

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Obsazování pracovních míst ve společnosti Galatek a.s.

Seizing working places in the company Galatek a.s.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

JANÁKOVÁ




VERONIKA

2018


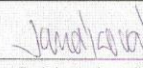
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Janáková	Jméno:	Veronika	Osobní číslo:	461001
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Obsazování pracovních míst ve společnosti Galatek a.s.		
Název bakalářské práce anglicky:	Seizing Working Places in the Company Galatek a.s.		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem práce je analyzovat postup při získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců ve společnosti Galatek a.s., v případě nedostatků navrhnout jeho změnu.</p> <p>PŘÍNOS: Návrh na zlepšení efektivnosti při obsazování pracovních míst.</p> <p>OSNOVA: Úvod, teoretická část (analýza pracovního místa, získávání a výběr zaměstnanců, adaptace), praktická část (představení firmy, užívané postupy, analýza dotazníků, návrhy na zlepšení), závěr, použité zdroje.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada, 2007.</p> <p>KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.</p> <p>KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.</p> <p>ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Bc. Jana Trpišovská, Galatek, a.s., Na Pláckách 647, Ledec nad Sázavou, 584 01		
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2019		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

JANÁKOVÁ, Veronika. *Obsazování pracovních míst ve společnosti Galatek a.s.* Praha: ČVUT 2018. 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 zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za cenné rady a pomoc při psaní bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Galatek a.s., jmenovitě Bc. Janě Trpišovské za pozitivní přístup a poskytnuté informace a materiály pro praktickou část. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a blízkým za plnou podporu při psaní bakalářské práce i celkovém studiu.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem obsazování pracovních míst. Cílem práce je analyzovat postup při získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců ve společnosti Galatek a.s. a v případě nedostatků navrhnout jeho změnu. Teoretická část se zabývá problematikou jednotlivých procesů od vytváření pracovních míst, přes získávání a výběr, až po samotný proces adaptace. V praktické části je představena společnost Galatek a.s., metody získávání a výběru, které jsou ve společnosti použity, popsána orientace zaměstnance na pracovišti, výzkumné šetření pomocí dotazníků a následné doporučení ke změnám.

Klíčová slova

Lidské zdroje, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, zaměstnavatel, uchazeč, personální práce, adaptace zaměstnanců

Abstract

The bachelor thesis deals with the topic of job placement. The aim of the thesis is to analyse the procedure for the acquisition, selection and adaptation of employees in Galatek a.s. and in case of shortcomings, propose a change. The theoretical part deals with problems of individual processes from job creation, through acquisition and selection to the process of adaptation itself. The practical part introduces Galatek a.s., methods of acquisition and selection used in the company, employee orientation in the workplace, research survey using questionnaires and subsequent recommendations for change.

Key words

Human resources, employee recruitment, employee selection, employer, candidate, personnel work, employee adaptation

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 VÝCHODISKA OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST	7
1.1 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	8
1.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	9
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	11
2.1 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	11
2.2 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
2.3.1 Inzerce	13
2.3.2 Uchazeč se nabízí sám.....	14
2.3.3 E-recruitment	14
2.3.4 Doporučení uchazeče.....	14
2.3.5 Vzdělávací instituce.....	15
2.3.6 Úřady práce.....	15
2.3.7 Headhunting.....	15
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	16
3.1 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	16
3.2 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	17
3.3 POŽADOVANÉ DOKUMENTY OD UCHAZEČŮ	18
3.3.1 Dotazník	18
3.3.2 Životopis.....	18
3.3.3 Motivační dopis.....	19
3.4 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	19
3.4.1 Hodnocení životopisů.....	19
3.4.2 Výběrový pohovor.....	20
3.4.3 Assessment Centre.....	22
3.4.4 Výběrové testy	22
3.4.5 Reference	23
3.5 ROZHODNUTÍ O VÝBĚRU KANDIDÁTA	23
4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	25
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	27
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	27
5.2 LIDSKÉ ZDROJE SPOLEČNOSTI.....	28
5.2.1 Struktura zaměstnanců	28

6	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	30
7	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	33
7.1	VÝBĚROVÝ POHOVOR	34
8	ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	36
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	38
9.1	RESPONDENTI ŠETŘENÍ.....	38
9.2	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	41
9.3	VÝHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	50
9.4	ZHODNOCENÍ CELÉHO PROCESU.....	50
	ZÁVĚR.....	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM GRAFŮ	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59
	EVIDENCE VÝPŮJČEK	67

ÚVOD

Jelikož je lidský kapitál základním zdrojem úspěchu každé společnosti, je důležité, aby měly společnosti proces získávání a výběru velmi dobře propracovaný. Základem je přilákat v odpovídajícím čase s přiměřenými náklady dostatečné množství uchazečů a vybrat uchazeče, který by danou práci vykonával výkonně a po předpokládanou dobu. Důležitým krokem při obsazování pracovních míst je rovněž adaptace, která je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti.

Cílem bakalářské práce je analyzovat postup při získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců ve společnosti Galatek a.s. a v případě nedostatků navrhnout jeho změnu.

Bakalářská práce je rozdělena na části teoretickou a praktickou. V teoretické části se práce za pomoci odborné literatury zabývá východisky obsazování pracovních míst – analýzou pracovních míst a personálním plánováním, dále je popsán proces získávání, včetně jeho podmínek, zdrojů a metod. Následující kapitola je věnována procesu výběru zaměstnanců, která zahrnuje kritéria výběru, metody a požadované dokumenty od uchazečů včetně rozhodnutí o výběru kandidáta. Poslední kapitola teoretické části nastiňuje adaptaci zaměstnanců.

V praktické části je představena společnost Galatek a.s., její historie a také lidské zdroje. Dalšími kapitolami jsou proces získávání, se zaměřením na výběrový pohovor, proces výběru a adaptace ve společnosti. Závěrečnou kapitolou praktické části je dotazníkové šetření, které zahrnuje výsledky šetření, vyhodnocení dotazníku a zhodnocení celého procesu včetně doporučení ke změnám.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝCHODISKA OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST

Východisky obsazování pracovních míst jsou vytváření a analýza pracovních míst a personální plánování. Samotný proces vytváření pracovních míst začíná analýzou – je třeba zvážit, jak kombinovat jednotlivé práce, aby byly zajímavé, a jakou práci je třeba udělat (Kocianová, 2010, s. 53). Samotné vytváření pracovních míst je definováno jako „specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa“ (Davis, 1966).

Koubek (2007, s. 48) dělí vytváření pracovních míst do čtyř kroků:

1. Specifikovat a stanovit jednotlivé úkoly.
2. Specifikovat metody provádění úkolů.
3. Kombinovat jednotlivé úkoly a přiřazovat je specifickým pracovním místům.
4. Stanovit vztah pracovního místa i k jiným pracovním místům.

Podmínky a požadavky organizace určují přístup k vytváření pracovních míst. Šikýř (2016, s. 75-77) uvádí, že odlišné podmínky a požadavky směřují k odlišnému stupni dělby práce, odlišné specializaci a odlišnému přístupu vytváření pracovních míst. Mezi obvyklé přístupy řadí mechanistický nebo motivační přístup:

- Mechanistický přístup – typickým znakem mechanistického přístupu je hluboká dělba práce a úzká specializace zaměstnanců, díky čemuž se daří zvyšovat produktivitu a efektivitu; snadněji získávat zaměstnance; snižovat kvalifikační nároky práce a náklady.
- Motivační přístup – motivační přístup vychází z premisy, že nejlepším motivem pro zaměstnance je motivující práce – komplexní, rozmanitá, významná, autonomní se zpětnou vazbou.

Kocianová (2010, s. 55-56) doplňuje Šikýře a k hlavním přístupům vytváření pracovních míst řadí:

- rotaci práce – tedy snahu zvýšit rozmanitost,
- rozšiřování práce – tedy spojování úkolů do jednoho,
- obohacování práce – tedy nabídnutí větší zajímavosti,
- autonomii pracovní skupiny – tedy pracování bez přímého dozoru,

- systém výkonné práce – tedy podporu rozšiřování kvalifikace.

1.1 Analýza pracovních míst

Pracovní místo je soubor úkolů a odpovědností, které se vážou k určitému pracovišti (Kociánová, 2010, s. 41), zatímco analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech včetně požadavků pracovních míst na zaměstnance (Šikýře, 2016, s. 80).

Analýzu pracovního místa můžeme dělit do čtyř oblastí podle požadavků na zaměstnance (Bělohlávek, 2016, s. 22):

1. Jaký by měl zaměstnanec být.
2. Co bude zaměstnanec dělat.
3. Čeho by měl zaměstnanec dosáhnout.
4. Co může zaměstnanec způsobit.

Armstrong (2007, s. 172-173) navíc přidává metody analýzy pracovního místa – řadí mezi ně rozhovory, dotazníky a pozorování, Šikýř (2016, s. 83) je doplňuje o analýzu dokumentů a vlastní výkon práce:

- Rozhovory – umožňují doplnit všechny nezbytné údaje o podmínkách a požadavcích analyzované práce, ale jsou náročné na realizaci;
- Dotazníky – umožňují rychle oslovit větší množství respondentů a zjistit informace o podmínkách a požadavcích analyzované práce, ale odpovědi mohou být nepřesné;
- Pozorování – zkušený pozorovatel může snadno získat představu o podmínkách a požadavcích analyzované práce, ale pozorování je časově náročné;
- Analýza dokumentů – dokumenty umožňují snadno získat představu o podmínkách a požadavcích analyzované práce, ale dokumenty nemusí obsahovat aktuální informace;
- Vlastní výkon práce – zkušený analytik může snadno získat představu o podmínkách a požadavcích analyzované práce, ale vlastní výkon práce nemůžeme uplatnit u náročných prací.

Výstupem analýzy pracovních míst jsou popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují údaje o pracovních místech a vymezují požadavky pracovních míst na zaměstnance. Podle Šikýře (2016, s. 80) tyto dokumenty zahrnují:

- údaje o pracovním místě – povinnosti, úkoly, pravomoci, název, nadřízenost a podobně;
- údaje o požadavcích pracovních míst na zaměstnance – dosažené vzdělání, praxe, motivace, znalosti, dovednosti, předpoklady a podobně.

Armstrong (2007, s. 344) doplňuje Šikýře a rozšiřuje specifikace požadavků na zaměstnance v těchto bodech:

- odborné schopnosti – co by měl daný uchazeč znát a být schopen dělat;
- požadavky na chování a postoje – požadované typy chování k úspěšnému výkonu role;
- odborná příprava a výcvik – požadované vzdělání a odbornost, které by měl uchazeč mít;
- zkušenosti – ve stejném oboru, které by byly pro danou pozici vhodné;
- zvláštní požadavky – na pozici, kde je úlohou pracovního místa uspět v jistých oblastech;
- vhodnost pro organizaci – přizpůsobivost uchazeče firemní kultuře;
- další požadavky – cestování či neobvyklá pracovní doba;
- možnost splnit očekávání uchazeče – v jaké míře organizace splňuje očekávání uchazeče.

Základním přístupem je definování žádoucích požadavků podle schopností, vzdělávání a praxe.

1.2 Personální plánování

Personální plánování vymezuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace. Podle Armstronga (2007, s. 305) představuje personální plánování proces, který zajišťuje rozpoznání potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a zpracování plánů k uspokojení těchto potřeb.

Koubek (2007, s. 17) se ztotožňuje s názorem, že personální plánování usiluje o to, aby měla organizace dostatek zaměstnanců, a to jak v současnosti, tak v budoucnosti. Hlavní podle něj je, aby organizace měla zaměstnance v dostatečném množství, s potřebnými znalostmi, se správnými osobnostními charakteristikami, motivované, optimálně rozmístěné, ve vhodnou dobu a s odpovídajícími náklady.

Personální plánování má určité cíle, kterých by mělo dosáhnout. Armstrong (2007, s. 309) mezi ně řadí:

- získání a udržení počtu lidí, které organizace potřebuje,
- předcházení problémům souvisejícím s nadbytkem nebo nedostatkem zaměstnanců,
- formování flexibilní pracovní síly,
- snižování závislosti na vnějších zdrojích,
- zlepšení využívání zaměstnanců díky flexibilitě.

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Cílem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat s přiměřenými náklady v odpovídajícím čase dostatek vhodných uchazečů. Podstatou je podle Šikýře (2016, s. 95) komunikace mezi zaměstnavatelem a potencionálním uchazečem o pracovní místo. Výsledkem je potom přiměřený počet vhodných uchazečů, kteří splňují požadavky na zaměstnance.

Kocianová (2010, s. 79) navíc říká, že při získávání zaměstnanců je třeba vycházet z popisu pracovního místa, požadovaných schopností zaměstnance a kvalifikačního profilu.

Proces získávání zaměstnanců můžeme rozdělit do několika kroků (Koubek, 2007, s. 131–132):

1. Identifikovat potřeby získávání zaměstnanců.
2. Popsat pracovní místo.
3. Zvážit, zda pracovní místo potřebujeme.
4. Vybrat charakteristiku popisu pracovního místa.
5. Identifikovat zdroje uchazečů.
6. Zvolit metody získávání.
7. Rozhodnout, jaké dokumenty od uchazečů budeme požadovat.
8. Vytvořit nabídku zaměstnání.
9. Uveřejnit nabídku.
10. Shromáždit dokumenty a jednat s uchazeči.
11. Sestavit předvýběr.
12. Sepsat seznam uchazečů, s kterými budeme jednat dál.

Koubek (2007, s. 127) připomíná, že nejde pouze o obsazení pracovní pozice kvalifikovaným zaměstnancem – rovněž by měl být motivovaný a zapadnout do kultury organizace.

2.1 Podmínky získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců ovlivňuje hned několik faktorů – jak na straně pracovního místa, tak faktory, které působí z vnějšku.

Koubek (2007, s. 128-129) dělí podmínky získávání zaměstnanců na vnější a vnitřní, přičemž vnitřní dělí dále na podmínky vztahující se k pracovnímu místu a na podmínky na straně organizace.

- Vnější podmínky – mezi tyto podmínky patří demografické podmínky, ekonomické podmínky, sociální podmínky, technologické podmínky, sídelní podmínky a politicko-legislativní podmínky.
- Vnitřní podmínky týkající se pracovního místa – mezi tyto podmínky patří povaha práce, postavení pracovního místa, požadavky pracovního místa, rozsah povinností, organizace pracovní doby i práce, místo vykonávání práce a pracovní podmínky.
- Vnitřní podmínky týkající se organizace – mezi tyto podmínky patří význam a úspěšnost, prestiž, pověst, úroveň odměňování, zaměstnanecké výhody a úroveň péče, vzdělávání a rozvoj, mezilidské vztahy a umístění organizace.

2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Průběh získávání zaměstnanců a volbu vhodných metod k získání zaměstnanců určíme podle toho, zda pracovní místo obsazujeme z vnitřních nebo vnějších zdrojů (Kocianová, 2010, s. 82-84):

- Vnitřní zdroje – do vnitřních zdrojů patří zaměstnanci, kteří jsou již začleněni do organizace, tedy uspořeni zaměstnanci v rámci technického postupu; zaměstnanci, kteří dokáží vykonávat náročnější práci, než doted; zaměstnanci, kteří chtějí přejít na volné pracovní místo či zaměstnanci uvolňovaní díky ukončení určité činnosti. Mezi nesporné výhody této techniky patří znalosti uchazeče, nízké náklady, rychlejší obsazení či případná regulovatelnost personálními plány. K nevýhodám naopak patří náklady na vzdělávání a rozvoj nebo například omezený výběr.
- Vnější zdroje – vnější zdroje využíváme v případě, kdy sama organizace nemá dostatečné množství vnitřních zdrojů. Do vnějších zdrojů řadíme nezaměstnané, absolventy škol, zaměstnance jiných organizací nebo například důchodce. Výhodou vnějších zdrojů je větší nabídka zaměstnanců, nové myšlenky a nápady či větší pracovní nasazení nového zaměstnance. Nevýhodou jsou na-

opak vyšší náklady, delší doba obsazení pracovního místa nebo zvyšující se fluktuace.

Žufan (2012, s. 55) mezi vnější zdroje řadí i uchazeče, kteří zaměstnání mají a nechtějí ho měnit. Ačkoliv jako takový mezi uchazeče nepatří, v rámci konkurenčního boje v tržní ekonomice se je snaží organizace do svého týmu získat.

2.3 Metody získávání zaměstnanců

Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání do organizace. Šikýř (2016, s. 97) uvádí, že vhodné metody získávání závisí na mnoha faktorech, jako je například:

- povaha pracovního místa;
- využívání vnitřních nebo vnějších zdrojů;
- požadavky a podmínky pracovního místa;
- potenciální uchazeči o zaměstnání;
- aktuální situace na trhu práce;
- pověst organizace;
- peníze a čas.

V praxi se používá kombinace několika metod.

2.3.1 Inzerce

Inzerování stále patří mezi nejobvyklejší metodu přilákání uchazečů. Inzeráty můžeme využít jak v tisku, tak v rádiích, televizích či na internetu. Hlavním cílem inzerování by mělo být podle Armstronga (2007, s. 348) upoutání pozornosti, stimulování akcí a vytváření a udržování zájmu.

Aby bylo těchto cílů dosaženo, inzerát by měl obsahovat název pracovního místa, informace o organizaci, místo výkonu práce, pracovní podmínky, požadavky na zaměstnance, odměňování, požadované dokumenty od uchazeče a informace o tom, jak a komu žádost odeslat (Duda, 2008, s. 128).

Podle pracovní pozice je nutné zvolit volbu médií. Kocianová (2010, s. 86) uvádí, že pro inzerování vyšší úrovně a vzdělání je vhodné zvolit vybrané tisky, pro střední úroveň a vzdělání celostátní deníky a pro nižší úrovně a vzdělání lokální tisky.

Výhodou této metody je přilákání velkého množství uchazečů, nevýhodou naopak nákladnost.

2.3.2 Uchazeč se nabízí sám

Hlavní myšlenkou této metody je pasivní získávání zaměstnanců. Podle Koubka (2007, s. 135–135) je tato metoda vhodná pro organizace, které mají dobrou pověst, nabízejí dobře placenou práci či prestižní práci.

Jedinou výhodou je nízká nákladnost, zatímco nevýhod má tato metoda hned několik. Můžeme mezi ně řadit například nedostatečný výběr uchazečů nebo rozptýlené žádosti uchazečů.

2.3.3 E-recruitment

Podle Šikýře (2014, s. 99) je e-recruitment nejmodernější metodou získávání zaměstnanců, který je založený na využívání webových stránek a elektronické pošty. Zaměstnavatelé využívají vlastní webové stránky či různé specializované servery například personálních agentur. Na webových stránkách se můžeme dočíst základní informace o zaměstnavateli, informace o zaměstnání či jaká jsou právě volná pracovní místa.

Pomocí elektronické pošty může zaměstnavatel přijímat žádosti a životopisy uchazečů a rovněž je díky ní informovat o průběhu a výsledcích výběrového řízení.

Social networking je dalším důležitým nástrojem e-recruitmentu. Šikýř (2014, s. 99-100) říká, že social networking je založen na vytváření a rozvíjení sociálních sítí a virtuálních komunit. Mezi populární sociální sítě patří Facebook či LinkedIn, kam si uživatel nahrává své osobní údaje, zakládá vlastní profil a rozvíjí kontakty s dalšími uživateli.

2.3.4 Doporučení uchazeče

Doporučení uchazeče je pravděpodobně nejlevnější a velice účinná metoda. Nový zaměstnanec z neformálních zdrojů ví, jaká je organizační kultura, jaké jsou hodnoty a normy firmy a rovněž ví, co se od něj očekává (Dvořáková a kol., 2007, s. 136).

2.3.5 Vzdělávací instituce

Ačkoliv metoda spolupráce se vzdělávacími institucemi není tolik využívána, Kocianová (2010, s. 87) říká, že některé společnosti tímto způsobem vyhledávají profesně zaměřené zaměstnance či talenty.

Mezi výhody spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi patří to, že škola dělá organizaci jistý předvýběr, mezi nevýhody naopak patří sezónnost nástupu absolventů (Koubek, 2007, s. 138).

2.3.6 Úřady práce

Bezplatné zprostředkovávání zaměstnání jak pro uchazeče, tak pro organizace umožňují úřady práce – v některých případech dokonce poskytují příspěvky na zaměstnání uchazeče. Typickými klienty úřadů práce jsou však pouze lidé vhodní pro méně kvalifikovanou práci (Kocianová, 2010, s. 87).

2.3.7 Headhunting

Headhunting je typický tím, že nevyhledává vhodné typy vedoucích zaměstnanců, ale naopak se obrací na zaměstnance, kteří již jsou v pracovním poměru a úspěšně zastávají specifické funkce (Dvořáková a kol., 2007, s. 87).

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je volba mezi uchazeči o zaměstnání – jedná se o to, jak spravedlivě a přesně posoudit silné a slabé stránky uchazečů a jak identifikovat kandidáty, kteří budou mít s největší pravděpodobností dobré výsledky v práci (Management Extra, 2009, s. 8).

Výběr zaměstnanců může začít až ve chvíli, kdy je ukončen proces získávání. Rovněž podle Dvořákové a kol. (2007, s. 138) je úkolem výběru identifikace a správná volba uchazeče, který by danou práci vykonával výkonně a po předpokládanou dobu. Šikýř (2016, s. 104) doporučuje při posuzování jednotlivých uchazečů uplatňovat pozitivní přístup – tedy vyhodnocovat, jaké požadavky uchazeči splňují a proč uchazeče přijmout. Pozitivní přístup nepotlačuje nedostatky, naopak primárně využívá přednosti, a tak je základem úspěšné personální práce.

Podle ustanovení § 34 zákona o zaměstnanosti je nutné připomenout, že: „zaměstnavatel získává zaměstnance v potřebném počtu a struktuře sám nebo za pomoci krajské pobočky Úřadu práce, od které může vyžadovat informace o situaci na trhu práce, popřípadě poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání nebo za pomoci agentury práce (Chládková, Bukovjan, 2007, s. 25).“

Daleová (2007, s. 8-9) navíc říká, že proces vyhledávání nových zaměstnanců zahrnuje organizaci pohovorů a také adaptaci zaměstnance, což je časově náročné – proto je nutné, aby byl proces úspěšný napoprvé. Vhodnou metodou je sestavení seznamu perspektivních uchazečů, z kterého je možné vybrat podle stanovených kritérií nejlepšího uchazeče.

3.1 Proces výběru zaměstnanců

Kocianová (2010, s. 94-95) definuje proces výběru zaměstnanců jako posloupnost určitých kroků směřujících k rozhodnutí, komu z kandidátů bude pracovní místo nabídnuto. Tento proces je vymežován od okamžiku přihlášení k výběrovému řízení, až po rozhodnutí o přijetí některého z uchazečů. Proces výběru rozděluje do následujících fází:

- zkoumání dokumentů uchazečů,

- kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru,
- shromažďování dalších informací o uchazečích,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- prohlídka pracoviště a seznámení s potencionálními spoluzaměstnanci,
- rozhodnutí o přijetí kandidáta,
- informování uchazeče o nabídce zaměstnání,
- informování ostatních kandidátů o jejich nepřijetí.

Výběrová řízení zpravidla probíhají ve více kolech. První kolo zajišťují podle Kocianové (2010, s. 95) personalisté, zatímco na dalších kolech se již podílejí i nadřízení či interní nebo externí experti. Na začátku stojí předvýběr a kontakt s vhodnými kandidáty. V dalším kroku následuje shromažďování informací, testování způsobilostí, první rozhovory a následné zkoumání referencí.

3.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria výběru zaměstnanců jsou podle Šikýře (2016, s. 104) nezbytné požadavky na zaměstnance, které organizace stanovuje jak podle vlastních potřeb, tak podle zvláštních právních předpisů. Z hlediska dlouhodobého působení zaměstnance je důležité, aby nejvhodnější uchazeč prokázal odbornou způsobilost a rozvojový potenciál.

Koubek (2007, s. 170) rozděluje tři druhy kritérií výběru zaměstnanců, a sice:

1. Celopodniková kritéria – takové vlastnosti, které ovlivňují posouzení předpokladů uchazeče, zda bude schopný přijmout hodnoty a kulturu organizace.
2. Útvarová kritéria – takové vlastnosti, které jsou důležité pro práci v týmu – aby uchazeč zapadl do kolektivu.
3. Kritéria pracovního místa – takové vlastnosti, které závisí na konkrétním pracovním místě, ale nerozhodují samy o sobě.

Hlavním úkolem je porovnání kompetencí uchazeče s nároky na pracovní místo. Existují tradiční modely, které tyto požadavky specifikují – mezi ně patří Rodgerův sedmibodový model a Munro-Frazerův pětistupňový model.

V současné době se však používá přístup založený na schopnostech. Kocianová (2010, s. 96) říká, že přístup založený na schopnostech je zaměřen spíše na jedince, než na práci a výsledkem je analýza kompetencí pro efektivní výkon.

3.3 Požadované dokumenty od uchazečů

Dokumenty od uchazečů jsou zdrojem informací, díky nimž probíhá předvýběr nebo i samotný výběr kandidátů. Nejčastěji mají formu životopisu, motivačního dopisu nebo například reference od předešlého zaměstnavatele (Kocianová, 2010, s. 99).

Organizace většinou požadují i výpis trestního rejstříku, doklady o vzdělání a praxi či lékařské ohodnocení.

3.3.1 Dotazník

V současné době dávají některé organizace zájemcům vyplňovat dotazníky, které mají sestavené pro konkrétní pracovní místo. Pomocí dotazníku zjistíme základní údaje (Koubek, 2007, s. 143):

- jméno a příjmení,
- název pozice, o kterou se zaměstnanec uchází,
- adresa trvalého a přechodného bydliště,
- datum a místo narození,
- číslo občanského průkazu,
- rodné číslo,
- vzdělání,
- informace o postgraduálním studiu.

3.3.2 Životopis

Životopis je nejčastějším požadovaným dokumentem, protože údaje v něm obsažené charakterizují jednotlivé uchazeče a umožňují posoudit způsobilost pro vykonávání dané práce.

Nejčastěji požadovaným je podle Šikýře (2016, s. 99) strukturovaný životopis, kdy je obecně očekáváno, že zde budou informace uspořádány logicky a chronologicky do jistých celků. Dle Koubka (2007, s. 145) by měl strukturovaný životopis obsahovat:

- osobní údaje uchazeče – včetně adresy, e-mailu a telefonního čísla,
- školní nebo pracovní praxi,
- chronologické řazení pracovní zkušenosti – řazeno od posledního zaměstnání,
- chronologické řazení vzdělání – řazeno od poslední studované školy,
- jazykové schopnosti – včetně jejich úrovně,
- dovednosti a zájmy.

Druhou možností je životopis volný, ve kterém uchazeč píše o své profesní kariéře a zkušenostech (Hroník, 2007, s. 156-157).

3.3.3 Motivační dopis

Motivační dopis je stále více požadovaným dokumentem. Uchazeč v něm píše, proč se uchází o dané místo, jaké má dosavadní zkušenosti, jaké jsou jeho silné stránky, proč je právě on vhodným kandidátem pro danou pozici a podobně. V současné době bývá pravidlem, že motivační dopis přikládáme k životopisu pouze na vyžádání (Koubek, 2007, s. 145).

3.4 Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru je specifickým postupem zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání (Šikýř, 2016, s. 105).

Zatímco co Stýblo (2003, s. 65) dělí metody výběru zaměstnanců na dvě skupiny:

1. Metody testování způsobilostí – odborné, psychické a speciální způsobilosti.
2. Základní metody – dotazníky, výběrové rozhovory a životopisy.

Šikýř (2016, s. 105) mezi běžně používané metody řadí hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centre a zkoumání referencí.

Kocianová (2010, s. 98) navíc připomíná, že mezi metody výběru patří i přijetí uchazeče na zkušební dobu.

3.4.1 Hodnocení životopisů

Šikýř (2016, s. 105) uvádí hodnocení životopisů jako základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, která je vhodná jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak pro výběr nejvhodnější uchazeče. Díky životopisu je možné zjistit, zda potenciální

uchazeči splňují nezbytné podmínky pro přijetí a zdali je máme pozvat k dalším výběrovým procesům.

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 139–140) se personalisté při hodnocení životopisu zaměřují například na to:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a organizace,
- zda mezi událostmi ve vzdělávání a zaměstnání neexistují časové mezery,
- zda uchazeč ukončil zahájené studium,
- zda byly pracovní poměry ukončeny v nezvyklém termínu,
- jak dlouho trval pracovní poměr v předchozích zaměstnáních,
- jaké důvody způsobily změnu v různých funkcích,
- zda se shodují časové údaje v životopise s údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.

3.4.2 Výběrový pohovor

Podle Armstronga (2007, s. 369) se výběrový pohovor provádí za účelem získání a posouzení nových informací o uchazeči, které nám pomůžou předpovědět jeho budoucí pracovní výkon – tedy zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech, které by měly odpovídat specifikaci pracovního místa. Výběrový pohovor by tedy měl odpovědět na otázky:

- zda může uchazeč vykonávat danou práci,
- zda chce uchazeč vykonávat danou práci,
- zda uchazeč zapadne do organizace.

Šikýř (2016, s. 105) a Koubek (2007, s. 179) se shodují na třech cílech výběrového pohovoru:

- získání detailnějších informací o uchazeči,
- informovat uchazeče o podmínkách práce,
- zhodnotit způsobilost uchazeče.

Šikýř navíc přidává představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

Výběrové pohovory můžeme rozdělit podle dvou hledisek – prvním je podle Šikýře (2016, s. 106) pohovor strukturovaný/nestruturovaný, a druhým je podle Armstronga (2007, s. 361) struktura hodnotících ukazatelů:

- Strukturovaný pohovor – posuzuje způsobilost uchazečů. Při tomto typu pohovoru jsou předem připraveny kladené otázky a modelové odpovědi, rovněž je určeno pořadí otázek a také čas, který na otázky uchazeč má. Ty samé otázky se postupně položí všem uchazečům a vyhodnocují se na základě modelových odpovědí.
- Nestrukturovaný pohovor – je prováděn bez plánování dopředu, ale pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle. Postup pohovoru, jeho otázky a čas jsou vybírány podle aktuálního vývoje a reakcí uchazeče (Šikýř, 2016, s. 106).
- Individuální pohovor (pohovor typu 1+1) - je nejběžnější metodou. Jedná se o pohovor, kterého se účastní pouze dva lidé – vedoucí pohovoru a uchazeč. Výhodou tohoto pohovoru je, že zde vzniká příležitost k navázání vztahu mezi vedoucím a uchazečem, nevýhodou naopak to, že pohovor může vést povrchnímu posouzení uchazeče, a tak i ke špatnému rozhodnutí.
- Pohovorový panel – jedná se o metodu, kdy se sejde skupina dvou či více lidí – nejčastěji se jedná o personalistu a liniové manažery, aby provedli rozhovor s jedním uchazečem. Díky účasti většímu počtu tazatelů nedochází k povrchnímu posouzení, jako tomu může být při individuálním pohovoru, protože tazatelé mezi sebou mohou diskutovat o chování uchazeče a o svých dojmech.
- Výběrová komise – je oficiálnější a větší než pohovorový panel. Výhodou této komise je, že umožňuje více lidem nahlédnout na uchazeče, a ty si pak mohou porovnat své poznatky, nevýhodou naopak to, že stanoviska dominujících členů mohou převážit názory členů ostatních (Armstrong 2007, s. 361).

Pokládání otázek

Hlavním úkolem tazatele je přimět uchazeče k tomu, aby mluvil převážně sám a zároveň od něj získal potřebné informace. Podle Armstronga (2007, s. 378-382) se možné otázky výběrového pohovoru dělí následovně:

1. Otevřené otázky – jsou vhodné k tomu, aby poskytly celistvou odpověď – tento typ otázek je dobré použít na začátku pohovoru, aby se uchazeč rozmluvil.
2. Jednoduché otázky – vyjasňují určitou skutečnost.
3. Otázky jdoucí do hloubky – používají se k rozšíření již námi zjištěných informací, či k ujištění, zda se dozvídáme vše.
4. Hypotetické otázky – zjišťují, jak by se uchazeč teoreticky zachoval.

5. Reflexivní otázky – zjišťují, jak by uchazeč změnil své chování v již zažitých situacích.
6. Diskriminační otázky – nejsou vhodné při pohovoru – patří sem otázky ohledně věku, náboženství či rodinného stavu.

3.4.3 Assessment Centre

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 362), assessment centre se používá jako metoda výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, která umožňuje posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál přiměřeně velké skupiny uchazečů. Tato metoda probíhá většinou jeden až dva dny, a je založena na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů skupinou interních a externích hodnotitelů, jak při skupinovém, tak individuálním řešení modelových úkolů a případových studií (Šikýř, 2016, s. 109). Tato metoda rovněž poskytuje příležitost pro posouzení toho, zda se uchazeč hodí do kultury organizace, a to díky pozorování chování v různých situacích, řadě testů a strukturovaných pohovorů. Výhodou pro uchazeče je to, že může nahlédnout do organizace, a tak se lépe rozhodnout, zda mu bude vyhovovat, či ne.

3.4.4 Výběrové testy

Testy pracovní způsobilosti jsou uchazečům pokládány za účelem sběru kvalitnějších a validnějších informací, než které bychom získali z klasického pohovoru (Armstrong, 2007, s. 389). Jde o oblast úrovně inteligence, charakteristiky osobnosti, schopností, vloh a získaných znalostí (Šikýř, 2016, s. 108):

- Testy inteligence – posuzují duševní schopnosti a odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Zkoumají verbální, numerické i abstraktní myšlení, či krátkodobou paměť.
- Testy osobnosti – posuzují charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné pro výkon požadované práce. Testování se provádí formou dotazníků, z kterých získáváme jak dílčí charakteristiky, tak celkovou strukturu osobnosti.
- Testy schopností – posuzují specifické znalosti a dovednosti uchazeče nutné pro výkon požadované práce. Testuje se pomocí modelových situací, kdy

uchazeč dostane jistý úkol – přitom hodnotitel sleduje, jak uchazeč pracuje i informacemi, jak se rozhoduje a podobně.

V praxi se můžeme setkat s více typy testů. Například Vajner (2007, s. 37-43) rozšiřuje testování uchazečů o test MBTI – Myers – Briggs Type Indicator. Tento test osobnosti vychází z psychologie osobnosti a kombinuje tyto čtyři dimenze:

- extroverze x introverze,
- myšlení x cítění,
- intuice x smysly,
- usuzování x vnímání.

Díky tomuto testu můžeme poznat silné či slabé stránky uchazeče nebo například to, jak by se uchazeč zachoval v určité situaci.

3.4.5 Reference

Hlavním smyslem referencí je získávání informací o budoucím zaměstnanci. Podle Šikýře (2016, s. 109) mohou reference poskytovat osoby, které uchazeče znají ze zaměstnání, tedy nadřízení a spolupracovníci, či osoby, které znají uchazeče ze školy – učitelé, spolužáci a podobně. Referencemi se snažíme prověřit a prohloubit již dostupné údaje o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu uchazeče – tedy to, jaké byly jeho předchozí úkoly, povinnosti nebo například to, jaké měl pravomoci a odpovědnost. Podle Stýbla (2003, s. 68) může být forma referencí jak písemná – posudek od bývalého zaměstnavatele, tak ústní – nejčastěji telefonicky.

3.5 Rozhodnutí o výběru kandidáta

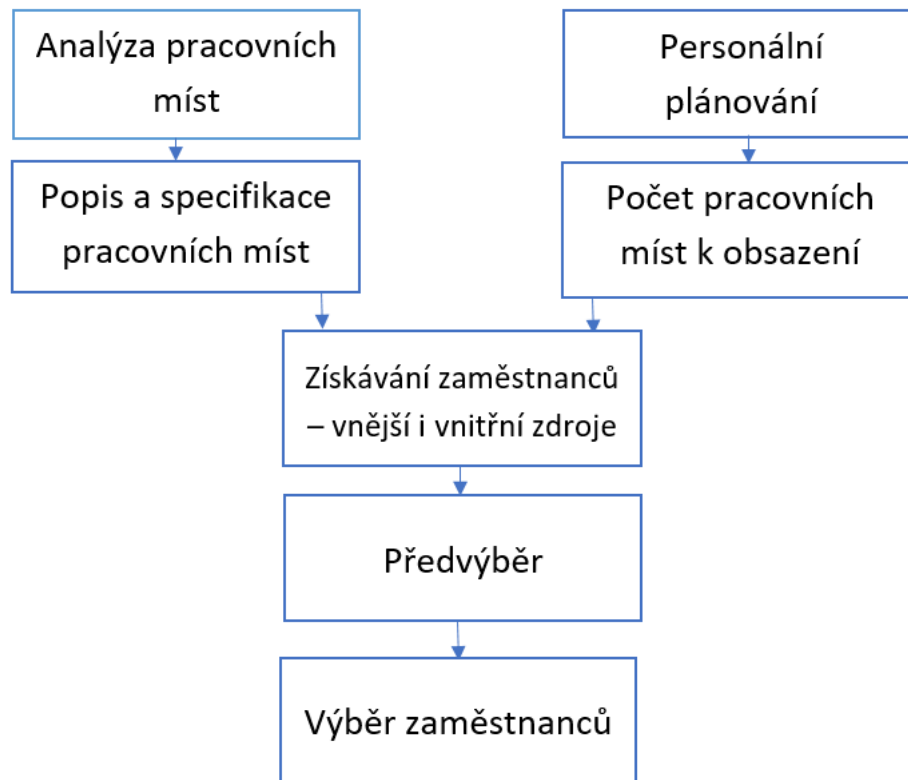
Konečnou fází výběru zaměstnanců je přijetí nového zaměstnance. V ideálním případě je podle Šikýře (2016, s. 110) závěrečné rozhodnutí na manažerovi, který zde má roli potencionálního nadřízeného. Manažer se snaží zvážit skutečnou úroveň schopností uchazeče, jeho motivaci a akceptovatelnost podmínek organizace.

Při posuzování způsobilosti uchazeče se ptáme na otázky typu (Šikýř, 2016, s. 109):

- Může uchazeč vykonávat práci? Má dostatečné schopnosti?
- Chce uchazeč vykonávat práci? Má dostatečnou motivaci?

Nabídka zaměstnání je pak předána nejvhodnějšímu uchazeči, který pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky organizace.

Níže je zobrazen celý proces získávání a výběru zaměstnanců podle Koubka (2009, s. 126), který znázorňuje vztah mezi jednotlivými personálními činnostmi.



Obrázek 1 - Schéma získávání zaměstnanců

Zdroj: zpracováno podle Koubek (2009, s. 106)

4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace zaměstnanců je posledním důležitým krokem při postupu obsazování pracovních míst, protože je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, a také začlenění se do sociálního prostředí organizace. Podle Kocianové (2010, s. 130) je adaptace lidí rozdílná, protože lidé mají odlišné předpoklady zvládnutí změn – adaptace je závislá jak na osobnostních předpokladech, tak na sociálních podmínkách.

Nový zaměstnanec se tedy adaptuje na (Kociánová, 2010, s. 130-131):

1. Kulturu organizace.
2. Sociální podmínky.
3. Vlastní pracovní činnost.

Formy adaptace dělíme na formální a neformální (Šikýř, 2016, s. 115):

- formální adaptace probíhá systematicky pomocí adaptačního programu pod vedením manažera nebo zkušeného spoluzaměstnance,
- neformální adaptace probíhá samovolně především díky spoluzaměstnancům.

Špatná adaptace může vést k frustraci zaměstnanců, zklamání managementu a kolektivu - proto je třeba dbát důraz na to, aby (Žufan, 2012, s. 82–83):

- procesem adaptace prošel každý, bez ohledu na jeho zkušenosti i předchozí praxi,
- adaptací prošli i zaměstnanci, kteří byli dlouho dobu mimo pracovní proces,
- adaptací prošli i zaměstnanci, kteří přešli v rámci organizace na jiné pracovní místo.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Praktickou částí bakalářské práce je analýza obsazování pracovních míst ve společnosti Galatek a.s. se sídlem v Ledči nad Sázavou. Předmětem podnikání společnosti je projektová činnost v investiční výstavbě, činnost organizačního poradce v oboru technologií, zařízení pro povrchové úpravy a ekologii, výroba a stavba strojů pro všeobecné účely včetně povrchové úpravy a obchodní činnost mimo vyhrazené činnosti.



Obrázek 2 – Logo společnosti Galatek a.s.

Zdroj: www.galatek.cz

5.1 Historie společnosti

Základní filozofií společnosti Galatek a.s. je dodávat kompletní provozy, lakovny a linky povrchových úprav s vlastní výrobou strojů a zařízení v evropské kvalitě, zejména pro střední a větší zákazníky.

Společnost byla původně založena jako veřejná obchodní společnost 25. května 1990 pod názvem GALATEK TECHNIK v.o.s. se sídlem v Ledči nad Sázavou. Na samém začátku se společnost věnovala především poskytování poradenských a projekčních služeb, rovněž se ale už od svého založení zaměřila na poskytování služeb v oboru technologií a zařízení pro povrchové úpravy. Postupem času se na základě požadavků zákazníků, a také díky obchodním výsledkům, společnost rozhodla řešit zakázky komplexně – od výrobních, přes montážní až po servisní služby. Díky čím dál většímu počtu zakázek společnost 27. května 1992 změnila status na GALATEK spol. s.r.o., která převzala veškerý majetek, práva a závazky původní společnosti. Pozitivní vývoj hospodaření byl důvodem provedení transformace společnosti na akciovou společnost. Roku 1998 byla zapsána společnost GALATEK a.s. do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové. Hlavním cílem bylo získání větší věrohodnosti na-

výšeším jmění na 10 mil. Kč, udržení stávajících zákazníků a získávání nových obchodních partnerů (Almanach 1995–2015 GALATEK, a.s., 2015, s. 7–11).

5.2 Lidské zdroje společnosti

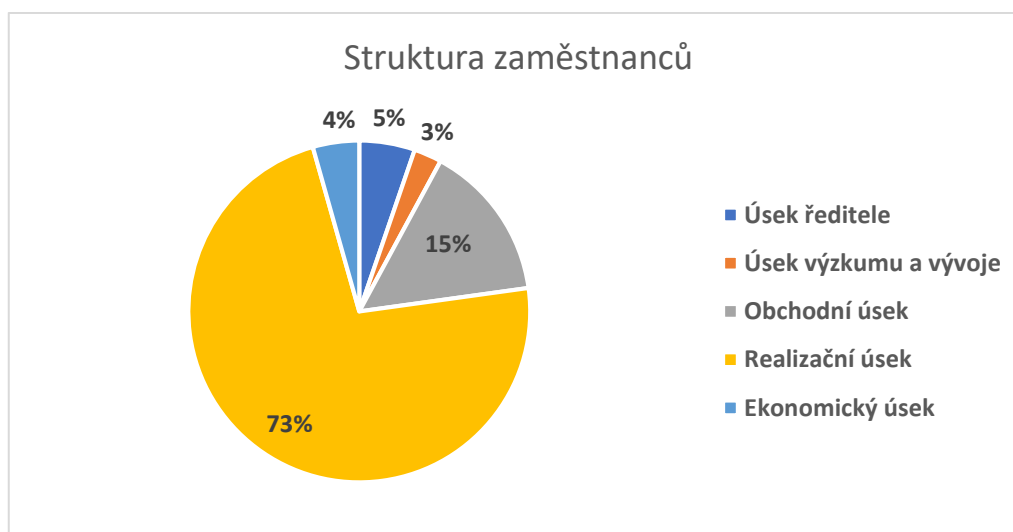
Podle Almanachu Galatek a.s. (2015, s. 21) je obchodní strategií společnosti mimo jiné stále silnější prosazování odlišnosti od konkurence, a to hlavně technickým rozvojem zařízení, rozšiřováním služeb a hledáním dalších postupů, ve snaze zvýšení podílu na trhu, což je možné především díky stabilnímu týmu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Silnou stránkou společnosti je tedy právě tým vysoce kvalifikovaných, stálých a loajálních zaměstnanců, což dokazuje poměrně nízký věkový průměr, dlouhá doba zaměstnanosti a nízká míra fluktuace.

Pro udržení a další rozvoj svých zaměstnanců společnost provádí aktivní personální politiku, kde se jedná především o zvyšování kvalifikace, znalostí a dovedností, včetně výchovy mladých zaměstnanců. Součástí je rovněž průběžná motivace k vyšším výkonům a kvalitě prováděné činnosti.

5.2.1 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti Galatek a.s. pracuje již od založení tým kvalifikovaných zaměstnanců – k 28. 2. 2018 je jejich počet 114 (viz Příloha 2).

Graf 1 Struktura zaměstnanců

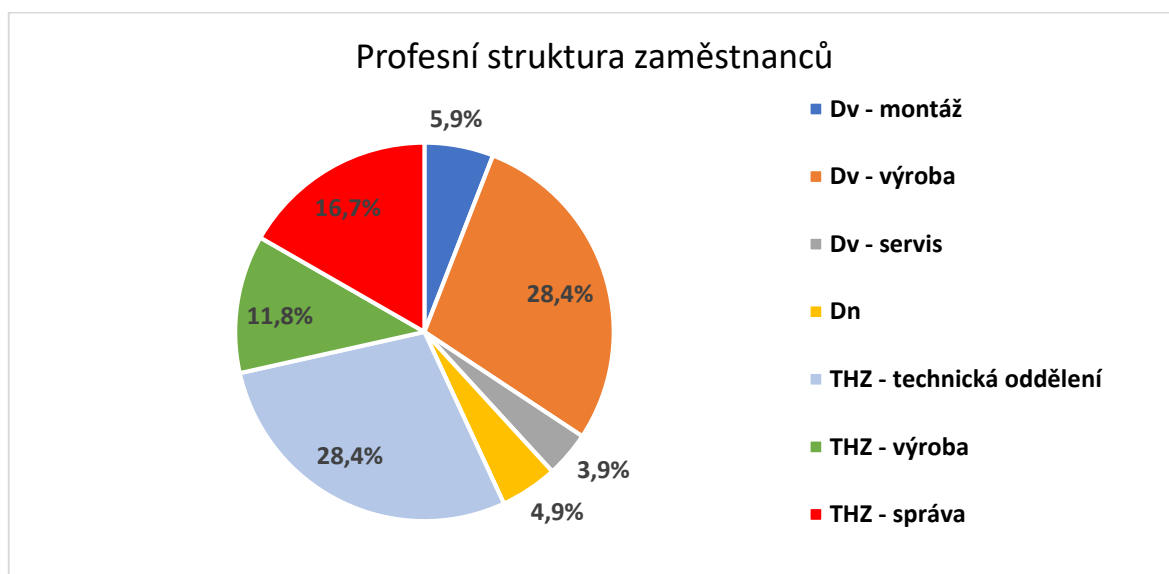


Zdroj: Organizační struktura společnosti (viz Příloha 2)

Nejvíce zaměstnanců pracuje v realizačním úseku (83), do kterého spadá konstrukční oddělení, elektro oddělení, výrobní oddělení a oddělení montáže a servisu. Na druhém místě je obchodní úsek (17 zaměstnanců) do kterého spadá oddělení péče o zákazníky. Méně zaměstnanců pracuje v úseku ředitele (6) - do kterého patří systém řízení, realizace a informatika; v ekonomickém úseku (5) a v úseku výzkumu a vývoje (3).

Následující graf zobrazuje profesní strukturu zaměstnanců v rozdělení na výrobní dělníky, nevýrobní dělníky a technickohospodářské zaměstnance.

Graf 2 Profesní struktura zaměstnanců



Zdroj: www.galatek.cz, zpracováno podle organizační struktury (viz Příloha 2)

Nejvíce technickohospodářských zaměstnanců pracuje v úseku technického oddělení (29), na druhém místě v úseku správy (17) a na třetím místě v úseku výroby (12). Pokud jde o výrobní dělníky, nejvíce jich zaměstnává úsek výroby (29), na druhém místě úsek montáže (6) a na třetím místě úsek servisu (4). Samostatnou položkou jsou nevýrobní dělníci, kam patří 5 zaměstnanců.

6 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Silnou stránkou společnosti je nízká míra fluktuace a tým loajálních zaměstnanců – společnost přijme za rok v průměru pouze 5-6 zaměstnanců. V následující kapitole je popsán postup při potřebě získání nových zaměstnanců ve společnosti Galatek a.s. Celý proces má na starosti personalistka spolu s příslušným vedoucím zaměstnancem.

Proces získávání zaměstnanců začíná tím, že personalistka obdrží požadavek na volné pracovní místo a spolu s příslušným vedoucím zaměstnancem určí požadované charakteristiky na nové zaměstnance. Mezi tyto charakteristiky patří strategické, skupinové, profesní a osobnostní požadavky. Dále následuje sestavení pořizovacích nákladů na pracovní místo a výměra mzdy. Po sepsání výše uvedených aktivit sestaví personalistka nabídku práce a zvolí metodu získávání zaměstnanců. Mezi metody získávání zaměstnanců ve společnosti patří:

- výběr ze stávajících zaměstnanců,
- osobní doporučení spolupracovníků či známých,
- získání nových zaměstnanců na školách – spolupráce se školami jako ČVUT Praha – fakulta strojní; SPŠS Čáslav; VOŠ a SPŠ Kutná Hora, Gymnázium, SOŠ a VOŠ Ledec nad Sázavou;
- úřad práce,
- inzerát na vlastních webových stránkách,
- inzerát v tisku (Noviny Vysočiny).

Jakmile je nabídka práce zveřejněna, sestaví personalistka časový harmonogram výběrového řízení. Ten obvykle obsahuje datum uveřejnění nabídky práce, časové rozmezí, kdy mohou uchazeči zasílat životopisy, kdy začíná předvýběr, kdy bude uskutečněn ústní pohovor a kdy budou uchazeči oznámeni o výsledcích přijímacího řízení.

Spolupráce se školami

Pokud jde o spolupráci se školami, hlavním dodavatelem nových uchazečů je místní škola, a sice Gymnázium, SOŠ a VOŠ Ledec nad Sázavou, kde společnost získává hlavně strojaře a konstruktéry. Studenti mají možnost chodit do společnosti jak na praxe během školy, tak i na letní brigády – díky tomu společnost dopředu ví, koho po ukon-

čení studia přijme a koho ne. Například v roce 2017 přijala společnost tři absolventy z této školy – dva konstruktéry a jednoho referenta cenové tvorby.

Druhou, nejvíce využívanou školou, je VOŠ a SPŠ Kutná Hora, odkud společnost čerpá hlavně elektrotechniky a konstruktéry. Do této školy jezdí personalistka osobně, protože na rozdíl od předchozí školy, je tato až ve Středočeském kraji, a tak se společnost musí více propagovat sama. Personalistka nabízí studentům půlroční praxi ve společnosti a na jejím základě dochází k výběru nových zaměstnanců.

Dalšími školami jsou například VUT Brno nebo ČVUT Praha, odtud společnost vybírá studenty na základě praxe či bakalářské nebo magisterské práce.

Výběr ze stávajících zaměstnanců

Výběr ze stávajících zaměstnanců závisí především na hodnocení vedoucího zaměstnance. Jelikož má pod sebou vedoucí zaměstnanec užší počet zaměstnanců, dopředu ví, který z nich vykonává svoji práci nejlépe. Zaměstnanci, kteří jsou nejvýkonnější, jsou dopředu vzděláváni pro vyšší funkci.

Úřad práce

Díky úřadu práce společnost získává především výrobní dělníky. Ve spolupráci s úřadem práce navíc dala společnost šanci absolventovi v rámci projektu Záruka pro mladé na Vysočině na pozici projektant nabídkář. Projekt byl v rámci Operačního programu zaměstnanost Evropské Unie pro absolventy, kteří ještě nikdy nepracovali a spočíval v tom, že společnost po dobu jednoho roku brala mzdu za absolventa i za jeho mentora.

Inzerát na vlastních webových stránkách

Pracovní nabídky jsou na webových stránkách společnosti pod sekcí „Kariéra“. V současné době je na stránkách pouze jedna pracovní nabídka, a to na pozici konstruktér, projektant. Nabídka obsahuje informace o tom, co společnost požaduje, co nabízí a kontaktní údaje.

Rovněž je zde umístěn firemní dotazník (viz Příloha 3), který může uchazeč rovnou vyplnit a odeslat k personalistce. Firemní dotazník obsahuje otázky ohledně kontaktních údajů, vzdělání, jazykových a počítačových znalostí, průběhu posledního zaměstnání, zájmů a zálib, silných a slabých stránek, včetně toho, o jakou profesi se uchazeč zajímá a proč. Dotazník slouží k předvýběru uchazečů a je konzultován při výběrovém pohovoru.

Inzerát v tisku

Společnost spolupracuje především s Mladou Frontou Dnes, protože patří mezi nejčtenější noviny na Vysočině.

7 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Jakmile společnost získá nové uchazeče, přijde na řadu organizace výběrového řízení. Organizace výběrového řízení je v kompetenci personalistky a spočívá:

- ve shromáždění podkladů od uchazečů – uchazeč předloží doklad o nejvyšším dokončeném vzdělání a vyplněný firemní dotazník pro uchazeče,
- v předvýběru uchazečů na základě předložených dokumentů a získaných informací,
- v pozvání vybraných uchazečů na ústní výběrové řízení,
- v sestavení výběrové komise (dle dohody – obvykle personalistka a příslušný vedoucí zaměstnanec),
- v sestavení termínu a samotné organizace průběhu výběrového řízení,
- ve výběrové řízení,
- v informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení.

Na závěr výběrového řízení přichází na řadu vlastní výběr, který zahrnuje:

- výběr uchazečů na základě polostrukturovaného rozhovoru s vybranými uchazeči – otázky pro rozhovor a vyhodnocení rozhovoru zpracovává personalistka ve spolupráci s příslušným vedoucím zaměstnancem,
- výsledky jednotlivých rozhovorů, o kterých je proveden záznam, sloužící pro závěrečné vyhodnocení výběru – za jeho zhotovení zodpovídá personalista,
- doporučení výběrové komise a stanovení pořadí uchazečů,
- rozhodnutí o přijetí vybraného a doporučeného uchazeče – toto rozhodnutí je v pravomoci ředitele společnosti.

7.1 Výběrový pohovor

Stěžejní metodou výběru zaměstnanců v podniku Galatek a.s. je výběrový pohovor. Výběrový pohovor probíhá za přítomnosti dvou hodnotitelů – personalistky a příslušného vedoucího zaměstnance. Úvodní slovo má personalistka, která seznámí uchazeče s vedoucím zaměstnancem a s průběhem výběrového pohovoru. Dalším bodem pohovoru je konzultace firemního dotazníku a seznámení uchazeče se základními informacemi o požadovaném pracovním místě. Klíčovým bodem výběrového pohovoru je polostrukturovaný pohovor, který má předem dané otázky. Otázky se řadí celkem do čtyř kategorií:

1. Základní otázky.

- Proč se ucházíte o místo v naší společnosti?
- Co o tomto místě víte?
- Jak jste tyto informace získal?
- Co považujete v práci, o kterou se ucházíte, za nejsložitější?
- V čem by spočíval, podle Vašeho názoru, Váš největší přínos pro společnost?
- Kterými silnými stránkami by se podle Vás měl vyznačovat kandidát na pozici, o kterou se ucházíte?

2. Pracovní zkušenosti.

- Jaké pozice jste v minulých letech zastával, a jak dlouhou dobu jste v nich strávil?
- Jaký byl Váš vztah k Vaším nadřízeným?
- Jaký byl Váš vztah k Vaším podřízeným?
- Co považujete za svůj největší pracovní úspěch?
- Co Vás na této práci nejvíce bavilo?
- Jaké byly příčiny, proč jste tuto práci opustil?
- Co se Vám ve Vašich minulých zaměstnáních nejvíce podařilo?
- Čeho jste nedosáhl tak jak jste si přál?

3. Osobní vlastnosti a pracovní zvyky.

- Jaké jsou podle Vás Vaše hlavní silné stránky?
- Jaké jsou Vaše hlavní slabé stránky?
- Jaké jsou hlavní činitele, které mají vliv na Vaši spokojenost v zaměstnání?
- Stává s Vámi, že se v práci dostanete do stresové situace, pokud ano, jak to zjistíte?
- S jakými lidmi se Vám nejlépe spolupracuje?
- Pracujete raději sám nebo v týmu?

4. Otázky týkající se platových a kariérových představ.

- Jakým způsobem relaxujete, trávíte svůj volný čas?
- Máte nějaká omezení, která by Vám mohla v práci překážet?
- Jednáte v současnosti o pracovní možnosti ještě s někým jiným?
- Jak si představujete své pracovní prostředí?
- Jaká je Vaše platová představa (nástupní plat, po třech měsících a dále)?
- Jakou pozici byste rád zastával za pět a více let?

8 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Plán procesu orientace zaměstnance probíhá ve společnosti Galatek a.s. od roku 2010, takže jím prošla zhruba jedna třetina zaměstnanců. V následujících bodech je sepsán plán, kterým nyní prochází každý nově přijatý zaměstnanec.

1. V den nástupu do zaměstnání nový zaměstnanec absolvuje školení BOZP a PO s bezpečnostním technikem.
2. Zaměstnanec je seznámen personalistkou se základními informacemi obecného rázu:
 - parkování v areálu,
 - docházkový systém – předána karta pro evidenci docházky,
 - vchody – předány klíče,
 - sociální zařízení (toalety, šatny),
 - přestávka na oběd, výdejna jídel, stravování,
 - telefonní čísla pracovníků firmy – předán seznam,
 - denní pracovní doba,
 - svátky a dovolená,
 - poskytování pracovního volna,
 - příspěvek na penzijní připojištění,
 - příspěvek na soukromé životní pojištění.
3. Personalistka doprovodí nového zaměstnance na jeho nové pracoviště a formálně jej předá jeho bezprostřednímu nadřízenému.
4. Bezprostřední nadřízený seznámí zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, seznámí ho s ostatními zaměstnanci a je proveden po organizaci.
5. Zaměstnanec je seznámen správcem počítačové sítě s vnitropodnikovým informačním systémem. V rámci svého pracovního zařazení jsou udělena přístupová práva k interním informacím.
6. Nadřízený přidělí novému zaměstnanci instruktora, který jej po zkušební dobu bude zaškolovat a kontrolovat během období adaptace na novou práci a nové pracoviště.
7. Během prvního týdne zaměstnání pomáhá instruktor novému zaměstnanci jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací. Zaměstnanec se zařazuje do skupiny svých spoluzaměstnanců.

8. Ve zkušební době začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Každý týden se zaměstnanec setkává se svým bezprostředně nadřízeným za účelem hodnocení průběhu orientace a řešení jejích problémů.
 - a. Po zkušební době instruktor sepíše a předá nadřízenému zprávu – hodnocení o průběhu adaptace zaměstnance.
9. Postupně mu jsou ukládány všechny úkoly pracovního místa. Nadále probíhá každý měsíc slovní hodnocení nadřízeným.
10. Během dvanáctého měsíce se proces orientace uzavírá, hodnotí se pracovní výkon, projednávají se další plány personálního a sociálního rozvoje.

Hodnocení zaměstnance

Hodnocení zaměstnance (viz Příloha 4) probíhá po ukončení zkušební doby a je předáno přímému nadřízenému. Hodnotitel, tedy instruktor, se zaměřuje na strategické a skupinové dovednosti, hodnocení práce a pracovních výsledků a silné a slabé stránky zaměstnance. Podle potřeby stanovuje, jakým školením by měl zaměstnanec projít a jaké úkoly by měl ještě splnit. V poslední části se zaměstnanec k hodnocení vyjádří sám.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření mělo za úkol prozkoumat postup při získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců ve společnosti Galatek a.s. z pohledu zaměstnanců – zjistit jejich spokojenost s celým procesem a přijít na případné nedostatky.

Cílem dotazníku bylo zjistit odpovědi na následující výzkumné otázky:

1. Jaký byl nejvyužívanější zdroj, z něhož se uchazeči o volném pracovním místě dozvěděli.
2. Zda byly informace v nabídce práce dostačující.
3. Zda byli s adaptačním procesem spokojeni.
4. Zda byli zaměstnanci dobře informováni a zda jejich pracovní náplň odpovídala jejich očekávání.

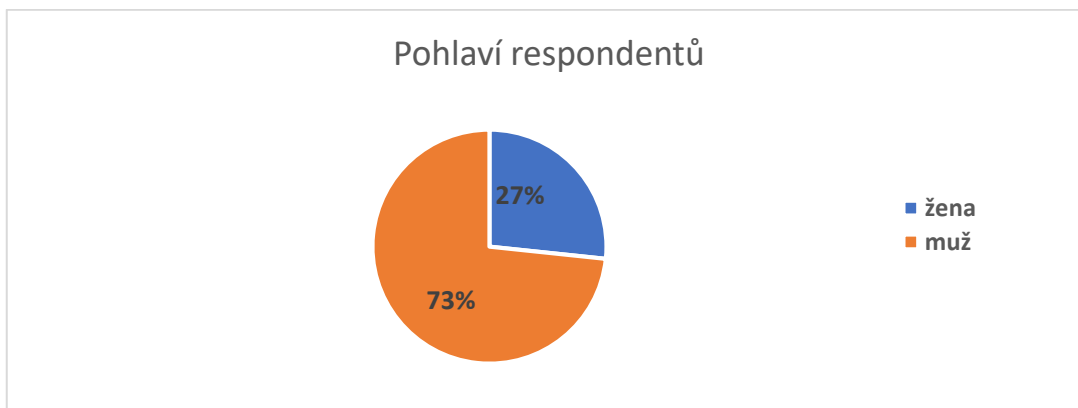
Dotazník (viz Příloha 1) byl sestaven s pomocí personalistky a spolu s ní osobně rozdáno zaměstnancům ze všech úseků společnosti. Respondenti byli seznámeni s účelem dotazníku, a také o tom, že je zcela anonymní.

9.1 Respondenti šetření

Ačkoliv má společnost celkem 114 zaměstnanců, dotazník byl rozdáno pouze 30 z nich, což představuje 34,2 % všech zaměstnanců. Důvodem bylo zaměření dotazníku na přijímací pohovor a adaptaci, proto byl rozdáno jen těm zaměstnancům, kteří byli přijati za posledních 6 let a celý proces si tak ještě pamatovali. Důležité je podotknout, že šetření se zúčastnili především zaměstnanci na vyšších pozicích – zaměstnanci na nižších pozicích jsou obsazováni pomocí úřadu práce a adaptace probíhá za běhu společnosti. Návratnost dotazníku byla 100 %.

Vzhledem k tomu, že společnost působí v oblasti strojírenství, převážnou většinu zaměstnanců zde tvoří muži. Z 30 respondentů odpovídalo celkem 22 mužů (73 %) a 8 žen (27 %).

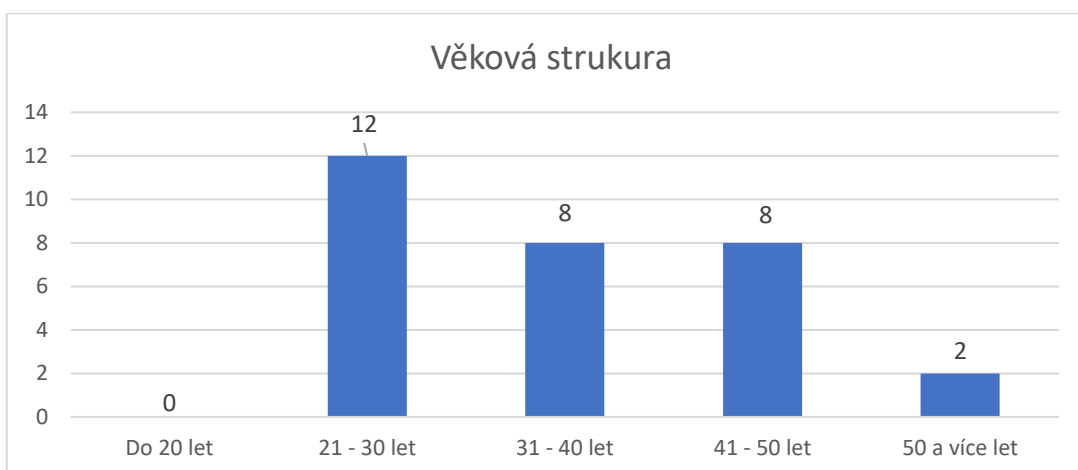
Graf 3 Pohlaví respondentů



Zdroj: autorka

Nejvyšší zastoupení z dotazovaných respondentů mají zaměstnanci ve věku 21–30 let (40 %). Na druhém místě jsou na stejno zaměstnanci ve věku 31-40 let (27 %) a ve věku 41-50 let (27 %), menší zastoupení pak mají zaměstnanci ve věku 50 a více let (6 %). Nulové zastoupení mají zaměstnanci do 20 let.

Graf 4 Věková struktura

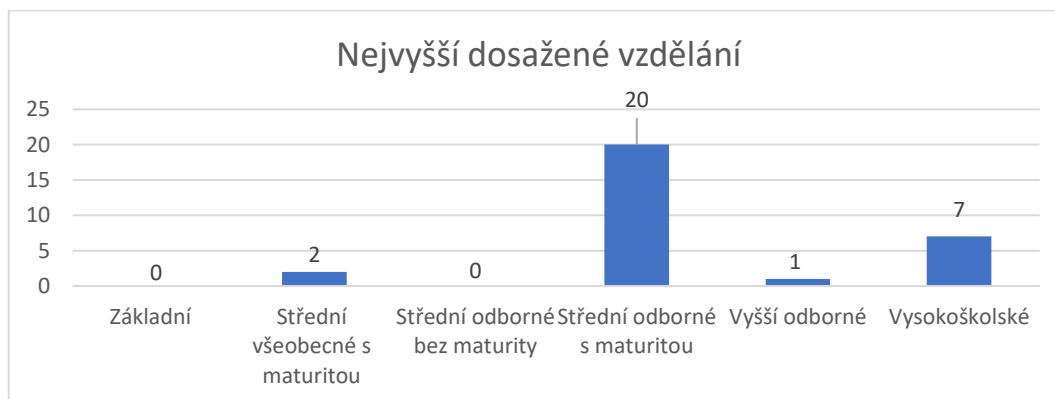


Zdroj: autorka

Naprostá většina dotazovaných respondentů absolvovala střední odbornou školu s maturitou (67 %), na druhém místě je zastoupené vysokoškolské vzdělání (23 %). Malé procento zastoupení má potom všeobecná střední škola s maturitou (7 %) a ta-

ké vyšší odborná škola (3 %). Základní nebo střední odborné vzdělání bez maturity nemá žádný z dotazovaných respondentů.

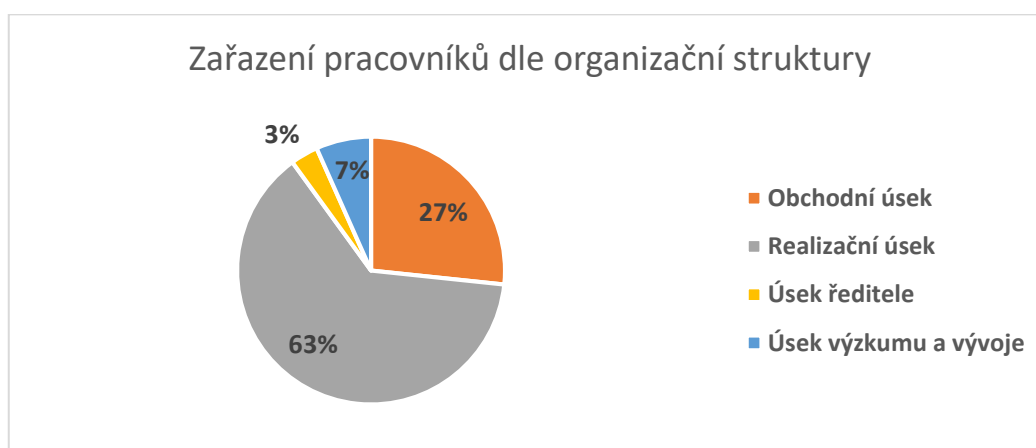
Graf 5 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: autorka

Do dotazníkového šetření byli zapojeni zaměstnanci z obchodního, realizačního úseku, z úseku ředitele a z úseku výzkumu a vývoje. Nejvyšší počet respondentů pracuje v realizačním úseku (19), méně potom v obchodním úseku (8). Úsek výzkumu a vývoje zahrnuje dva respondenty a úsek ředitele pouze jednoho respondenta. Posledním úsekem je úsek ekonomický, který nemá žádného zástupce.

Graf 6 Zařazení pracovníků dle organizační struktury

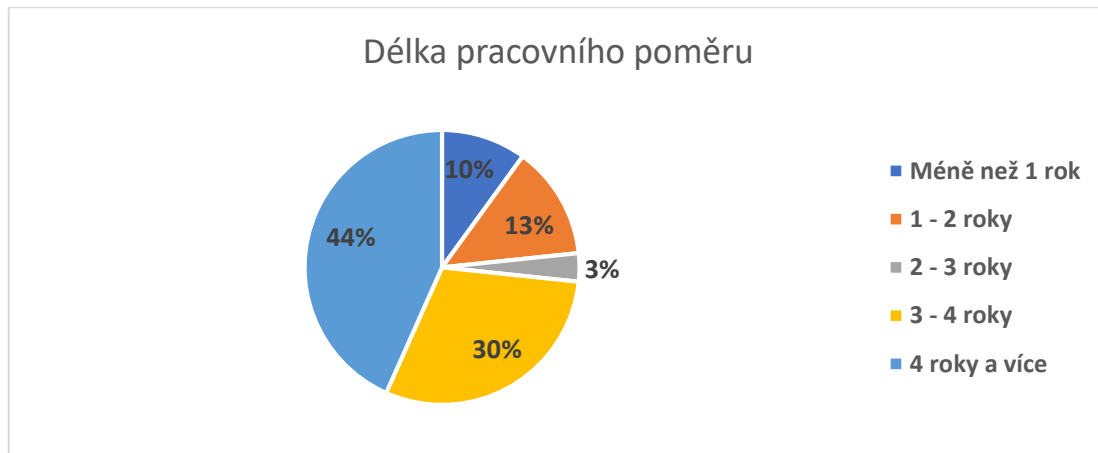


Zdroj: autorka

Délka pracovního poměru byla stěžejní pro výběr respondentů. Aby si mohli celý proces výběru ještě pamatovat, rozhodli jsem se s personalistkou dát dotazník pouze lidem, kteří ve společnosti pracují maximálně 6 let. V následujícím grafu vidíme, že

většina respondentů spadá do kategorie 4 roky a více (13), méně potom do kategorie 3-4 roky (9). Do kategorie 2-3 roky spadá jeden respondent, do kategorie 1-2 roky čtyři respondenti a do kategorie méně než jeden rok tři respondenti.

Graf 7 Délka pracovního poměru ve společnosti



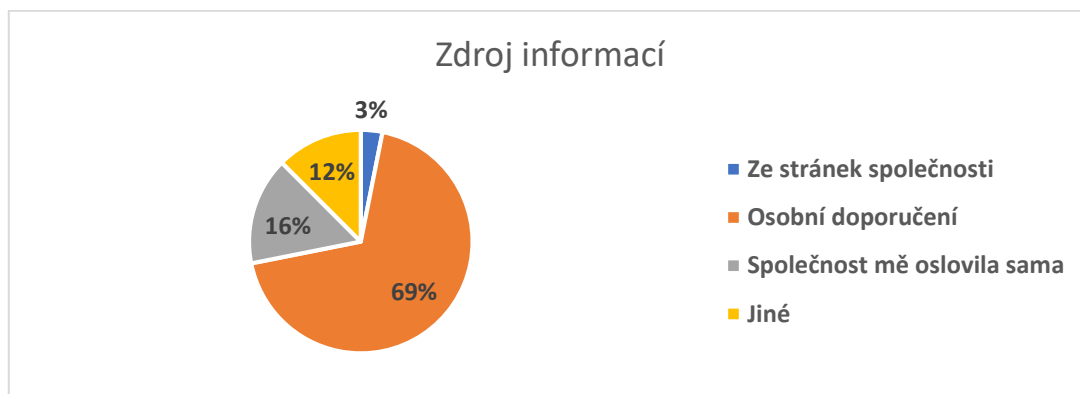
Zdroj: autorka

9.2 Výsledky šetření

Otázka č. 1: Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání ve společnosti?

První otázka si kladla za cíl zjistit, z jakého zdroje se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě – bylo možné zvolit více odpovědí. Nejvíce respondentů (22) odpovědělo, že stěžejním zdrojem bylo osobní doporučení a na druhém místě se vykytuje možnost, že společnost oslovila respondenty sama (5). Celkem čtyři respondenti zvolili možnost jiné – pod touto odpovědí uvedli tři respondenti, že společnost oslovili sami, aniž by společnost zrovna měla volné pracovní místo, a jeden respondent uvedl, že se o nabídce práce dozvěděl díky neveřejnému portálu univerzity. Ze stránek společnosti se o nabídce práce dozvěděl pouze jeden z respondentů. Žádný z respondentů nezvolil jako zdroj nabídky práce tisk, internet, sociální sítě nebo úřad práce.

Graf 8 – Zdroj informací o nabídce práce

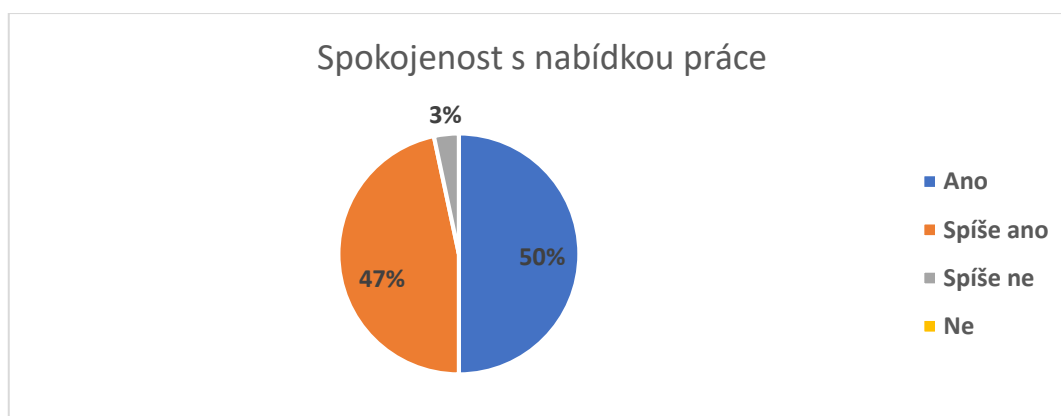


Zdroj: autorka

Otázka č. 2: Byly pro Vás informace v nabídce zaměstnání dostačující?

Druhá otázka se věnovala tomu, jak byli respondenti spokojeni s uveřejněnou nabídkou práce – zda pro ně byly informace dostačující. Celkem patnáct respondentů uvedlo, že informace byly zcela dostačující, čtrnáct respondentů uvedlo, že informace byly spíše dostačující a jeden respondent uvedl, že informace nebyly zcela dostačující.

Graf 9 – Spokojenost s informacemi v nabídce

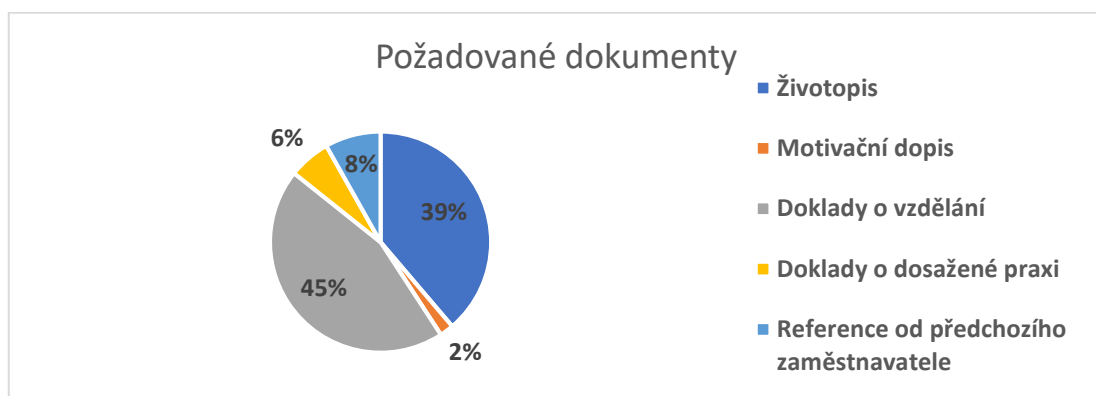


Zdroj: autorka

Otázka č. 3: Jaké dokumenty od Vás požadoval budoucí zaměstnavatel?

Třetí otázka zjišťovala, jaké dokumenty zaměstnavatel od uchazečů o práci požadoval. Respondenti mohli vybrat více možností. Nejvíce se vyskytující odpovědí respondentů byla možnost doklady o dosaženém vzdělání (22) a těsně za nimi životopis (19). Méně požadovanými dokumenty byly reference od předchozího zaměstnavatele (4), doklady o dosažené praxi (3) a motivační dopis (1). Zaměstnavatel nepožadoval výpis z rejstříku trestů.

Graf 10 – Požadované dokumenty zaměstnavatelem

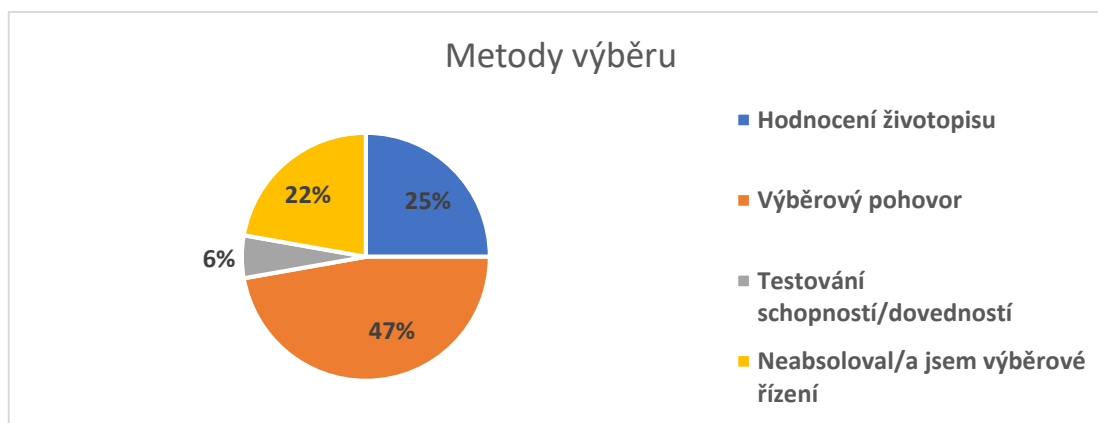


Zdroj: autorka

Otázka č. 4: Jaké metody výběru byly při Vašem výběru využity?

Čtvrtá otázka analyzovala metody výběru ve společnosti a respondenti měli možnost zaškrtnout více možností. Nejčastější odpovědí byla metoda výběru pomocí výběrového pohovoru (17), na druhém místě je poté hodnocení životopisu (9). Poměrně překvapující je možnost neabsolvoval/a jsem výběrové řízení – tu si vybralo celkem osm respondentů. Na čtvrté místě je pak testování schopností a dovedností (2).

Graf 11 – Metody výběru zaměstnanců ve společnosti

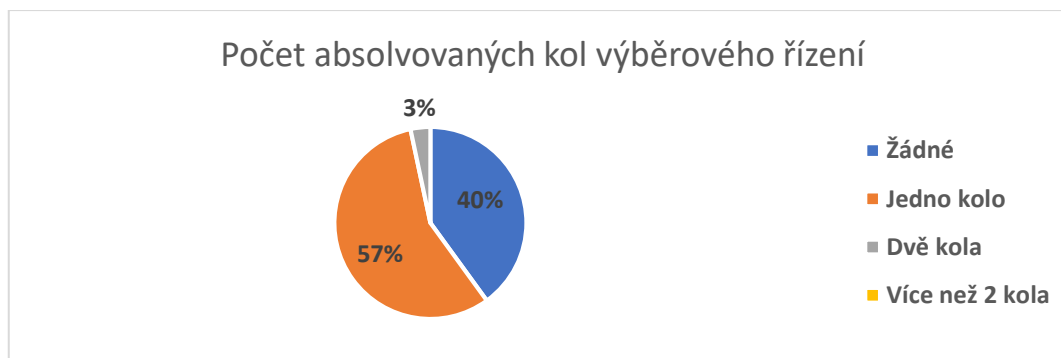


Zdroj: autorka

Otázka č. 5: Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a?

Pátá otázka byla zaměřena na počet absolvovaných kol uchazeči během výběrového řízení. Nejvíce respondentů uvedlo, že absolvovali jedno kolo výběrového řízení (17). V návaznosti na předchozí otázku odpovědělo dvanáct respondentů, že neabsolvovali žádné kolo výběrového řízení a jeden respondent uvedl, že absolvoval kola dvě. Žádný z respondentů nevedl možnost, že by absolvoval více než dvě kola výběrového řízení.

Graf 12 – Počet absolvovaných kol výběrového řízení

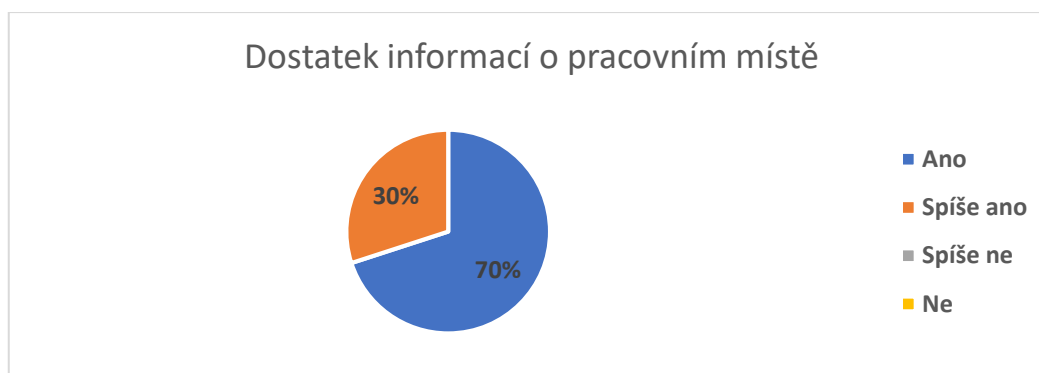


Zdroj: autorka

Otázka č. 6: Získal/a jste dostatečné množství informací o pracovním místě a o jeho podmínkách od personalistky, popřípadě od někoho jiného?

Šestá otázka se týkala toho, zda byli uchazeči dostatečně informováni o pracovním místě a o jeho podmínkách. Z grafu vyplývá, že všichni respondenti byli s informacemi spokojeni – 21 respondentů bylo zcela spokojeno, 9 respondentů bylo spíše spokojeno.

Graf 13 – Dostatek informací o pracovním místě

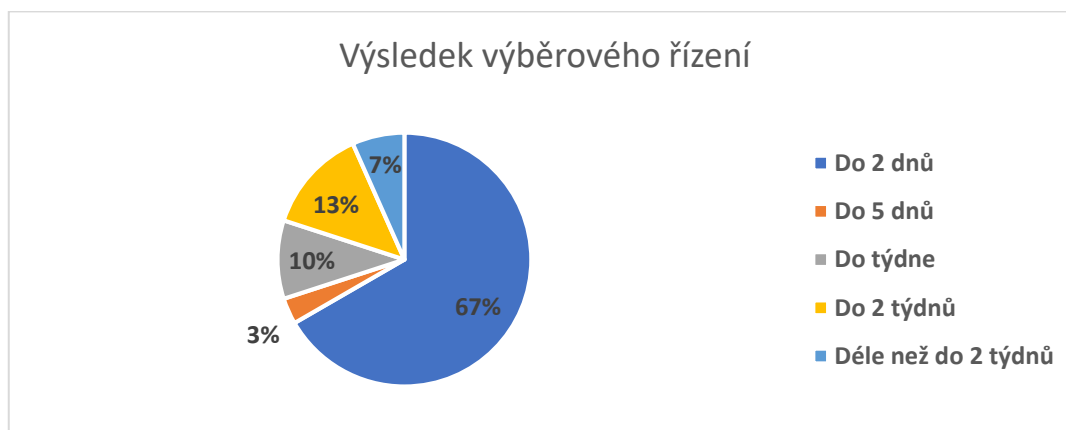


Zdroj: autorka

Otázka č. 7: Po jak dlouhé době jste zjistil/a výsledky výběrového řízení?

Sedmá otázka se věnovala tomu, po jak dlouhé době zjistili uchazeči výsledek výběrového řízení. Nejčastější odpovědí respondentů byla možnost do dvou dnů (20). Méně častější odpovědí byla možnost do 2 týdnů (4), do týdne (3), déle než do 2 týdnů (2) a do 5 dnů (1).

Graf 14 – Oznámení výsledku výběrového řízení



Zdroj: autorka

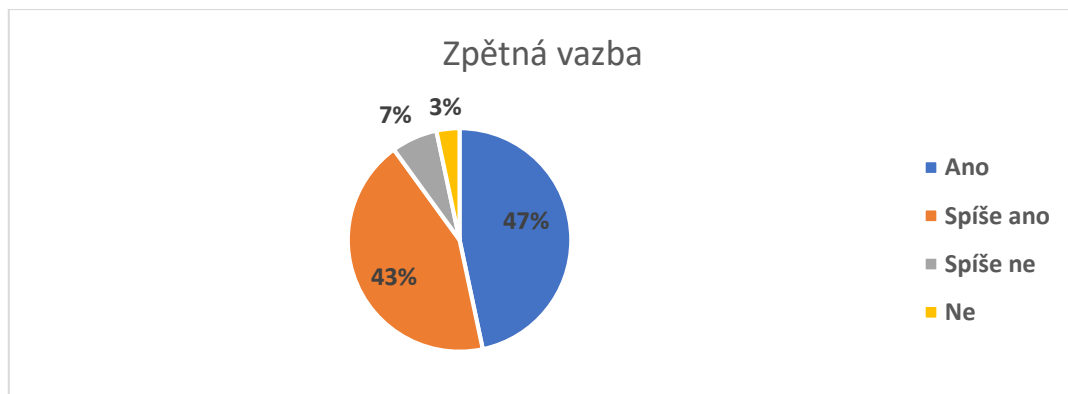
Otázka č. 8: Byl/a jste spokojen/a s vedením výběrového řízení?

Osmá otázka zjišťovala spokojenost s vedením výběrového řízení a všichni respondenti se shodli na odpovědi ‚Ano‘ (30, 100 %).

Otázka č. 9: Dostávalo se Vám při adaptačním procesu zpětné vazby?

Devátá otázka měla za cíl zjistit, zda se respondentům během adaptačního procesu dostávalo zpětné vazby. Většina respondentů odpověděla, že se jim zpětné vazby dostávalo (14) a spíše dostávalo (13). Méně z nich potom uvedlo, že se jim zpětné vazby spíše nedostávalo (2) a nedostávalo vůbec (1).

Graf 15 – Poskytnutí zpětné vazby při adaptačním procesu

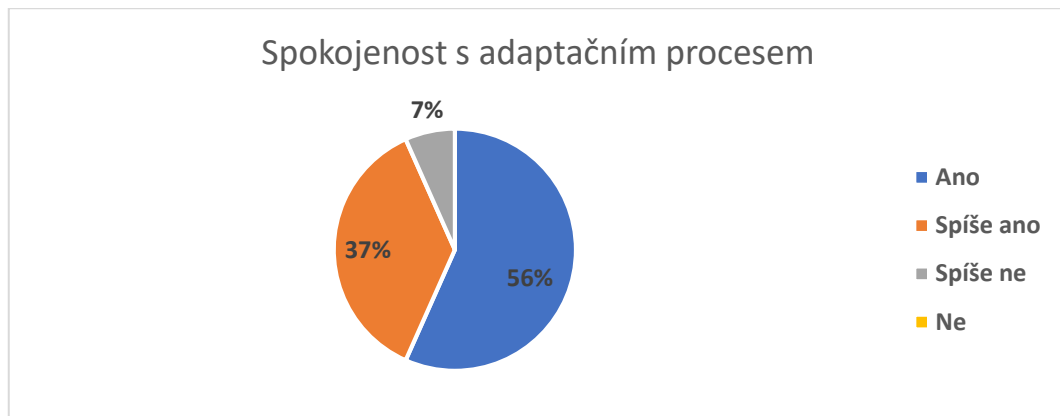


Zdroj: autorka

Otázka č. 10: Byli jste s adaptačním procesem spokojeni?

Desátá otázka se zabývala spokojeností s adaptačním procesem. Nejvíce respondentů uvedlo, že s adaptačním procesem spokojena byli – 17 respondentů zcela spokojeno, 11 respondentů spíše spokojeno. Dva respondenti uvedli, že byli spíše nespokojeni.

Graf 16 – Spokojenost s adaptačním procesem

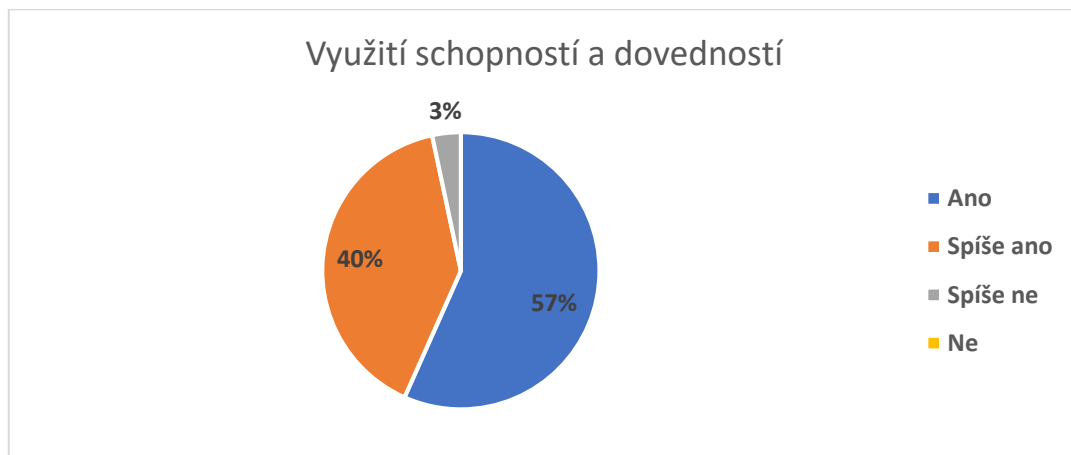


Zdroj: autorka

Otázka č. 11: Domníváte se, že jsou na Vaší pozici využity Vaše schopnosti a dovednosti?

Jedenáctá otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s využíváním jejich schopností a dovedností ve společnosti. Nejčastější odpovědí respondentů byla odpověď ano (17), na druhém místě odpověď spíše ano (12) a jeden respondent uvedl odpověď spíše ne.

Graf 17 – Využití schopností a dovedností

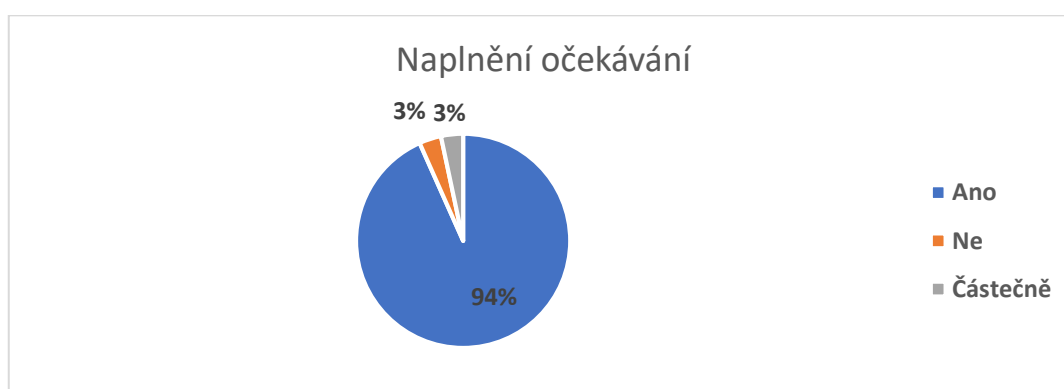


Zdroj: autorka

Otázka č. 12: Odpovídá práce, kterou teď vykonáváte, Vaším představám před nástupem do společnosti?

Dvanáctá otázka analyzovala, zda se představy a skutečnost o pracovním místě respondentů shodují. Naprostá většina (28) uvedla, že jejich práce odpovídá jejich představám před nástupem do společnosti. Jeden respondent uvedl, že jeho práce odpovídá částečně představám a jeden respondent uvedl, že jeho práce neodpovídá představám, které měl před nástupem do společnosti.

Graf 18 – Naplnění očekávání

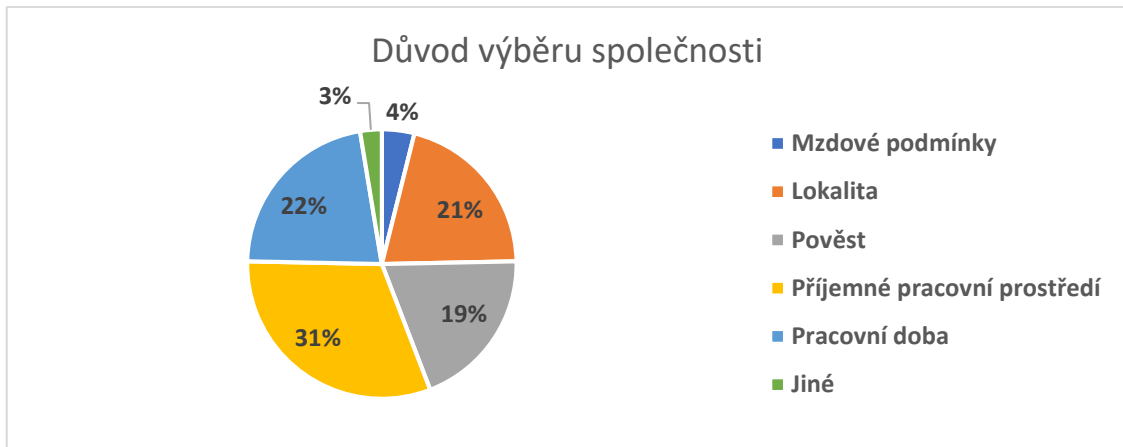


Zdroj: autorka

Otázka č. 13: Proč jste si vybrali právě společnost Galatek a.s.?

Třináctá otázka byla zaměřena na důvody, které uchazeči volí při výběru společnosti Galatek a.s. – respondenti opět mohli volit více možností. Nejvíce respondentů (24) uvedlo možnost příjemné pracovní prostředí, další možnosti už byli poměrně vyrovnané – pracovní doba (17), lokalita (16) a dobrá pověst (15). Méně volenými možnostmi byly dobré mzdové podmínky (3) a jiné (2) – u možnosti jiné respondenti uvedli pozitivní přístup k matkám s dětmi a profesní zaměření.

Graf 19 – Důvod výběru společnosti



Zdroj: autorka

Otázka č. 14: Doporučil/a byste práci ve společnosti Galatek a.s.?

Čtrnáctá otázka zkoumala, zda by současní zaměstnanci doporučili práci ve společnosti Galatek, a.s. Všichni respondenti se shodli na možnosti ‚Ano‘ (30, 100 %).

Otázka č. 15: Co byste na procesu výběru změnili? Má podle Vás nějaké nedostatky?

Patnáctá otázka zjišťovala, jestli by respondenti na procesu výběru něco nezměnili. Jak už to při otevřených otázkách bývá, ne každý na tuto otázku odpověděl. Celkem třináct respondentů uvedlo, že by na procesu výběru nezměnili nic, že nemá žádné nedostatky. Pět respondentů uvedlo, že by proces potřeboval změnu z těchto důvodů:

- společnost mnohdy vybírá spíše na základě známosti než na základě znalostí,
- výběrový pohovor působil dojmem ‚potřebujeme vás‘ a nebyl tolik zaměřený na logické uvažování a schopnosti,
- společnost nevyužívá příliš výběr z více kandidátů,
- dlouhá doba zapracování na pozici.

Dvanáct respondentů se k této otázce nevyjádřilo.

9.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit spokojenost zaměstnancům s procesem získávání, výběru a adaptace zaměstnance. V případě odhalení nedostatků navrhnout návrh na jejich zlepšení a nalézt odpovědi na výzkumné otázky. Důležité je podotknout, že tyto výsledky vycházejí na základě odpovědí třiceti respondentů – tedy ne většiny zaměstnanců ve společnosti.

První výzkumná otázka se zabývala tím, jaký byl nejvyužívanější zdroj, z něhož se uchazeči o volném pracovním místě dozvěděli. Předpokladem této otázky byl výsledek ‚osobní doporučení‘. Na základě odpovědí třiceti respondentů se tvrzení potvrdilo – tuto možnost zvolila více jak polovina respondentů.

Druhá výzkumná otázka se zaměřovala na to, zda byly informace v nabídce práce dostačující. Předpokladem této otázky bylo, že informace dostatečné byly. Naprostá většina respondentů odpověděla kladně – pouze jeden respondent uvedl, že informace byly spíše nedostačující, a tak můžeme nabídku práce ve společnosti hodnotit kladně.

Třetí výzkumná otázka se věnovala tomu, zda jsou zaměstnanci spokojeni s adaptačním procesem. Předpokladem bylo, že zaměstnanci s adaptačním procesem spokojeni byli. Více jak polovina respondentů odpověděla kladně, a tak byl předpoklad až na pár výjimek naplněn.

Čtvrtá výzkumná otázka měla za úkol zjistit, zda byli zaměstnanci dobře informováni ze strany personalistky (případně jiné osoby) a zda jejich pracovní náplň odpovídala jejich očekávání. Předpokladem této otázky bylo, že uchazeči byli informováni dostatečně, a tak bylo jejich očekávání naplněno. Až na dvě výjimky, respondenti uvedli, že jejich práce naplňuje jejich očekávání, a tak byl předpoklad téměř zcela naplněn.

9.4 Zhodnocení celého procesu

Proces obsazování pracovních pozic ve společnosti Galatek a.s. probíhá na základě tištěných řízených dokumentů. Ačkoliv má společnost proces přijímání, výběru a adaptace ve srovnání s odbornou literaturou velmi slušně zpracovaný, v praxi se mnohdy obchází, a tak bych ho zhodnotila průměrně. V následující tabulce můžeme

vidět silné a slabé stránky procesu – informace jsou získané na základě dotazníků a rozhovoru s personalistkou.

Tabulka 1 – Silné a slabé stránky procesu

Silné stránky společnosti	Slabé stránky společnosti
Plánování potřeby zaměstnanců	Nevyužívání sociálních sítí a pracovních portálů
Znění inzerce	Ve většině případů chce společnost pouze životopis
Některé metody získávání a výběru	Někteří zaměstnanci neabsolvovali výběrové řízení
Vedení výběrového řízení	Společnost nevyužívá výběr z více kandidátů
Rychlý proces výběru	Výběr zaměstnanců na základě známosti
Poskytování zpětné vazby	
Využívání schopností a dovedností zaměstnanců	
Propracovaná adaptace	
Informovanost personalistky	
Příjemné pracovní prostředí	

Zdroj: autorka

Silné stránky procesu získávání

Mezi silné stránky procesu získávání společnosti jistě patří plánování potřeby zaměstnanců – personalistka dopředu ví, kdo se chystá na mateřskou dovolenou, kdo se chystá odejít do důchodu nebo dát výpověď, a tak jsou noví zaměstnanci hledáni dopředu.

Další silnou stránkou je znění inzerce. Inzerce je vždy důkladně vypracována personalistkou za pomoci vedoucího zaměstnance daného oddělení. Dopředu stanoví všechny potřebné charakteristiky pracovní pozice a uveřejní nabídku. To, že je nabídka práce správně formulována dokazuje i to, že naprostá většina respondentů uvedla, že jejich práce naplňuje jejich očekávání před nástupem do společnosti.

Za silnou stránku lze považovat i některé metody získávání. Nejvyužívanější metodou získávání ve společnosti je osobní doporučení – výhodou této metody je i podle Dvořákové a kol. (2007, s. 136), že uchazeč dopředu ví, jak to ve firmě funguje, a tak pro něj není všechno nové a ví, co se od něj bude očekávat. Dalším faktem je, že zaměstnanec, který ve firmě již pracuje, by nedoporučil někoho, kdo by byl nevhodný a zkazil si tak svoji pověst.

Druhou, hojně využívanou metodou získávání ve společnosti, je spolupráce se středními a vysokými školami. Tato metoda je výhodná jak pro studenty, tak pro zaměstnavatele. Jak uvedla Kocianová (2010, s. 87), studenti mohou chodit do společnosti na praxi již během školy a získat tak cenné zkušenosti, společnost naopak získá profesionálně zaměřené zaměstnance.

Silné stránky procesu výběru a adaptace

Mezi silné stránky procesu výběru společnosti patří výběrový pohovor. Ačkoliv ním neprojde každý uchazeč, na základě odpovědí respondentů vyplývá, že je nejvyužívanější metodou výběru. Výběrový pohovor je polostrukturovaný a otázky jsou předem připravené. Dobré také je, že se ho účastní vedoucí zaměstnanec daného oddělení, který nejlépe tuší, zda bude daný uchazeč vhodným kandidátem.

Všichni respondenti dotazníkového šetření uvedli, že byli spokojeni s vedením výběrového řízení a dostali dostatečné množství informací od personalistky o pracovním místě, a tak je jistě silnou stránkou procesu výběru i informovanost personalistky a její pozitivní přístup.

Další silnou stránkou je rychlost procesu výběru. Většina z dotazovaných uvedla, že se rozhodnutí o přijetí dozvěděli již do dvou dnů, zbytek poté nejdéle do dvou týdnů. Výhodou společnosti také je, že společnost informuje i uchazeče, kteří procesem výběru neprošli.

Proces adaptace má společnost velmi dobře propracovaný. Krok po kroku je sepsána orientace zaměstnance na pracovišti, kterou projde každý nově přijatý zaměstnanec. Zaměstnanci se adaptují na kulturu organizace, sociální podmínky a vlastní pracovní činnost (Kociánová, 2010, s. 130-131). Kromě dvou respondentů byli ostatní s procesem adaptace spokojeni a velmi podobně je to i s poskytováním zpětné vazby.

V neposlední řadě jsou obecně silnou stránkou společnosti příjemné pracovní prostředí, pracovní doba a dobrá pověst firmy. Právě tyto možnosti byly nejčastějším důvodem výběru společnosti ze strany uchazečů.

Slabé stránky získávání, výběru a doporučení ke změnám

Na základě dotazníků, rozhovoru s personalistkou a prostudování odborné literatury jsem došla k závěru, že i přesto, že má společnost proces obsazování pracovních míst dobře zpracovaný, objevují se zde jisté nedostatky.

Mezi slabé stránky procesu získávání patří to, že společnost nevyužívá žádné pracovní portály nebo sociální sítě. Podle mého názoru by pracovní portály i sociální sítě mohly přilákat větší množství uchazečů, kteří by měli potřebnou kvalifikaci a společnost by tak nemusela trávit jejich zaučením tolik času.

Mezi základní propagační sítě v současné době patří Facebook, bohužel společnost nemá na této sociální síti založenou stránku, což je podle mě velký nedostatek. Vzhledem k tomu, že má Facebook velké množství nejen mladých uživatelů, určitě by bylo dobré zvážit tuto cestu – nabídka práce by se mohla dostat širokému okruhu lidí, a to zcela zdarma. Kromě Facebooku bych společnosti doporučila síť LinkedIn, která je zaměřena na kariérní stránku uživatele (Šikýř 2014, s. 99-100). Na této síti by společnost mohla získat uchazeče především na vyšší pozice.

Další slabou stránkou je podle mého názoru i to, že společnost téměř vůbec nepožaduje od uchazečů motivační dopis nebo reference od předchozího zaměstnavatele, ale pouze životopis či doklady o dosaženém vzdělání. Na vyšší pozice bych jejich vyžádání zvážila, pokud by došlo k výběru z více kandidátů, alespoň motivační dopis by mohl prokázat větší iniciativu (Koubek, 2007, s. 145).

Největším problémem celého procesu je jistě fakt, že někteří zaměstnanci neabsolvovali výběrové řízení. Na základě dotazníku i rozhovoru s personalistkou je zřejmé, že společnost vybírá některé zaměstnance na základě známosti, což může být spíše na škodu.

V praxi proces výběru mnohdy probíhá tak, že personalistka dostane pokyn k přijmutí již předem určeného uchazeče, od něj si vyžádá životopis a tím tak celý proces výběru končí. Díky tomuto způsobu výběru se objevuje další slabá stránka, a sice, že společnost nevybírá z většího množství kandidátů.

Návrhem na zlepšení je to, aby společnost výběrové řízení přestala obcházet a všichni uchazeči měli při přijímání stejné podmínky. Společnost tak podle mého názoru přichází o potencionální uchazeče, kteří by danou práci mohli vykonávat lépe, a nemůže se tak posouvat dál (Armstrong, 2007, s. 369). Na základě dotazníků vyplynulo, že se tento způsob výběru nelíbí ani stávajícím zaměstnancům, což by mohlo vést i k tomu, že by zaměstnanci odešli jinam.

Pokud společnost proces získávání a výběru nehodlá změnit tak, aby byl pro všechny stejný, možným kompromisem by mohla být důkladná práce personalistky. Pokud ji ředitel určí, koho přijmout, mohla by projít životopis, ověřit dosažené vzdělání pomocí dokladů o vzdělání a dosažené praxi, případně získat reference od předchozího zaměstnavatele. Díky tomuto postupu by mohla přijít na to, zda se zaměstnanec do společnosti hodí a zda dokáže danou práci vykonávat. Pokud ne, mohla by s ředitelem konzultovat, zda je daného zaměstnance opravdu vhodné přijmout.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo popsat proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti a porovnat ho s odbornou literaturou. Dále navrhnout doporučení, která by měly vést ke zkvalitnění celého procesu obsazování pracovních míst ve společnosti.

Teoretická část byla věnována problematice obsazování pracovních míst z pohledu odborné literatury.

Praktická část zkoumala proces získávání, výběru a adaptace ve společnosti Galatek a.s. za pomoci rozhovoru s personalistkou, interních materiálů a dotazníkového šetření. Získané informace byly porovnány s odbornou literaturou a zjištěny tak silné i slabé stránky procesu – slabé stránky dále sloužily jako podklad pro doporučení ke změnám.

Mezi silné stránky procesu patří plánování potřeby zaměstnanců, znění inzerce, metody získávání – osobní doporučení nebo spolupráce se školami, metoda výběru – výběrový pohovor, vedení výběrového řízení, rychlý proces výběru, poskytování zpětné vazby, využívání schopností a dovedností, propracovaná adaptace a informovanost personalistky.

Mezi slabé stránky naopak patří nevyužívání sociálních sítí a pracovních portálů, nevyžadování důležitých dokumentů od uchazečů, u některých zaměstnanců neabsolvování výběrového řízení, nevyužívání výběru z více kandidátů, a naopak výběr na základě známosti.

Na základě těchto slabých stránek vznikla doporučení, která by mohla proces obsazování pracovních pozic vylepšit. Mezi ně patří využívání sociálních sítí a pracovních portálů, požadování důležitých dokumentů od uchazečů, neobcházení výběrového řízení, stejné podmínky při přijímání pro všechny a možné řešení, v podobně důkladné práce personalistky.

Pokud by začala společnost tyto rady využívat, mohla by v budoucnu získat větší množství profesně zaměřených uchazečů a mezi sebe vybrat jen ty nejlepší z nich.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

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

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. 2007. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agentury*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-858-9.

DALE, Margaret. 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Překlad Lucie Schürerová. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.

DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing s.r.o. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. 2007. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: Motiv Press. 376 s. ISBN 978-80-25406-98-4.

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

KOUBEK, Josef. 2009. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

MANAGEMENT EXTRA. 2009. *Recruitment and selection*. Rev. ed. Amsterdam: Elsevier/Pergamon. ISBN 978-0-08-055743-4.

STÝBLO, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press. 146 s. ISBN 80-726-1097-10.

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

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

VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr zaměstnanců do týmu*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje

GALATEK, a.s.[online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.galatek.cz/>

Ostatní zdroje

Almanach 1995-2015 Galatek a.s.

Magazíny Galatek a.s.

Interní materiály společnosti Galatek a.s.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Silné a slabé stránky procesu.....	51
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma získávání zaměstnanců.....	24
Obrázek 2 Logo společnosti Galatek a.s.	27

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Struktura zaměstnanců	28
Graf 2 Profesní struktura zaměstnanců	29
Graf 3 Pohlaví respondentů	39
Graf 4 Věková struktura	39
Graf 5 Nejvyšší dosažené vzdělání	40
Graf 6 Zařazení pracovníků dle organizační struktury	40
Graf 7 Délka pracovního poměru ve společnosti	41
Graf 8 Zdroj informací o nabídce práce	42
Graf 9 Spokojenost s informacemi v nabídce práce	42
Graf 10 Požadované dokumenty zaměstnavatelem	43
Graf 11 Metody výběru zaměstnanců ve společnosti	44
Graf 12 Počet absolvovaných kol výběrového řízení	44
Graf 13 Dostatek informací o pracovním místě	45
Graf 14 Oznámení výsledku výběrového řízení	45
Graf 15 Poskytnutí zpětné vazby při adaptačním procesu	46
Graf 16 Spokojenost s adaptačním procesem.....	47

Graf 17 Využití schopností a dovedností.....	47
Graf 18 Naplnění očekávání.....	48
Graf 19 Důvod výběru společnosti.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník.....	60
Příloha 2 Organizační struktura.....	64
Příloha 3 Dotazník pro uchazeče	65
Příloha 4 Ukázka hodnocení zaměstnance	66

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Janáková a jsem studentkou třetího ročníku oboru Personální management v průmyslových podnicích na Masarykově ústavě vyšších studií ČVUT v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku na téma získávání a výběr zaměstnanců, který použiji jako podklad pro svou závěrečnou bakalářskou práci. Cílem dotazníku je zjištěné informace porovnat s odbornou literaturou a v případě nedostatku navrhnout možné zlepšení.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění zabere pouze několik minut.

1. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání ve společnosti? (Ize vybrat více možností)
 - a) Z tisku
 - b) Z internetu
 - c) Ze stránek společnosti
 - d) Osobní doporučení
 - e) Společnost mě oslovila sama
 - f) Sociální sítě
 - g) Úřad práce
 - h) Jiné

Pokud jste zaškrtnl/a jiné, uveďte prosím, jak?

2. Byly pro Vás informace v nabídce zaměstnání dostačující?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

3. Jaké dokumenty od Vás požadoval budoucí zaměstnavatel? (Ize vybrat více možností)
 - a) Životopis
 - b) Motivační dopis
 - c) Výpis z rejstříku trestů
 - d) Doklady o vzdělání
 - e) Doklady o dosažené praxi
 - f) Reference od předchozího zaměstnavatele
 - g) Jiné

Pokud jste zaškrtnl/a jiné, uveďte prosím, jaké?

4. Jaké metody výběru byly při Vašem výběru využity? (lze vybrat více možností)
- a) Hodnocení životopisu
 - b) Výběrový pohovor
 - c) Assessment centrum
 - d) Testování (schopností/dovedností)
 - e) Neabsolvoval/a jsem výběrové řízení
 - f) Jiné

Pokud jste zaškrtnl/a jiné, uveďte prosím, jaké?

5. Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a?
- a) žádné
 - b) 1
 - c) 2
 - d) Více než 2

6. Získal/a jste dostatečné množství informací o pracovním místě a o jeho podmínkách od personalistky, popřípadě od někoho jiného?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

7. Po jak dlouhé době jste zjistil/a výsledky výběrového řízení?
- a) Do 2 dnů
 - b) Do 5 dnů
 - c) Do týdne
 - d) Do 2 týdnů
 - e) Déle než do 2 týdnů

8. Byl/a jste spokojen/a s vedením výběrového pohovoru?
- a) Ano
 - b) Ne

Pokud ne, proč?

9. Dostávalo se Vám při adaptačním procesu zpětné vazby?
- a) Ano
 - b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Ne

10. Byli jste s adaptačním procesem spokojeni?

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

11. Domníváte se, že jsou na Vaší pozici využity Vaše schopnosti a dovednosti?

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

12. Odpovídá práce, kterou teď vykonáváte Vaším představám před nástupem do společnosti?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud ne, proč?

13. Proč jste si vybrali právě společnost Galatek a.s.? (lze vybrat více možností)

- a) Dobré mzdové podmínky
- b) Dobrá lokalita
- c) Dobrá pověst
- d) Příjemné pracovní prostředí
- e) Pracovní doba
- f) Jiné

Pokud jste zaškrtl/a jiné, uveďte prosím, jaký byl důvod?

14. Doporučil/a byste práci ve společnosti Galatek a.s.?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud ne, proč?

15. Co byste na procesu výběru změnili? Má podle Vás nějaké nedostatky?

.....

16. Jak dlouho již pracujete ve společnosti Galatek a.s.?

- a) Méně než rok
- b) 1-2 roky
- c) 3-4 roky
- d) 4 roky a více

17. V jakém úseku společnosti pracujete?

- a) Ekonomický úsek
- b) Obchodní úsek
- c) Realizační úsek
- d) Úsek ředitele
- e) Úsek výzkumu a vývoje

18. Jste?

- a) Muž
- b) Žena

19. Kolik Vám je let?

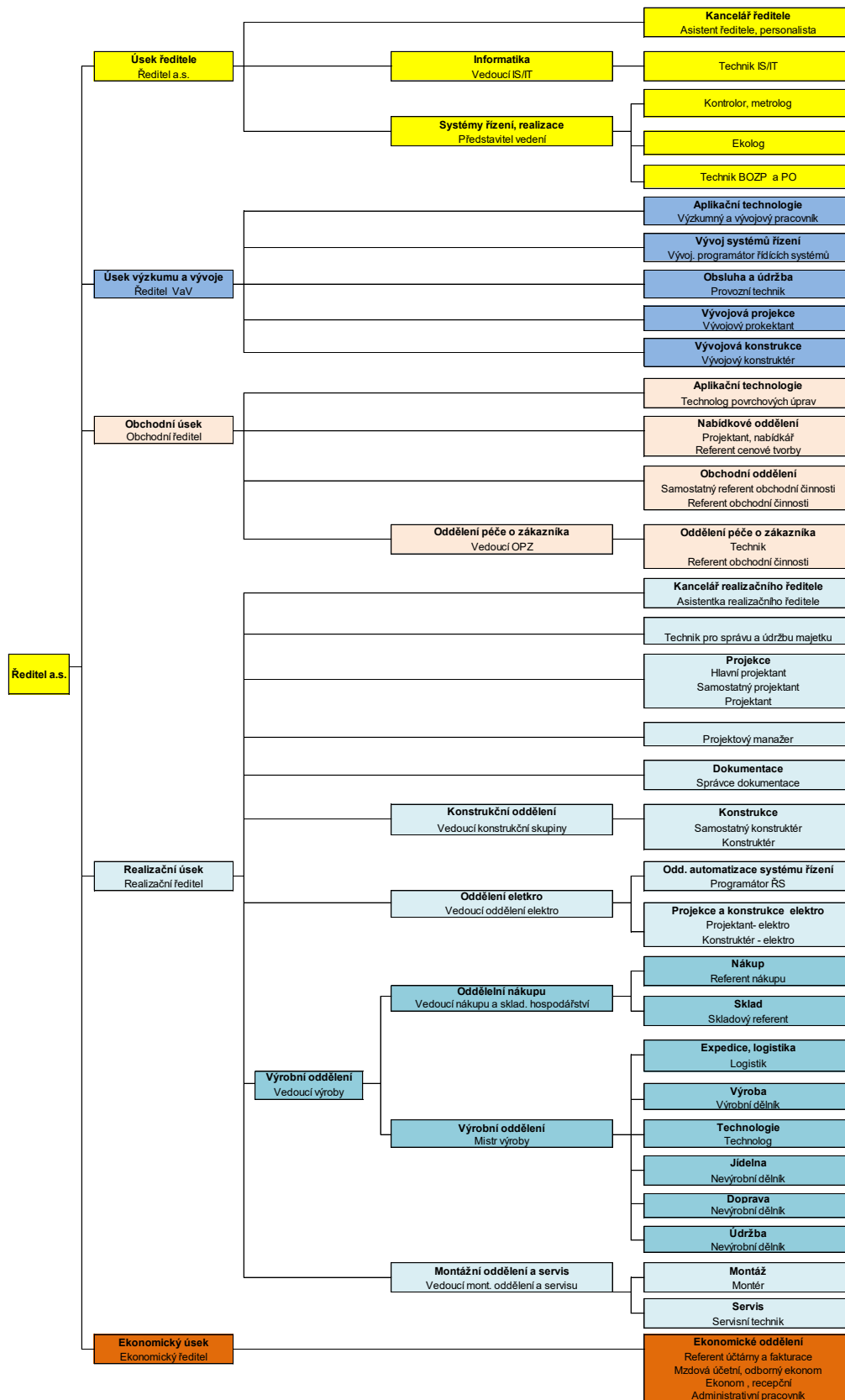
- a) Do 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) 51 a více

20. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?


- a) Základní
- b) Střední všeobecné s maturitou
- c) Střední odborné bez maturity
- d) Střední odborné s maturitou
- e) Vyšší odborné
- f) Vysokoškolské

Děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku.


Příloha 2 Organizační struktura



Příloha 3 Dotazník pro uchazeče

	Dokumentace systému řízení		Účinnost	1.1.2017
	PROCESY GALATEK a.s.		Vydání	1
	P14 /Z1/ Dotazník pro uchazeče		Strana	1
Osobní údaje	Jméno a příjmení			
	Datum narození			
	Bydliště			
	Telefon			
Vzdělání	Dosažené vzdělání (název školy)			
	Rok ukončení			
	Obor			
	Kurzy/školení			
	Jazykové znalosti	Anglický		
		Německý		
		Jiný		
	PC	Microsoft Office		
		IS		
		AutoCad		
		AutoCad 3D		
		Jiný		
	Řidičský průkaz			
Průběh posledního zaměstnání	Doba	od - do		
	Zaměstnavatel			
	Název pozice			
Název profese o kterou se ucházíte?				
Proč se ucházíte o tuto profesi?				
Čím můžete přispět podle svého mínění k úspěšnému vykonání práce o niž se ucházíte?				
Zájmy a záliby				
Silné stránky				
Slabé stránky				
Souhlasím, že tyto osobní údaje budou použity do databáze uchazečů o zaměstnání u firmy GALATEK a.s.				
Dne:			Podpis:	

Příloha 4 Ukázka hodnocení zaměstnance

	Dokumentace systému řízení	Účinnost:	00.01.1900
	PROCESY GALATEK a.s.	Vydání:	1
Ledeč nad Sázavou	P14/Z3/ Hodnocení zaměstnance	Strana:	1./3

Hodnocení zaměstnance

Příjmení, jméno, titul:

Pracovní zařazení:

Hodnocení:

1 nízké

2 podprůměrné

3 nadprůměrné

4 vynikající

Strategické dovednosti

komentář:	Úsilí o kvalitu	<input type="text"/>
komentář:	Orientace na zákazníka	<input type="text"/>
komentář:	Úsilí o zisk/snižování nákladů	<input type="text"/>
komentář:	Experimentování/využívání technického rozvoje	<input type="text"/>
komentář:	Zvyšování kvalifikace a osobní rozvoj	<input type="text"/>
komentář:	Angažovanost/initiativa	<input type="text"/>
komentář:	Adaptabilita - přizpůsobení se změnám	<input type="text"/>
komentář:	Kariérový potenciál	<input type="text"/>

Skupinové dovednosti

komentář:	Znalost procesů	<input type="text"/>
komentář:	Znalost produktů	<input type="text"/>
komentář:	Zacházení s informacemi	<input type="text"/>
komentář:	Sdílení firemní kultury	<input type="text"/>
komentář:	Způsobilost k řešení problémů	<input type="text"/>
komentář:	Schopnost týmové práce, ochota ke spolupráci	<input type="text"/>
komentář:	Vztahy na pracovišti (ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podřízeným)	<input type="text"/>
komentář:	Organizační schopnosti, schopnost vedení lidí	<input type="text"/>
komentář:	Jednání soustředěné na cíl a ukazatele	<input type="text"/>
komentář:	Výkonnost, plnění úkolů	<input type="text"/>

