u výběrového rozhovoru?

- a) Velmi dobře
- b) Spíše dobře
- c) Nevím (nevzpomínám si)
- d) Spíše špatně
- e) Velmi špatně

11. Jak hodnotíte obeznámení s dalším průběhem výběrového řízení u výběrového rozhovoru?

- a) Velmi dobře
- b) Spíše dobře
- c) Nevím (nevzpomínám si)
- d) Spíše špatně
- e) Velmi špatně

12. Odrazovalo Vás něco od přijetí pracovní nabídky?

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

13. Pokud ano, tak co to bylo?

- a) Výše mzdy
- b) Zaměstnanecké výhody
- c) Způsob komunikace ze strany organizace v rámci výběrového řízení
- d) Pověst organizace
- e) Náplň práce
- f) Možnost kariérního růstu
- g) Jiný faktor



14. Doporučíte (doporučil) jste místo svým přátelům, rodině?

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

15. Pokud ano, tak proč?

- a) Přátelská pracovní atmosféra
- b) Dostatek nových zkušeností
- c) Optimální poměr mezi výkonem a mzdou
- d) Organizační kultura
- e) Srozumitelnost práce
- f) Zaměstnanecké výhody
- g) Jiný důvod

16. Pokud ne, tak proč?

- a) Špatná pracovní atmosféra
- b) Nelze se naučit ničemu novému
- c) Špatné mzdové ohodnocení
- d) Špatná organizační kultura
- e) Špatná srozumitelnost práce
- f) Nedostatečné zaměstnanecké výhody
- g) Jiný důvod

17. V jaké divizi pracujete?

- a) Divize metalurgie
- b) Divize slévárny litiny
- c) Divize auto
- d) Divize turbo
- e) Centrála



18. Jste:

- a) Stálý pracovník
- b) Agenturní zaměstnanec

Děkuji za Váš čas.

