



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní strojírenské společnosti

The process of Employee Recruitment and Selection in an International Engineering Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

KOPECKÝ

MICHAL

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kopecký Jméno: Michal Osobní číslo: 460995  
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:  
Proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní strojírenské společnosti

Název bakalářské práce anglicky:  
The Process of Employee Recruitment and Selection in an International Engineering Company

### Pokyny pro vypracování:

**CÍL:** Cílem práce je prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní strojírenské společnosti, posoudit vhodnost uplatňovaných postupů a navrhnout konkrétní změny k jejich zlepšení.

**OSNOVA:** Úvod, teoretická část (řízení lidských zdrojů, proces získávání zaměstnanců, proces výběru zaměstnanců), praktická část (představení společnosti, proces získávání a výběru zaměstnanců, výsledky dotazníkového šetření, návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců), závěr, literatura.

**PŘÍNOS:** Návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

### Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007.

KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců – metody a postupy. Praha: Grada Publishing, 2010.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2009.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012.

### Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

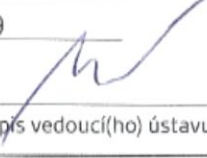
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

### Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

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

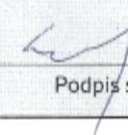
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

23-04-2018

Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

KOPECKÝ, Michal. *Proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní strojírenské společnosti*. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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: 05. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Zde bych rád poděkoval svému vedoucímu práce, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho odbornou pomoc a hodnotné rady při zpracování této práce.

# **Abstrakt**

Práce zkoumá proces získávání a výběru zaměstnanců na základě teoretických poznatků z odborné literatury, praktických poznatků z rozhovoru s personálním ředitelem mezinárodní strojírenské společnosti a dvou dotazníkových šetření. Cílem bakalářské práce je prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní strojírenské společnosti, posoudit vhodnost uplatňovaných postupů a navrhnout konkrétní změny k jejich zlepšení.

## **Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, uchazeč, zaměstnanec, organizace, proces, mezinárodní strojírenská společnost

# **Abstract**

The Bachelor's Thesis analyses process of recruiting and selecting employees in terms of theoretical knowledge from literature, practical knowledge from an interview with HR director of an international engineering company and two surveys. The purpose of this thesis is to examine process of recruiting and selecting employees in the international engineering company, consider suitability of the applied procedures and propose specific changes to improve the process.

## **Key words**

Human resource management, recruiting, selection of employees, candidate, employee, organization, process, International Engineering Company

# OBSAH

ÚVOD.....	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	7
1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	7
1.2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	8
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	9
2.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	9
2.2 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	10
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	11
2.3.1 Inzerce.....	12
2.3.2 E-recruitment.....	12
2.3.3 Outsourcing personálních služeb.....	13
2.3.4 Headhunting.....	13
2.3.5 Doporučení současného zaměstnance.....	14
2.4 DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ.....	14
2.4.1 Životopis.....	15
2.4.2 Osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání.....	16
2.5 PŘEDVÝBĚR.....	16
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	17
3.1 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	17
3.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	18
3.2.1 Výběrový pohovor.....	19
3.2.2 Testy pracovní způsobilosti.....	20
3.2.3 Assessment centrum.....	20
3.3 ZÁVĚREČNÁ FÁZE VÝBĚRU UCHAZEČE.....	21
4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V MEZINÁRODNÍ STROJÍRENSKÉ SPOLEČNOSTI.....	23
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	23
4.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	24
4.2.1 Proces získávání na pozici technika.....	24
4.2.2 Proces získávání na pozici Prodejce.....	24
4.2.3 Proces výběru zaměstnanců.....	25
4.2.4 Proces výběru na pozici technika.....	26
4.2.5 Proces výběru na pozici prodejce.....	26
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	27



5.1	VÝCHOZÍ SITUACE VE ZKOUMANÉ FIRMĚ.....	27
5.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V TECHNICKÉM ODDĚLENÍ ZKOUMANÉ FIRMY .....	27
5.2.1	Cíle.....	28
5.2.2	Respondenti prvního dotazníkového šetření.....	28
5.2.3	Výsledky prvního dotazníkového šetření .....	28
5.2.4	Shrnutí výsledků prvního dotazníkového šetření.....	36
5.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ METOD ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	37
5.3.1	Cíle.....	37
5.3.2	Respondenti druhého dotazníkového šetření .....	38
5.3.3	Výsledky druhého dotazníkového šetření.....	38
5.3.4	Shrnutí výsledků druhého dotazníkového šetření .....	47
	ZÁVĚR.....	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	52
	SEZNAM TABULEK.....	53
	SEZNAM GRAFŮ .....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

# ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je proces získávání a výběru zaměstnanců, který je zkoumán na základě poznatků z odborné literatury, informací z rozhovoru s personálním ředitelem a dvou dotazníkových šetření.

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších složek řízení organizace. Jedná se o logicky promyšlený přístup řízení lidí v organizaci, slouží k zajištění efektivnosti, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, k odměňování a uspokojování rozdílných potřeb.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je klíčovou personální činností, která zajišťuje hodnotné lidi v organizaci. Získávání a výběr je součástí okruhu personálních činností v organizaci, mezi které patří dále analýza pracovního místa, personální plánování, přijímání pracovníků, veškerá evidence od nástupu do ukončení pracovního poměru, péče o zaměstnance, motivace a odměňování.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní strojírenské společnosti, posoudit vhodnost uplatňovaných postupů a navrhnout konkrétní změny k jejich zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje informace o procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci. Postupně se zabývá řízením lidských zdrojů, procesem získávání zaměstnanců, zdroji a metodami získávání, požadovanými dokumenty, předvýběrem, procesem výběru zaměstnanců a popisem jednotlivých metod. Praktická část popisuje proces získávání a výběru v mezinárodní strojírenské společnosti, shrnuje a následně analyzuje výsledky jednotlivých dotazníkových šetření.

Bakalářská práce byla zpracována s pomocí teoretických poznatků v odborné literatuře, dvou dotazníkových šetření a rozhovoru s personálním ředitelem mezinárodní strojírenské společnosti.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podle Armstronga (2007, s. 25) je řízení lidských zdrojů strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má, to znamená lidi, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení cílů organizace.

Podle Koubka (2009, s. 15) je řízení lidských zdrojů novou koncepcí personální práce, která se začala formovat ve vyspělém zahraničí v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější složkou řízení organizace a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Toto nové postavení personální práce v organizaci vyjadřuje význam člověka, jehož pracovní síla je nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem činností organizace.

## 1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Koubka (2009, s. 16-18) slouží řízení lidských zdrojů obecně k tomu, aby byla organizace výkonná a docházelo k neustálému zvyšování výkonnosti. Koubek rozdělil hlavní úkoly na:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst v organizaci;
- optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti.

Podle Armstronga (2007, s. 28-29) je cílem řízení lidských zdrojů zajistit schopnost organizace úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí. Konkrétněji pak popisuje plnění cílů v následujících oblastech:

- efektivnost organizace;
- řízení lidského kapitálu;
- řízení znalostí;
- řízení odměňování;
- zaměstnanecké vztahy;
- uspokojování rozdílných potřeb.

## 1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

K naplňování cílů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti v organizaci.

Podle Šikýře (2014, s. 22) jsou to takové činnosti, které organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet potřebný počet motivovaných a schopných lidí a díky tomu dosahovat strategických cílů organizace. Šikýř dělí tyto činnosti na:

- vytváření a analýzu pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- obsazování volných pracovních míst;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání zaměstnanců;
- péči o zaměstnance;
- využívání personálního informačního systému.

Koubek (2009, s. 19-20) doplňuje tyto činnosti ještě o:

- rozvoj zaměstnanců;
- organizační rozvoj;
- formování personálu organizace;
- pracovní vztahy, zejména pak vztahy s odbory.

Vzhledem k tématu práce jsou v dalším textu podrobně rozebrány činnosti získávání a výběru zaměstnanců. Tyto činnosti jsou součástí procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci, které souvisejí zejména s analýzou pracovních míst a plánováním lidských zdrojů.

Analýza pracovních míst podle Koubka (2009, s. 71) slouží k zjišťování, zaznamenání, uchování a analyzování všech nezbytných informací o pracovních místech. Skládá se tedy ze souboru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a z vazeb pracovního místa na další pracovní místa. Z tohoto souboru se následně odvozují požadavky, které pracovní místo klade na zaměstnance. Analýza pracovního místa se tedy rozděluje na dva problémové okruhy, a to na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?) a na otázky týkající se pracovníka (co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?).

Plánování lidských zdrojů podle Armstronga (2007, s. 289) slouží ke stanovení potřeby lidských zdrojů pro dosažení strategických cílů organizace. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou tím nejpodstatnějším strategickým zdrojem organizace. Soustředí se jak na kvalitativní, tak na kvantitativní stránku potřeby.

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se věnuje procesu získávání zaměstnanců, je zde vymezen samotný proces získávání, zdroje získávání zaměstnanců, metody získávání, dále dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání a následný předvýběr vhodných uchazečů.

### 2.1 Proces získávání zaměstnanců

Šikýř (2012, s. 72) popisuje proces získávání zaměstnanců jako úvodní etapu procesu obsazování volných pracovních míst. Účelem získávání zaměstnanců je v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady přilákat dostatečné množství schopných a motivovaných uchazečů o práci.

Kociánová (2010, s. 79) definuje získávání zaměstnanců jako klíčovou personální činnost, která zajišťuje kvalitu lidí vstupujících do organizace. Základním východiskem získávání zaměstnanců jsou nároky na pracovní místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti na potenciálního uchazeče. Podstatným faktorem pro získávání zaměstnanců je výměna informací mezi organizací a uchazeči. Cílem je zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku pracovního místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů a shromáždit o uchazečích, kteří projeví zájem, dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti. Důležité jsou také náklady na zajištění procesu a čas na získávání vzhledem k termínu obsazení pracovního místa.

Šikýř (2012, s. 72-73) shrnuje proces získávání do několika kroků:

- zvážení potřeby o obsazení pracovního místa;
- zpracování popisu volného pracovního místa;
- rozhodnutí o potenciálních zdrojích zaměstnanců;
- volba metod získávání zaměstnanců;
- stanovení dokumentů požadovaných od uchazečů;
- formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předvýběr vhodných uchazečů.

Koubek (2009, s. 19-20) rozšiřuje proces o několik dalších kroků:

- zvážení jiných alternativ pokrytí činností daného pracovního místa;
- výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka;
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.

## 2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Pojem zdroje získávání zaměstnanců znamená, kde budeme hledat a oslovovat naše potencionální uchazeče o volné pracovní místo. Zdroje získávání dělíme na vnitřní a vnější. Pokud organizace obsazuje volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, znamená to, že se snaží získat vhodného kandidáta z vlastních lidských zdrojů. V případě, že nelze obsadit pracovní místo z vnitřních zdrojů a organizace oslovuje uchazeče mimo organizaci, mluvíme o získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Podle Koubka (2009, s. 129) vnitřní zdroje získávání zaměstnanců tvoří:

- zaměstnanci uvolňovaní v důsledku technického rozvoje;
- zaměstnanci uvolňovaní v důsledku organizačních změn;
- zaměstnanci, kteří došli k výkonu náročnější práce, než vykonávají na současném pracovním místě;
- zaměstnanci, kteří mají zájem přejít na jiné pracovní místo.

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Organizace zná uchazeče	Omezený výběr
Uchazeč zná organizaci	Často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj
Rychlý proces adaptace	Rivalita kolegů
Nízké náklady na proces získávání	„Provozní slepota“ – neschopnost uplatnit jiné postupy
Možnost postupu pro pracovníka	
Posilování pocitu jistoty v organizaci	
Rychlost obsazení volného pracovního místa	

Zdroj: Zpracováno podle Kociánové (2010, s. 83)

Vnější zdroje se podle Koubka (2009, s. 129-130) dělí na:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- čerství absolventi škol;
- pracovníci jiných organizací.

Dále uvádí tzv. doplňkové vnější zdroje, mezi které patří důchodci, ženy v domácnosti, studenti a lidské zdroje v zahraničí.

Tabulka 2 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Větší škála, paleta schopností a talentů	Kontaktování a hodnocení uchazečů je časově náročné a nákladné
Nové pohledy, názory, zkušenosti	Delší proces adaptace a orientace
Zpravidla levnější a snadnější cesta k získání kvalifikovaných zaměstnanců	Vznik konfliktu se stávajícími zaměstnanci (např. pokud se cítí být kvalifikovaní na obsazení dané pozice)

Zdroj: Zpracováno podle Koubka (2009, s. 130)

## 2.3 Metody získávání zaměstnanců

Volba metod získávání zaměstnanců jde ruku v ruce s tím, z jakých zdrojů chceme dané pracovní místo obsadit. Koubek (2009, s. 135) zohledňuje, jaké jsou požadavky na pracovní místo (určitá úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní dovednosti zaměstnance apod.), jaká je situace na trhu práce, kolik může organizace vynaložit prostředků pro získávání zaměstnanců, jak rychle je potřeba dané pracovní místo obsadit a mnoho dalších faktorů.

Šikýř (2012, s. 75) popisuje metody získávání zaměstnanců jako specifický postup oslovení a přilákání potencionálních uchazečů. Doplnuje faktory ovlivňující výběr vhodné metody získávání zaměstnanců o to, jaký zájem je mezi potencionálními uchazeči o zaměstnání a jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel.

V literatuře (např. Armstrong, 2007, Koubek, 2009, Šikýř, 2012, Kociánová, 2010) jsou uvedeny různé metody získávání:

- inzerce;
- letáky, vývěsky;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- spolupráce s úřadem práce;
- doporučení současného zaměstnance;
- přímé oslovení vhodného jedince;
- uchazeči se nabízejí sami;
- prezentace na veletrhu pracovních příležitostí;
- e-recruitment;
- headhunting;
- outsourcing personálních služeb.



Dále jsou v této kapitole popsány a vysvětleny pouze některé z metod získávání zaměstnanců, které jsou v současné době nejčastěji využívány nebo ty, které využívá organizace analyzovaná v rámci praktické části bakalářské práce.

### **2.3.1 Inzerce**

Podle Armstronga (2007, s. 333-334) je inzerce nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Cílem inzerce je upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci. Pro výběr vhodné a efektivní metody inzerce je důležité analyzovat požadavky na pracovní místo, rysy pracovního místa a možné zdroje. Dále je také potřeba rozhodnout, kdo co bude dělat, to znamená, zda je vhodné vytvářet inzerát v rámci organizace nebo zvážit možnost využití inzertní agentury.

Šikýř (2012, s. 75) rozdělil inzerci na:

- inzerce na internetu (webové stránky zaměstnavatele, specializovaných serverů, personálních agentur, škol, úřadu práce a jiných organizací);
- inzerce na intranetu, místní vývěsce, úřední desce, nástěnce;
- inzerce v tisku, rozhlase nebo televizi.

Podle Armstronga (2007, s. 334) by inzerát měl obsahovat informace o:

- organizaci;
- pracovním místě;
- požadavcích na zaměstnance (kvalifikace, zkušenosti apod.);
- platu/mzdě a zaměstnaneckých výhodách;
- místě vykonávané práce;
- postupu reakce na inzerát.

### **2.3.2 E-recruitment**

Podle Šikýře (2014, s. 99-100) se jedná o moderní metodu elektronického získávání zaměstnanců neboli e-recruitment. Tato metoda je založena na využití dostupných služeb na internetu, především vlastních webových stránek zaměstnavatelů nebo webových stránek specializovaných pracovních serverů, personálních agentur i úřadů práce. Využívá se zde elektronická pošta, která slouží k přijímání žádostí o zaměstnání včetně požadovaných dokumentů a dále k průběžnému informování o výsledcích výběrového řízení.

Šikýř (2014, s. 99-100) dále zmiňuje využití sociálních sítí, jako Facebook, Myspace nebo LinkedIn, kde si každý uživatel založí vlastní profil, který mu umožní vytvářet a rozvíjet vzájemné kontakty s dalšími uživateli. Díky těmto kontaktům je pak možné najít a získat zaměstnance.

### 2.3.3 Outsourcing personálních služeb

Podle Armstronga (2007, s. 340) lze najít řadu argumentů ve prospěch využívání externích služeb při získávání zaměstnanců. Jedná se o zprostředkovatelské agentury nebo poradce, kteří provádějí proces získávání zaměstnanců a v některých případech i předvýběr. Tato metoda je finančně náročná, nicméně může organizaci ušetřit čas a potíže.

Využívání zprostředkovatelských agentur je podle Armstronga z větší části zaměřeno na získávání zaměstnanců pro práci v administrativě. Jedná se o metodu obvykle rychlou a efektivní, ale zároveň drahou. Pro zaručení co nejvyšší efektivity je nutné pečlivě informovat agentury o konkrétních požadavcích, které organizace od uchazečů vyžaduje.

Náplní práce poradenských firem specializovaných na získávání zaměstnanců je podle Armstronga inzerování, provádění pohovorů s uchazeči a následně i předvýběr. Tyto poradenské společnosti nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání zaměstnanců. Při výběru takové společnosti bychom se měli podle Armstronga (2007, s. 340) držet několika kroků:

- ověřit si pověst společnosti;
- analyzovat inzeráty zpracované pro nejrůznější společnosti;
- ověřit si jejich specializaci;
- sjednat si schůzku s konzultantem, který bude na Vašem zadání pracovat.

Pro zajištění co nejvyšší efektivity při získávání zaměstnanců je podle Armstronga (2007, s. 341) nezbytné:

- dohodnout postup a podmínky;
- poskytnout všechny informace o popisu a specifikaci pracovního místa a informace o organizaci;
- promyslet výběr vhodného inzerátu;
- vzájemně si vyjasnit záležitosti týkající se pohovoru a předvýběru.

### 2.3.4 Headhunting

Headhunting podle Bělohlávka (2008, s. 87) slouží k vyhledávání mimořádně nadaných vedoucích pracovníků a k pokusu je přetáhnout z dosavadního zaměstnání ke svým klientům. Tím dochází ke zvyšování dynamiky trhu práce a usnadňuje se přirozené spojení mezi perspektivními společnostmi a výkonnými jedinci.

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 87) je pro headhunting typické, že nevyhledává vhodné typy vedoucích pracovníků, případně specialistů na trhu práce, ale obrací se na ty zaměstnance, kteří již jsou v pracovním poměru a úspěšně zastávají určité funkce.

### **2.3.5 Doporučení současného zaměstnance**

Podle Koubka (2011, s. 82-83) funguje tato metoda na základě tipu, který dává současný zaměstnanec dané organizace. Takové uchazeče o práci může organizace rovnou přímo kontaktovat nebo tak může učinit i sám zaměstnanec, který doporučení podává. Předpokladem je informovanost daného zaměstnance o volném místě, jeho povaze a požadavcích. Jedná se o vhodnou metodu získávání pro malé a střední organizace při obsazování odpovědnějších funkcí a míst s kvalifikovanější prací.

Výhodou této metody je podle Koubka velmi levný a často i rychlý způsob obsazení pracovního místa. Doporučené osoby bývají zpravidla přínosnými nejen svou odborností, ale také svými osobnostními charakteristikami, jelikož zaměstnanec si v organizaci nechce pokazit pověst doporučením nevhodné osoby. Velmi často se v rámci této metody využívá tzv. dědění zaměstnanců, kdy současní zaměstnanci do organizace přivádí např. své děti, které již mají zpravidla dostatek informací o organizaci i o pracovním místě, což může urychlit a usnadnit proces adaptace.

Nevýhodu Koubek vidí v tom, že nelze uplatnit metodu porovnávání uchazečů mezi sebou a vybírat ze širší škály uchazečů.

## **2.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání**

Podle Šikýře (2012, s. 77) by dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání měly obsahovat důležité údaje o způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci. Dále by měly sloužit jako zdroj informací pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.

Podle Šikýře (2012, s. 77) jsou běžně požadovanými dokumenty:

- životopis;
- žádost o zaměstnání;
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání;
- pracovní posudky;
- reference;
- kopie vysvědčení, certifikátů a diplomů.

## 2.4.1 Životopis

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 139) životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče o zaměstnání. Měl by být stručný, systematický, přehledný a logický.

Armstrong (2007, s. 142) zmiňuje elektronické životopisy. Ty souvisí se získáváním pracovníků pomocí internetu. Zjednodušeně řečeno počítač díky skeneru aktualizuje životopisy a na základě stanovených klíčových údajů a kritérií pro vyhledávání sestaví pořadí a seznam uchazečů.

Koubek (2009, s. 142) rozděluje životopis na tři typy:

- volný životopis;
- polostrukturovaný životopis;
- strukturovaný životopis.

### **Volný životopis**

Podle Koubka (2009, s. 142) si tradičně nese podobu chronologického popisu života uchazeče o zaměstnání. Uchazeči jej velmi často formulují tak, aby vynikla způsobilost pro dané pracovní místo, kladou důraz především na své pozitivní vlastnosti a zároveň neprozradit některé skutečnosti, které by mohly svědčit proti nim. Výhodou je možnost hodnotit formulační schopnosti uchazeče a jeho schopnost argumentovat ve svůj prospěch, a také posoudit osobnostní vlastnosti uchazeče. Nevýhodou je obtížné srovnávání volných životopisů mezi sebou. Pro umožnění srovnání je nutné z volného životopisu vytáhnout a utřídit porovnatelné informace (tzv. biodata), které alespoň částečně umožní srovnání daných životopisů.

### **Polostrukturovaný životopis**

Tento typ životopisu je podle Koubka (2009, s. 142) pokusem, jak zachovat výhody volného životopisu a zároveň si ulehčit práci se získáváním porovnatelných informací o jednotlivých uchazečích. Uchazeči musí poskytnout informace, které organizace vyžaduje pro účely posouzení jejich způsobilosti. Zpravidla se jedná o požadavky týkající se vzdělání a praxe. Jinak ale záleží na uchazeči, jaké další informace o sobě v životopise uvede.

### **Strukturovaný životopis**

Podle Šikýře (2012, s. 77) je strukturovaný životopis často požadován organizací, která očekává, že uchazeči uspořádají životopisné údaje logicky a chronologicky do určitých celků, např. základní osobní údaje, údaje o dosavadní praxi, údaje o vzdělání apod.

Jelikož není žádný univerzální strukturovaný životopis, který by měli uchazeči o zaměstnání používat, je podle Šikýře důležité, aby si organizace sama stanovila strukturu požadovaného životopisu a uchazeče o zaměstnání s touto strukturou předem seznámila. Jednou z možností je např. uveřejnění předlohy strukturovaného životopisu pro-

střednictvím internetu a uchazeče požádat o vyplnění právě tohoto organizací vybraného dokumentu. To by mělo organizaci usnadnit práci s analýzou dokumentů a následným porovnáváním uchazečů mezi sebou.

## **2.4.2 Osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání**

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 140) spočívá přednost osobního dotazníku v tom, že od uchazeče vyžaduje přesné a určité údaje. Skrze tento dotazník lze zjistit např. informace o stávajícím pracovním poměru, nejzazším možném termínu nástupu, o důvodech změny zaměstnání apod.

Koubek (2009, s. 143) vidí používání dotazníků k získávání informací jako velmi rozšířené. Jak v zahraničí, tak i u nás si organizace navrhuje vlastní dotazník. Podle formy a obsahu se dělí na jednoduchý dotazník (umožňuje uvést jenom holá fakta) a otevřený dotazník (umožňuje uchazeči podrobně popsat skutečnosti a zaujmout postoje). První forma se používá spíše pro obsazování manuálních či nenáročných administrativních prací a druhá spíše pro obsazování manažerských míst či míst specialistů.

## **2.5 Předvýběr**

Koubek (2011, s. 80-81) uvádí, že se předvýběr provádí neprodleně po uplynutí termínu, který organizace stanovila pro předkládání žádostí o zaměstnání od uchazečů. Předvýběr se provádí na základě analýzy požadovaných dokumentů a následného porovnání s požadavky obsazovaného pracovního místa. Uchazeči, kteří se nejeví jako nevyhovující již na základě analýzy dokumentů mohou být následně pozváni na předběžný pohovor.

Výsledkem předvýběru je podle Koubka (2011, s. 81) zařazení uchazečů do tří skupin:

1. Velmi vhodní – musejí být pozváni k dalším procedurám výběru.
2. Vhodní – jsou zařazeni do dalších procedur výběru, pokud počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující.
3. Nevhodní - odešleme zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

## 3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se zabývá procesem výběru zaměstnanců, který je personální činností navazující na proces získávání.

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 138) představuje proces výběru zaměstnanců personální činnosti navazující na proces získávání zaměstnanců. Cílem je identifikovat a vybrat z uchazečů takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro organizaci pracovat po dobu, která se od nich očekává. Proces výběru zaměstnanců představuje sběr a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, kterými organizace předpovídá efektivnost pracovníka.

### 3.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria výběru zaměstnanců podle Šikýře (2012, s. 84) zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Tyto požadavky organizace sestavuje podle vlastních potřeb (vzdělání, praxe, specifické znalosti, dovednosti apod.), a také podle zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).

Koubek (2009, s. 170) rozděluje kritéria výběru zaměstnanců do tří oblastí:

1. Celoorganizační kritéria – to jsou takové vlastnosti, které organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité pro posouzení předpokladů zaměstnance, že si bude v organizaci počínat úspěšně. Hodně se také mluví o schopnosti uchazeče přijmout hodnoty kultury organizace a přispívat k jejich rozvoji.
2. Útvarová (týmová) kritéria – týkají se nejen odborných, ale i osobnostních vlastností a předpokladů pro výkon práce v určitém útvaru nebo týmu.
3. Tradiční kritéria pracovního místa – to jsou vlastnosti odpovídající specifikaci pracovního místa. Ty stále při výběru zaměstnance hrají nejdůležitější roli, ale už nerozhodují sama o sobě. Navíc se často objevují názory, že je lepší vybírat zaměstnance vhodného pro organizační kulturu a pro tým než pro pracovní místo.

Koubek (2011, s. 30) zmiňuje vysokou důležitost procesu výběru zaměstnanců v malých a středních organizacích. Výběr zaměstnanců v malých organizacích ve větší míře rozhoduje o úspěšnosti, výkonu a konkurenceschopnosti, může přispět ke zlepšení, ale také i k vážnému narušení mezilidských vztahů na pracovišti. Často chybí dostatečně odborně připravení zaměstnanci pro provádění kvalifikovaného výběru a využití externích organizací si některé menší organizace nemohou dovolit. Proto je proces výběru pro malé a střední organizace vysoce rizikový.

## 3.2 Metody výběru zaměstnanců

Podle Šikýře (2016, s. 105) je metoda výběru zaměstnanců specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání pro výkon požadované práce.

Šikýř (2016, s. 105) vyjmenoval tyto metody:

- hodnocení životopisu;
- výběrový pohovor;
- testy pracovní způsobilosti;
- assessment centre;
- zkoumání referencí.

Kolman (2010, s. 86) uvádí pět hlavních kritérií pro posuzování metod výběru zaměstnanců:

1. Validita a reliabilita – testované metody musí mít určitou kvalitu a odbornost.
2. Slušnost – metody výběru zaměstnanců nesmí diskriminovat (např. čerstvé absolventy apod.).
3. Vhodnost – metody výběru musí být vhodné a přijatelné pro zařazení mezi současné administrativní postupy organizace.
4. Rozlišování – všechny metody výběru musí vést k důkladnému rozlišování jednotlivých uchazečů.
5. Náklady na vývoj – vynaložený čas i náklady k výběru vhodné metody by měly být vyváženy přínosem vybrané metody.

Při výběru vhodné metody výběru zaměstnanců existují určitá srovnání jednotlivých metod a jejich kombinací podle prediktivní validity, kdy hodnota 1,0 vyjadřuje skvělou prediktivní validitu, hodnota 0,0 vyjadřuje žádnou prediktivní validitu. Armstrong a Stephen (2015, s. 292) seřadili některé metody a jejich různé kombinace podle prediktivní validity:

- |   |      |
|---|------|
| • testy inteligence a strukturované pohovory;   | 0,63 |
| • testy inteligence a nestrukturované pohovory; | 0,55 |
| • assessment centra a strukturované pohovory;   | 0,53 |
| • testy inteligence;                            | 0,51 |
| • strukturované pohovory;                       | 0,51 |
| • nestrukturované pohovory;                     | 0,38 |
| • hodnocení osobnosti;                          | 0,37 |
| • assessment centra;                            | 0,37 |
| • grafologie.                                   | 0,02 |

Dále jsou v této kapitole popsány a vysvětleny pouze některé z metod výběru zaměstnanců, které jsou v současné době nejčastěji využívanými nebo ty, které využívá organizace zkoumaná v praktické části bakalářské práce.

### 3.2.1 Výběrový pohovor

Kvalitně zpracovaný výběrový pohovor je podle Koubka (2009, s. 179) klíčovou, nejpožívanější a nejvhodnější metodou výběru zaměstnanců. Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazečů jmenuje Koubek tři další hlavní cíle:

1. Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho představách a cílech, popřípadě rozvést či doplnit některé informace uvedené v písemných dokumentech.
2. Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní.
3. Posoudit osobnost uchazeče.

Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 267) dělí pohovor podle množství a struktury účastníků na:

- pohovor 1+1;
- pohovor před panelem posuzovatelů;
- postupný pohovor (série pohovorů 1+1 s různými posuzovateli);
- skupinový pohovor.

a podle obsahu a průběhu na:

- strukturovaný;
- polostrukturovaný;
- nestrukturovaný.

Podle Koubka (2009, s. 179) je pohovor 1 + 1 vedený vedoucím pracovníkem nadřízeným obsazovanému pracovnímu místu a je vhodný pro obsazování nižších pracovních pozic. Pohovor před panelem posuzovatelů probíhá zpravidla před 3-4 osobami, doporučuje se, aby mezi nimi byl vedoucí obsazovaného pracovního místa, personalista a psycholog. Všichni členové komise mají předem domluvené role u pohovoru. Tento typ pohovoru je vhodný pro obsazování vyšších pracovních pozic. Skupinový pohovor bývá sestaven ze skupiny uchazečů a jednoho či více posuzovatelů. Je vhodný pro posuzování chování jedince ve skupině.

Strukturovaný pohovor je podle Koubka (2009, s. 180) předem připravený a plánovaný. Má stanovený obsah, pořadí otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám. Je standardizován a všem uchazečům jsou položeny stejné otázky a pro jejich posuzování slouží především připravené modelové odpovědi. Strukturovaný pohovor je považován za efektivní, spolehlivý a přesný.

Polostrukturovaný pohovor podle Koubka (2009, s. 180-181) spojuje výhody a eliminuje nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Zároveň je ale velmi náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení.

Nestrukturovaný pohovor je podle Šikýře (2012, s. 86) vedený bez přípravy, volně plynoucí, nemá předem konkretizovaný čas, otázky ani jejich pořadí.



### 3.2.2 Testy pracovní způsobilosti

Podle Armstronga (2007, s. 367) se testy pracovní způsobilosti používají pro zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací než lze získat při pohovoru.

Koubek (2009, s. 175) dělí testy pracovní způsobilosti podle toho, co zkoumají, na:

- testy osobnosti;
- testy inteligence;
- testy schopností;
- testy znalostí a dovedností.

**Testy osobnosti** podle Armstronga (2007, s. 370) posuzují osobnost uchazečů a jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Jde o dotazníky vyplňované samotným testovaným nebo i o jiné typy dotazníků, které měří zájmy, hodnoty nebo pracovní chování. Testy by měly být zkonstruovány renomovaným psychologem nebo specializovanou společností.

**Testy inteligence** podle Koubka (2009, s. 175) slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky, např. paměť, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.

**Testy schopností** rozdělil Armstrong (2007, s. 327) na dva druhy:

1. Testy potencionálních schopností – to jsou takové testy, jejichž úkolem je předpovídat potenciál uchazeče k výkonu určité práce (např. technickou zručnost, administrativní schopnosti, numerické schopnosti apod.).
2. Testy získaných schopností – měří schopnosti, které již člověk získal vzděláváním nebo praxí (např. test psaní na stroji).

**Testy znalostí a dovedností** podle Koubka (2009, s. 176) prověřují hloubku znalostí či ovládání odborných návyků naučených zejména ve škole. Patří sem také testy, při nichž uchazeč předvádí určitý pracovní postup.

### 3.2.3 Assessment centrum

Podle Wagnerové (2011, s. 18) se jedná o výcvikové středisko, kde uchazeči prochází skrze sled několika praktických úloh, podle kterých je posuzován jejich budoucí výkon na daném pracovním místě. Mělo by probíhat po dobu 1-2 dnů a obsahovat úlohy individuální (např. individuální prezentace), párové (např. modelové situace pokárání či povýšení) a skupinové (např. vytvoření plánu řešení problému). V ideálním případě by každá tato skupina měla obsahovat 2 úkoly. Mimo hodnocení probíhajících aktivit je zapotřebí i rozhovor s uchazeči. Hodnotitelé by měli být připraveni, proškoleni, dále dodržovat stanovené termíny, pokyny a chovat se ke kandidátům zdvořile a s respektem. Informace o hodnocených nesmí být poskytovány jiným uchazečům.

Kyrianová (2003, s. 56) jmenuje základní hodnotitelské chyby:

- předčasná diagnóza (vzniká hned v první části assessment centra);

- efekt shovívavosti nebo přísnosti;
- snaha neubližovat;
- stereotypie;
- haló efekt (posuzování podle celkového dojmu uchazeče);
- hodnocení na základě vlastního názoru;
- hodnocení na základě dříve utvořeného postoje či protekce.

Podle Vaculíka (2010, s. 011) je využití assessment centra vhodné při:

- výběru zaměstnanců nebo jejich povýšení;
- diagnostice dovedností nebo schopností;
- rozvoji dovedností důležitých pro vykonávání pracovní pozice.

### **3.3 Závěrečná fáze výběru uchazeče**

Finální výběr podle Koubka (2009, s. 183) vychází ze zhodnocení určitých kritérií, priorit, výsledků metod výběru a také celkového dojmu. Organizace při výběru zaměstnanců zpravidla uplatňuje zkušební dobu, na kterou přijímá i více uchazečů (většinou dva až tři). Během trvání zkušební doby jsou tito uchazeči pravidelně sledováni. Na základě hodnocení výkonu během zkušební doby si organizace následně vybere nejlepšího uchazeče a ostatní ve zkušební době propustí.

Podle Šikýře (2014, s. 90) se při závěrečném rozhodování o výběru vhodného uchazeče organizace ptá na dvě otázky:

- Může uchazeč vykonávat požadovanou práci (má potřebné schopnosti)?
- Chce uchazeč vykonávat požadovanou práci (má potřebnou motivaci)?

Odpovědi na uvedené otázky podle Šikýře slouží jako podklad pro závěrečné rozhodování o přijetí. V ideálním případě je následné rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazeče o zaměstnání odpovědností a pravomocí vedoucího zaměstnance, který je potencialem nadřazeným daného uchazeče.

Nejvhodnějšímu uchazeči o zaměstnání, který podle Šikýře (2012, s. 90) splňuje stanovené požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě je předána nabídka zaměstnání. V případě, že ji akceptuje, následují formální procedury, které souvisí s přijetím.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 4 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZA- MĚSTNANCŮ V MEZINÁRODNÍ STROJÍ- RENSKÉ SPOLEČNOSTI

V praktické části je zkoumán proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní strojírenské společnosti. Společnost si nepřála být jmenována, a proto je používáno označení „mezinárodní strojírenská společnost“ nebo „firma“.

Informace o společnosti (viz kapitola 4.1) byly získány na základě rozhovoru s personálním ředitelem společnosti.

Informace o procesu získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti (viz kapitoly 4.2 a 4.3) byly rovněž získány na základě rozhovoru s personálním ředitelem společnosti. Z důvodu rozdílného přístupu při procesu získávání a výběru zaměstnanců pro jednotlivé pracovní pozice, rozdělil personální ředitel tento proces na pozici technika a prodejce. Otázky rozhovoru jsou uvedeny v příloze 1.

Součástí praktické části je také vyhodnocení dotazníkových šetření mezi zaměstnanci technického oddělení v mezinárodní strojírenské společnosti a potencionálními uchazeči o zaměstnání v technicky zaměřeném odvětví.

## 4.1 Představení společnosti

Mezinárodní strojírenská společnost je výrobcem a distributorem strojů a robotů především v oblasti strojírenství a automobilového průmyslu, ale také i v dalších odvětvích. Byla založena v roce 1945 a má zastoupení ve více než 85 zemích světa.

Mezinárodní strojírenská společnost je obchodní společností, která se zabývá prodejem a následným servisem daných strojů a robotů vyrobených v zahraničních výrobních závodech. V současné době disponuje zhruba 80 zaměstnanci a stále roste. Mimo prodej a servis daných strojů dále nabízí školení a poradenství pro své zákazníky.

Mezinárodní strojírenská společnost se skládá z několika oddělení:

- technické (servisní);
- obchodní;
- personální + marketingové;
- finanční.

Mezinárodní strojírenská společnost nemá z důvodu nízkého počtu zaměstnanců samostatné personální oddělení. Personální činnosti ve zkoumané společnosti zajišťuje personální ředitel, který má mimo personální činnosti na starost také marketing a ekonomii.

V blízké budoucnosti lze předpokládat plánované rozšiřování firmy.

## 4.2 Proces získávání zaměstnanců

Mezinárodní strojírenská společnost má svůj velmi specifický proces získávání zaměstnanců. Proces získávání zaměstnanců se liší podle druhu obsazované pozice. Jen velmi zřídka využívá zkoumaná společnost inzerce na svých vlastních webových stránkách, a to především pro obsazování administrativních pracovních pozic. Firma nespolupracuje s žádnými internetovými pracovními portály, mezi které lze řadit např. Jobs.cz, LinkedIn apod., nenabízí studentské stáže ani se nezúčastňuje pracovních veletrhů a podobných akcí.

Své lidské zdroje mezinárodní strojírenská společnost získává zpravidla na základě doporučení svých současných zaměstnanců, v některých případech se uchazeči hlásí o pracovní místo sami. V případě pracovní pozice prodejce využívá firma služeb personální agentury.

Požadavky na dané obsazované pracovní místo sestavuje personální ředitel po konzultaci s vedoucím příslušného oddělení. Výběr požadovaných dokumentů a jejich následnou analýzu v rámci předvýběru zajišťuje personální ředitel či personalista.

### 4.2.1 Proces získávání na pozici technika

Jak již bylo zmíněno, pro získávání zaměstnanců do technického oddělení spoléhá mezinárodní strojírenská společnost především na doporučení od vlastních techniků či zaměstnanců společnosti. Tato metoda se firmě zatím vždy osvědčila a byla efektivní. Důvodem pro využití této metody získávání zaměstnanců je především kladený důraz na dobré mezilidské vztahy uvnitř firmy. Především v technickém oddělení jsou podle personálního ředitele velmi klíčové dobré mezilidské vztahy. Technici velmi často odjíždí na pracovní cesty a tráví spolu v kolektivu velké množství času.

Další metodou, kterou využívá mezinárodní strojírenská společnost je aktivní oslovení studentů (opět na základě doporučení současných zaměstnanců), kterým je ve firmě nabídnuta praxe formou brigády a po ukončení studia je jim na základě pozorování a hodnocení jejich práce nabídnut či nenabídnut hlavní pracovní poměr.

### 4.2.2 Proces získávání na pozici prodejce

Pro získávání zaměstnanců na pozici prodejce využívá mezinárodní strojírenská společnost služeb personální agentury. Pro danou agenturu připraví personální ředitel ve spolupráci s vedoucím obchodního oddělení požadavky, které jsou nezbytné pro obsazení této pracovní pozice. Personální agentura provádí na základě těchto požadavků vlastní inzerci a předvýběr. Vybraní vhodní uchazeči jsou následně pozváni na pohovor do firmy.

### **4.2.3 Proces výběru zaměstnanců**

Mezinárodní strojírenská společnost při obsazování volných pracovních míst vždy vyžaduje od svých uchazečů strukturovaný životopis, maturitní vysvědčení či jiný doklad o řádném absolvování studia. U některých pracovních pozic jsou požadovány další specifické dokumenty, které jsou potřeba přímo pro vykonávání dané pracovní pozice.

Analýzou vybraných dokumentů se v rámci procesu výběru firma příliš nezabývá. Sledují pouze, zda uchazeč splňuje základní požadavky, které byly stanoveny pro danou pracovní pozici. Při rozhodování o přijetí či pozvání svých uchazečů je pro firmu specifické to, že netrvá na zkušenostech a praxi uchazeče v oboru.

Po velmi stručné analýze požadovaných dokumentů jsou vhodné uchazeči telefonicky kontaktováni a pozváni na výběrový pohovor. Pohovor probíhá zpravidla vždy s personálním ředitelem a příslušným vedoucím daného oddělení, ve kterém je obsazováno volné pracovní místo. Pohovor je polostrukturovaný, vedený personálním ředitelem a doplňovaný odbornými informacemi příslušného vedoucího. Během výběrového pohovoru mezinárodní strojírenská společnost nevyužívá žádných testovacích metod.

Rozhodnutí o výběru je na personálním řediteli. Všichni uchazeči jsou informováni o přijetí či nepřijetí neprodleně po ukončení procesu výběru. Mezinárodní strojírenská společnost zpravidla žádá některé vhodné, ale nepřijaté uchazeče, o možnost uchování jejich životopisů pro případné budoucí obsazování dané pracovní pozice. Vhodní uchazeči jsou pozváni na osobní schůzku, kde jsou uskutečněny formální záležitosti související s nástupem zaměstnanců. V rámci přijetí zaměstnanců firma vždy zavádí zkušební dobu.

## **4.2.4 Proces výběru na pozici technika**

Při procesu výběru na pozici technika je v rámci dokumentace od uchazečů navíc vyžadována Vyhláška č. 50/1978 Sb., bez které technik není způsobilý k práci na daném pracovním místě.

Metodou výběru při obsazování pracovního místa na pozici technika je výběrový pohovor, který je polostrukturovaný, vedený personálním ředitelem a vedoucím technického oddělení. Při pohovoru se ověřují základní požadavky pro vykonávání práce na daném pracovním místě, které jsou uvedeny v uchazečově životopisu a blíže se vysvětluje náplň práce na daném pracovním místě. Personální ředitel se dále také soustředí při pohovoru na osobnostní vlastnosti daného uchazeče a snaží se zjistit, zda je dostatečně motivovaný vykonávat danou pracovní pozici. Po ukončení všech výběrových pohovorů s vybranými uchazeči proběhne konzultace personálního ředitele a vedoucího technického oddělení, kde dochází k hodnocení jednotlivých uchazečů. Vybírají se zpravidla dva až tři nejvhodnější uchazeči a ti jsou informováni o dalším postupu výběru.

Vážným uchazečům je následně představena praktická ukázka práce na daném pracovním místě. Uchazeči si pod dohledem zkušeného technika mají možnost vyzkoušet dané pracovní postupy. Zkušený technik je sleduje při práci a hodnotí je na základě stanovených kritérií (nejen schopnost vykonávat danou práci, ale také přístup a nasazení).

Finální rozhodnutí o přijetí či nepřijetí je na personálním řediteli, který se rozhoduje na základě hodnocení při výběrových pohovorech a hodnocení technika z praxe. Vybraní uchazeči jsou kontaktováni telefonicky a pozváni na osobní schůzku do firmy, kde dojde k formálním náležitostem přijímání zaměstnanců. Všichni uchazeči se přijímají v rámci zkušební doby.

## **4.2.5 Proces výběru na pozici prodejce**

Uchazeči, které v rámci procesu získávání vybrala personální agentura, jsou pozváni na výběrový pohovor, který probíhá za přítomnosti personálního ředitele a vedoucího obchodního oddělení. Pohovor je zpravidla polostrukturovaný. Jelikož jsou tyto uchazeči již prověřeni personální agenturou dle stanovených základních požadavků pro vykonávání dané pracovní pozice, soustředí se firma při pohovoru na osobnostní vlastnosti uchazeče, především jeho postoje k dané práci, komunikační schopnosti a jeho kladný vztah k technologiím a danému odvětví, kterým se firma zabývá.

Na základě hodnocení pohovorů a konzultace s vedoucím obchodního oddělení následně personální ředitel vybere nejvhodnějšího kandidáta a toho pozve na finální schůzku. Následuje zkušební lhůta, ve které bývají tyto obchodníci představeni vedení mezinárodní strojírenské firmy v jejich hlavním sídle.

# 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V této části práce jsou vyhodnocena dvě dotazníková šetření. První se zabývá mezilidskými vztahy na pracovišti v technickém oddělení mezinárodní strojírenské společnosti a stanovením osobnostních vlastností jejích zaměstnanců. Druhé dotazníkové šetření řeší vhodnost výběru metod získávání a výběru zaměstnanců do technického oddělení firmy. V úvodu je uvedena výchozí situace zkoumané firmy, dále jsou zde popsána dvě dotazníková šetření, jejich cíle, vyhodnocení jednotlivých otázek a jejich následná analýza.

Cílem šetření je prozkoumat současný proces získávání a výběru zaměstnanců do technického oddělení a navrhnout změny k jeho zlepšení v závislosti na předpokládaný růst firmy tak, aby byly zachovány kladné mezilidské vztahy na pracovišti.

## 5.1 Výchozí situace ve zkoumané firmě

Hlavním předpokladem pro praktickou část bakalářské práce a pro dotazníkové šetření je skutečnost, že mezinárodní strojírenská společnost plánuje své rozšíření. Podle personálního ředitele je pravděpodobné, že současně využívaná metoda získávání zaměstnanců na základě doporučení vlastních zaměstnanců do technického oddělení nemusí být dostačující. Je tedy pravděpodobné, že firma bude nucena začít získávat zaměstnance i z jiných zdrojů. Mezinárodní strojírenská společnost si velmi zakládá na kvalitních mezilidských vztazích na pracovišti, především v technickém oddělení, kde je to podle personálního ředitele klíčové. Pro organizaci je tedy důležité, aby byly tyto dobré mezilidské vztahy na pracovišti zachovány i při jejím budoucím rozšiřování.

## 5.2 Dotazníkové šetření v technickém oddělení zkoumané firmy

V rámci tohoto dotazníkového šetření bylo dotazováno 18 techniků zkoumané firmy. Dotazník obsahoval 9 otázek (viz. příloha 2), které byly sestaveny tak, aby umožnily popsat osobnostní profil zaměstnanců technického oddělení mezinárodní strojírenské společnosti.

Hlavním cílem šetření bylo vymezit profil potenciálního uchazeče podle osobnostních vlastností zaměstnanců technického oddělení a jejich chování v rámci skupiny tak, aby při procesu získávání a výběru nových zaměstnanců nedošlo k narušení mezilidských vztahů na pracovišti, na kterých si firma velmi zakládá.

Dotazník byl respondentům zasílán online, pomocí e-mailu a firemního intranetu.



## **5.2.1 Cíle**

Cíl 1

Zjistit, jaké osobnostní vlastnosti by měl mít potenciální uchazeč, aby nedošlo k narušení mezilidských vztahů v daném oddělení.

Cíl 2

Zjistit, jak často se mění pracovní metodiky na daném pracovním místě a z jakých důvodů.

Cíl 3

Zjistit, jak se zkoumaná skupina zaměstnanců chová v situaci, kdy se vyskytne překážka či problém při běžném výkonu práce.

Cíl 4

Zjistit, jakým způsobem dochází k domluvě na společném skupinovém rozhodnutí a jak se v takové situaci skupina chová.

## **5.2.2 Respondenti prvního dotazníkového šetření**

Počet dotazovaných respondentů je 18 s návratností 100 %. Respondenti jsou zaměstnanci technického oddělení ve zkoumané mezinárodní strojírenské firmě. Všichni tito zaměstnanci v dané firmě pracují déle než jeden rok. Více než polovina všech zaměstnanců spadá do věkové skupiny 25-35 let.

## **5.2.3 Výsledky prvního dotazníkového šetření**

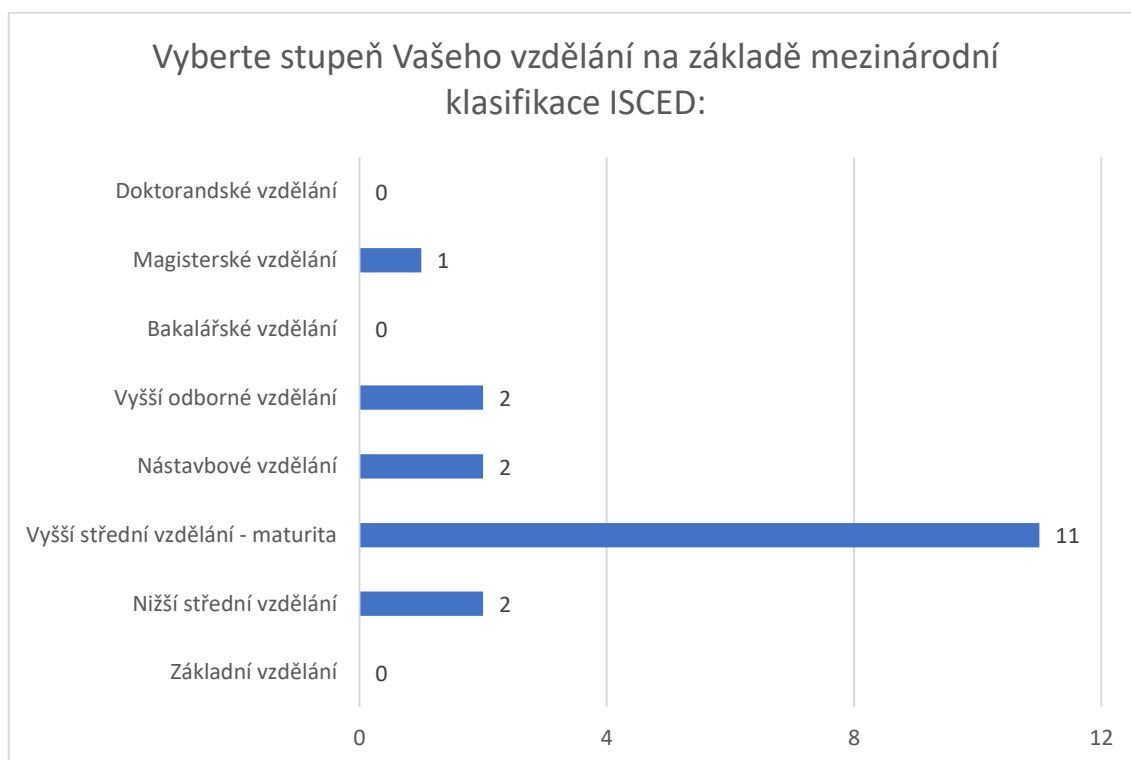
Výsledky jednotlivých otázek prvního dotazníkového šetření jsou přehledně zpracovány v grafech či tabulkách a následně analyzovány na základě předem stanovených cílů.

### **Otázka 1: Vyberte stupeň Vašeho vzdělání na základě mezinárodní klasifikace ISCED:**

Podle výsledků z grafu 1 je nejvyšším dosaženým vzděláním 11 z 18 zaměstnanců technického oddělení v mezinárodní strojírenské společnosti střední vzdělání s maturitou, dále vždy 2 zaměstnanci mají dokončené nižší střední vzdělání, nástavbové vzdělání a vyšší odborné vzdělání. Pouze 1 zaměstnanec má dokončené magisterské vzdělání.

Z rozhovoru s personálním ředitelem vyplynulo, že hlavním kritériem při výběru zaměstnanců do technického oddělení není stupeň dosaženého vzdělání, což potvrzují i výsledky z grafu 1.

Graf 1 – Vzdělání



Zdroj: Autor

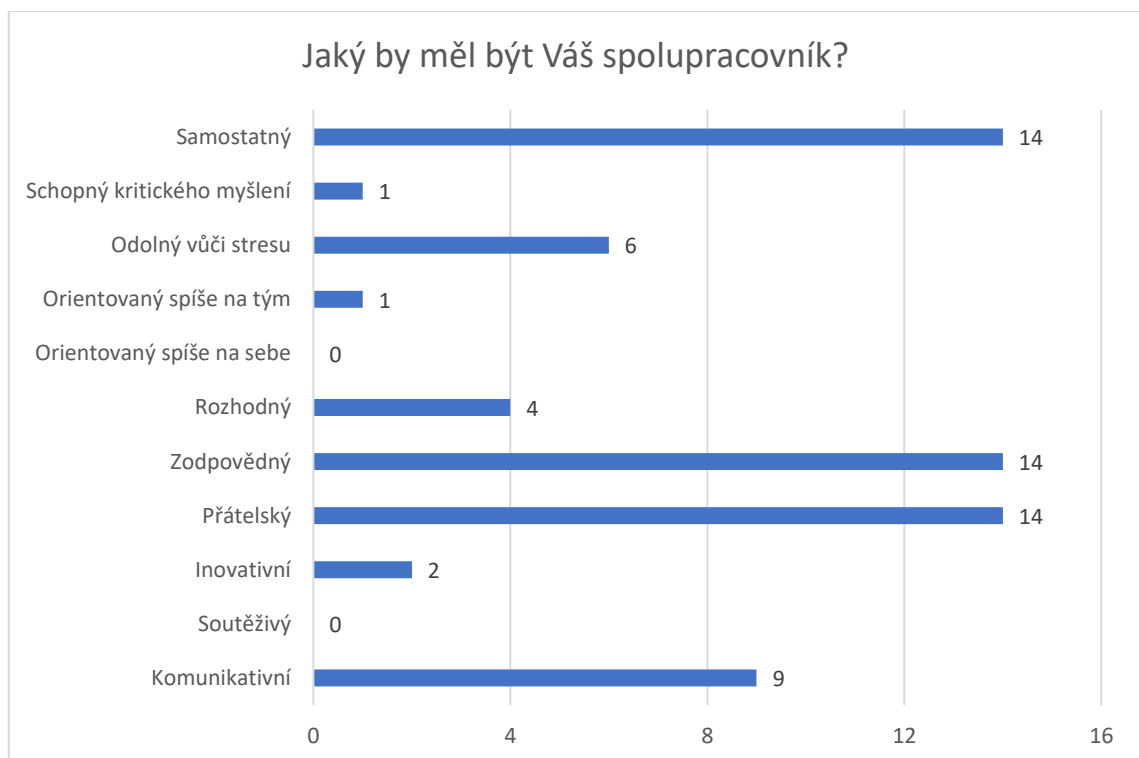
## Otázka 2: Jaký by měl být Váš spolupracovník?

Velká většina respondentů, konkrétně 14 z 18 uvedla, že by jejich spolupracovník měl být přátelský, zodpovědný a samostatný. Podle 9 z 18 respondentů by jejich spolupracovník měl být především komunikativní, pro 6 z 18 respondentů je důležité, aby byl schopen odolávat stresu. Pouze 4 z 18 respondentů uvedli, že by měl být rozhodný. Jako nejméně důležité vlastnosti u svého spolupracovníka považují respondenti soutěživost a orientaci spíše na sebe.

V rámci procesu výběru, především při výběrovém pohovoru, klade mezinárodní strojírenská společnost důraz na osobnostní vlastnosti uchazečů z důvodu udržení kladných mezilidských vztahů mezi zaměstnanci technického oddělení, které jsou podle personálního ředitele velmi důležité.

V rámci procesu výběru bych doporučil mezinárodní strojírenské firmě v analýze osobnostních vlastností uchazečů nadále pokračovat. Podle výsledků z grafu 2 je patrné, že pro zaměstnance technického oddělení je důležité, aby byl jejich spolupracovník přátelský, zodpovědný a samostatný. Minimálně na tyto 3 vlastnosti by se mezinárodní strojírenská společnost měla soustředit v rámci procesu výběru.

Graf 2 – Spolupracovník



Zdroj: Autor

### Otázka 3: Jak často se podle Vás mění postupy práce na Vašem pracovním místě?

Podle 10 z 18 respondentů se pracovní postupy v technickém oddělení mění velmi často nebo často, 5 z 18 respondentů uvedlo, že ke změnám dochází občas a 3 z 18 respondentů se domnívají, že ke změnám téměř či vůbec nedochází.

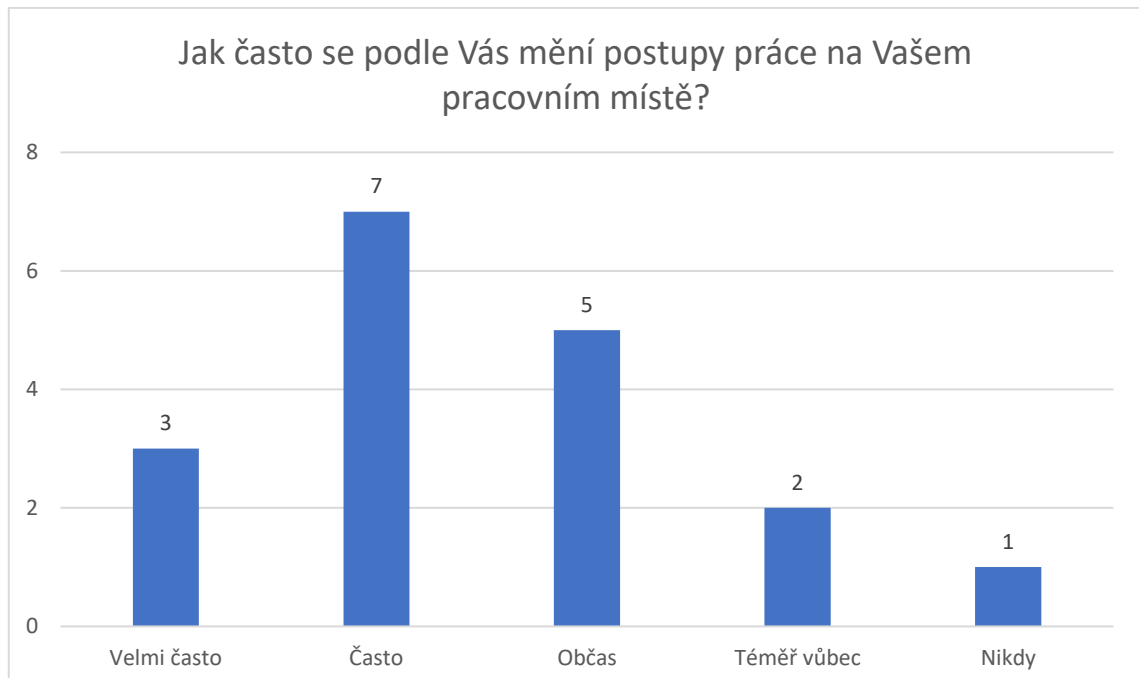
Na základě výsledků z grafu 3 lze říci, že ke změnám pracovních postupů v technickém oddělení dochází poměrně často. Pro správný chod takové organizace je tedy důležité, aby její zaměstnanci byli schopni kladně přijímat takové změny.

Především při procesu výběru uchazečů získaných z jiných zdrojů než na základě doporučení známého, ale i v jejich případě, by bylo vhodné upozornit uchazeče na možnost výskytu častých změn pracovních postupů.

Mezinárodní strojírenská společnost v rámci procesu výběru zaměstnanců do technického oddělení provádí polostrukturované výběrové pohovory, při kterých se soustředí na základní požadavky pro výkon práce na daném pracovním místě, ale především na osobnostní vlastnosti uchazečů.

V rámci výběrového pohovoru, konkrétně analýzy osobnostních vlastností uchazeče, doporučuji mezinárodní strojírenské společnosti ověřovat si schopnost uchazečů adaptovat se na časté změny pracovních postupů.

Graf 3 – Změny pracovních postupů



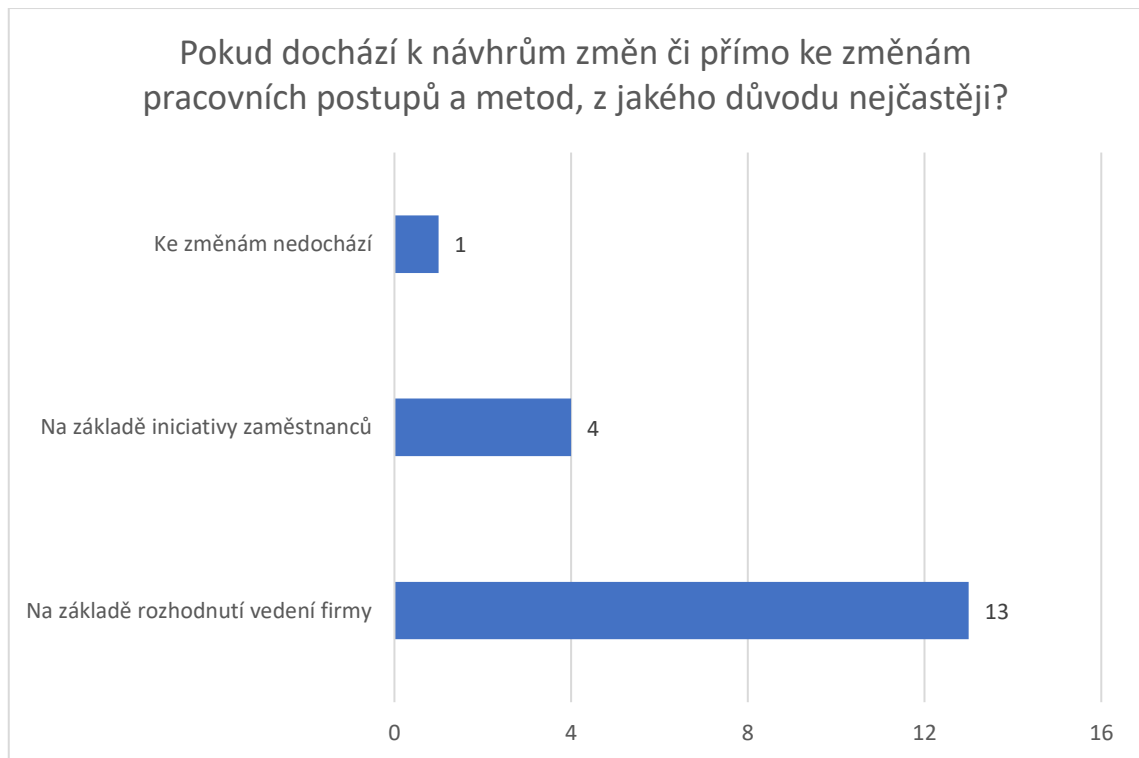
Zdroj: Autor

**Otázka 4: Pokud dochází k návrhům změn či přímo ke změnám pracovních postupů a metod, z jakého důvodu nejčastěji?**

Na základě výsledků z grafu 4 dochází podle 13 z 18 respondentů ke změnám pracovních postupů v technickém oddělení především na základě rozhodnutí vedení firmy, 4 z 18 respondentů uvedli, že ke změnám nejčastěji dochází na základě vlastní iniciativy zaměstnanců. Pouze 1 z 18 respondentů se domnívá, že ke změnám nedochází.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že ve většině případů ke změnám pracovních postupů dochází na základě rozhodnutí vedení firmy. Tato skutečnost znovu potvrzuje fakt, že při práci v technickém oddělení mezinárodní strojírenské společnosti je důležitým faktorem pro úspěšné vykonávání práce schopnost přizpůsobení se změnám a jejich kladné přijetí.

Graf 4 – Důvody změn pracovních postupů



Zdroj: Autor

### Otázka 5: Které tvrzení Vás nejvíce vystihuje?

Velká většina respondentů, konkrétně 12 z 18 odpověděla, že i v případě, kdy pracovní postupy a metody fungují a jsou efektivní, se snaží přicházet s novými nápady na jejich změnu či zefektivnění. Dále 4 respondenti odpověděli, že i přesto, že sami nepřichází s novými nápady na změnu či zefektivnění pracovních postupů, by se takovým změnám nebránili. Pouze 2 z 18 respondentů by případné změny současných pracovních postupů neuvítali.

Podle výsledků z tabulky 4 je patrné, že se v současném stavu technického oddělení nachází velká většina zaměstnanců, kteří dobře reagují na změny pracovních postupů či je sami vyhledávají.

Zaměstnanci technického oddělení byli získáváni na základě doporučení stávajících zaměstnanců. Jednou z výhod této metody je i velká informovanost uchazečů o daném pracovním místě, kterou potvrzují odpovědi většiny respondentů.

Tabulka 3 – Pracovní postupy

Které tvrzení Vás nejvíce vystihuje?	
Při práci používám dlouhodobé a ověřené pracovní postupy, dokud fungují, nerad bych je měnil a vytvářel diskuzi na toto téma	2
Při práci používám ověřené a dlouhodobé pracovní postupy, i přesto, že fungují, snažím se přijít na nová a efektivnější řešení a vytvářet diskuzi na toto téma	12
Při práci používám dlouhodobé pracovní postupy, přímo se nezamýšlím a aktivně nepodílím nad jejich změnou či zlepšením, nicméně jsem připraven takové změny akceptovat	4
Nevím	0

Zdroj: Autor.

**Otázka 6: Představte si, že se při běžném výkonu práce vyskytne problém, který byste měl/a být schopen/a vyřešit sám/a. Jak byste se v daném případě choval/a?**

Na první pohled lze z tabulky 5 vyčíst, že se odpovědi velké většiny respondentů shodovaly. Téměř všichni, konkrétně 17 z 18 respondentů, by se v situaci vyskytnutí problému při běžném výkonu práce pokusili problém nejdříve řešit sami a až v případě neúspěchu by požádali o pomoc své kolegy. Pouze 1 respondent z 18 by v takovém případě nejprve o problému informoval své kolegy a až poté ho začal řešit.

Podle toho, jak odpovídali respondenti na otázky 2 a 6, lze říci, že by potenciální uchazeč o práci v technickém oddělení zkoumané firmy měl být samostatný. Doporučuji mezinárodní strojírenské společnosti zmínit samostatnost jako kritérium pro úspěšný výkon práce v technickém oddělení v rámci procesu získávání. V návaznosti na to doporučuji přidat samostatnost mezi výběrová kritéria a v průběhu výběrového pohovoru ověřovat schopnost uchazečů pracovat samostatně.

Tabulka 4 – Řešení problému při běžném výkonu práce

Představte si, že se při běžném výkonu práce vyskytne problém, který byste měl/a být schopen/a vyřešit sám/a. Jak byste se v daném případě choval/a?	
Spoléhal/a bych se pouze sám/a na sebe a problém řešil/a výhradně sám/a	0
O problému bych se nejprve zmínil/a svým kolegům a až poté ho začal/a řešit	1
Problém bych nejprve řešil/a sám/a, v případě neúspěchu bych požádal/a o pomoc své kolegy	17
O problému bych ihned informoval/a svého vedoucího pracovníka a řídil/a se podle jeho pokynů	0

Zdroj: Autor

**Otázka 7: Představte si, že se v rámci Vašeho týmu musíte na něčem domluvit nebo pro něco rozhodnout. Jak se v takovém případě chováte?**

Více než polovina respondentů, přesně 11 z 18, v průběhu skupinového rozhodování aktivně vstupuje do diskuze, projevuje vlastní názory, respektuje názory druhých a při rozhodování zohledňuje jak vlastní potřeby, tak potřeby celé skupiny. Zbýlých 7 z 18 respondentů jsou při diskuzi spíše pasivní, naslouchají, ale také se chtějí aktivně podílet na výsledném rozhodnutí.

Podle výsledků z tabulky 6 lze říci, že na skupinových rozhodnutích se podílí všichni zaměstnanci technického oddělení pouze s rozdílem chování v dané situaci. Z toho je patrné, že skupina rozhoduje jako celek a je schopna se domluvit. Metoda získávání na základě doporučení stávajících zaměstnanců se dle mého názoru osvědčila i v tomto případě.

Pro zachování kladných mezilidských vztahů ve skupině by měla mezinárodní strojírenská společnost do technického oddělení získávat takové zaměstnance, jejichž osobnostní vlastnosti odpovídají stylu chování současných zaměstnanců v rámci rozhodování skupiny.

Tabulka 5 – Rozhodování v rámci skupiny

Představte si, že se v rámci Vašeho týmu musíte na něčem domluvit nebo pro něco rozhodnout. Jak se v takovém případě chováte?	
Aktivně se podílím na diskuzi, snažím se projevit vlastní názor, ale i vyslechnout názory druhých, při rozhodování jsou pro mne důležité jak vlastní potřeby, tak potřeby celé skupiny	11
Aktivně se podílím na diskuzi, snažím se protlačit vlastní názor, více se orientuji na vlastní potřeby než na potřeby skupiny	0
V diskuzi jsem spíše pasivní, nepotřebuji být viděn a slyšen, spíše poslouchám, ale výsledek mě zajímá a chci se na něm aktivně podílet	7
V takových situacích jsem spíše pasivní, nevstupuji do diskuze, výsledek mě tolik nezajímá, jsem ochotný se podřídit ostatním	0
Jiná	0

Zdroj: Autor



## 5.2.4 Shrnutí výsledků prvního dotazníkového šetření

Výsledky prvního dotazníkového šetření potvrdily skutečnost, že mezilidské vztahy na pracovišti, konkrétně v technickém oddělení, jsou ve zkoumané firmě na velmi dobré úrovni. Odpovědi respondentů se ve většině otázek shodovaly či vhodně doplňovaly, což svědčí o vhodném složení skupiny.

**Cílem 1** bylo zjistit, jaké osobnostní vlastnosti by měl mít potenciaální uchazeč, aby nedošlo k narušení mezilidských vztahů v daném oddělení. Potenciaální uchazeč o zaměstnání v technickém oddělení zkoumané firmy by měl být především přátelský, zodpovědný a samostatný. V rámci chování ve skupině by měl být schopný komunikovat, naslouchat a podílet se na výsledku skupinového rozhodnutí. Na základě možného výskytu častých změn pracovních postupů by měl být uchazeč schopen se přizpůsobit a změny přijmout.

**Cílem 2** bylo zjistit, jak často se mění pracovní metodiky na daném pracovním místě a z jakých důvodů. Podle více než poloviny respondentů dochází ke změnám pracovních postupů v technickém oddělení zkoumané firmy velmi často nebo často. Velká většina respondentů dále uvedla, že ke změnám pracovních postupů dochází nejčastěji na základě rozhodnutí vedení firmy. Velmi zřídka ke změnám dochází i na základě iniciativy zaměstnanců.

**Cílem 3** bylo zjistit, jak se zkoumaná skupina zaměstnanců chová v situaci, kdy se vyskytne překážka či problém při běžném výkonu práce. Téměř všichni zaměstnanci se snaží nejprve problém odstranit samostatně, až v případě neúspěchu požádají své kolegy o pomoc.

**Cílem 4** bylo zjistit, jakým způsobem dochází k domluvě na společném skupinovém rozhodnutí a jak se v takové situaci skupina chová. Při skupinovém rozhodování lze zaměstnance technického oddělení rozdělit do dvou skupin. Členové první početnější skupiny se aktivně podílejí na diskuzi, snaží se projevit vlastní názor, ale i vyslechnout názory druhých. Při rozhodování jsou pro ně důležité jak vlastní potřeby, tak potřeby celé skupiny. Členové druhé skupiny jsou v diskuzi spíše pasivní, poslouchají a výsledek je zajímá a chtějí se na něm aktivně podílet.

Na základě naplnění cílů bylo mezinárodní strojírenské společnosti doporučeno:

- nadále využívat metodu získávání na základě doporučení stávajících zaměstnanců;
- pokračovat v analýze osobnostních vlastností uchazečů v rámci procesu výběru, mezi požadavky na osobnostní kritéria uchazečů zařadit samostatnost, zodpovědnost a přátelský přístup;
- získávat takové zaměstnance, kteří jsou schopni kladně reagovat na časté změny pracovních postupů a takové změny přijmout;
- získávat takové zaměstnance, kteří v rámci průběhu skupinového rozhodování aktivně komunikují či naslouchají, rozhodují se jak podle vlastních potřeb, tak podle potřeb skupiny a chtějí se podílet na výsledném rozhodnutí.

## **5.3 Dotazníkové šetření metod získávání a výběru zaměstnanců**

Toto dotazníkové šetření kompletně vyplnilo 100 respondentů. Dotazník je složen z 11 otázek (viz příloha 3). Dotazníkové šetření probíhalo v březnu 2018. Při jeho tvorbě se vycházelo především z jeho cílů a z informací získaných z rozhovoru s personálním ředitelem firmy.

Dotazník byl respondentům zasílán online, prostřednictvím e-mailu či sociálních sítí.

### **5.3.1 Cíle**

#### Cíl 1

Zjistit, z jakých zdrojů nejčastěji absolventi technických studijních programů či zaměstnanci pracující v technickém odvětví hledají práci.

#### Cíl 2

Zjistit, jaké informace o zaměstnavateli absolventi technických studijních programů či zaměstnanci pracující v technickém odvětví při rozhodování považují za nejdůležitější.

#### Cíl 3

Zjistit, jakou váhu má podle absolventů technických studijních programů či zaměstnanců pracujících v technickém odvětví analýza životopisu při ucházení se o práci.

#### Cíl 4

Zjistit, jaký typ výběrového pohovoru by absolventi technických studijních programů či zaměstnanci pracující v technickém odvětví preferovali.

#### Cíl 5

Zjistit, zda by absolventi technických studijních programů či zaměstnanci pracující v technickém odvětví uvítali možnost vyzkoušet si pracovní činnosti na daném pracovním místě ještě předtím, než by došlo k rozhodnutí o přijetí zaměstnance.

#### Cíl 6

Zjistit, jaký názor mají absolventi technických studijních programů či zaměstnanci pracující v technickém odvětví na výběrovou metodu assessment centra.

### 5.3.2 Respondenti druhého dotazníkového šetření

Respondenti druhého dotazníkového šetření jsou složeni z absolventů technicky zaměřených studijních programů či zaměstnanců pracujících v technickém odvětví, jsou to převážně muži, z nichž většina spadá do věkové skupiny 25-35 let.

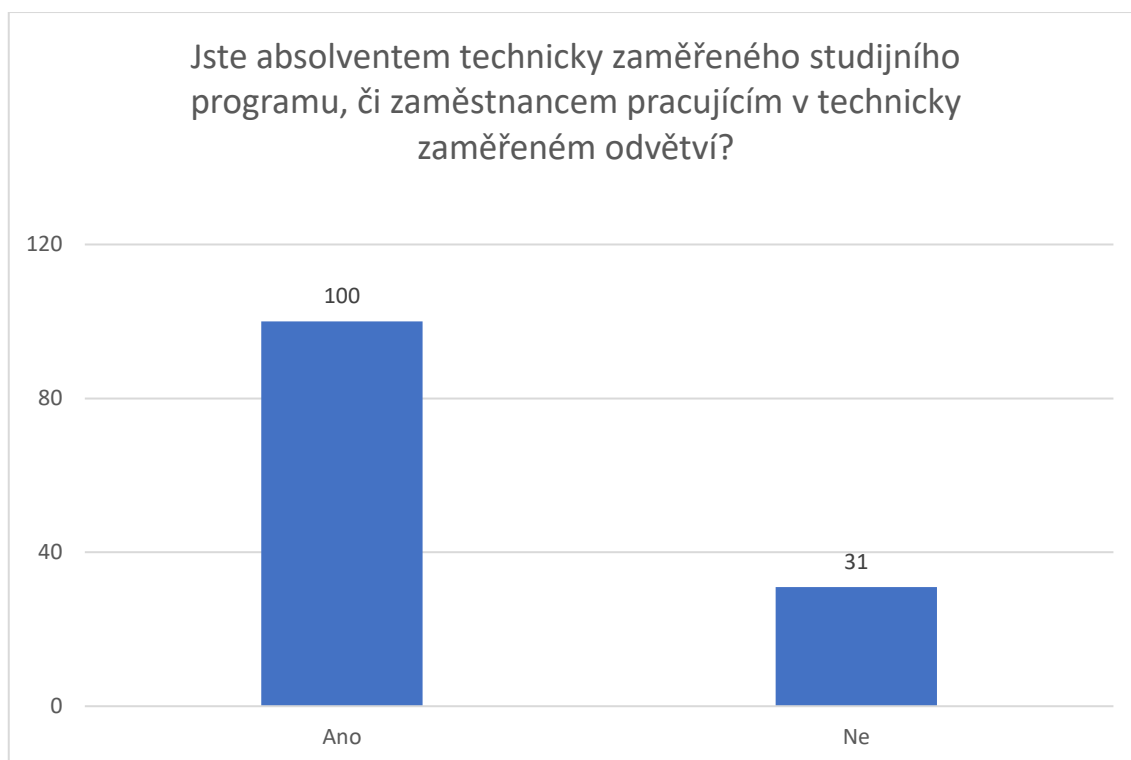
### 5.3.3 Výsledky druhého dotazníkového šetření

Výsledky jednotlivých otázek druhého dotazníkového šetření jsou přehledně zpracovány v grafech a následně analyzovány na základě předem stanovených cílů.

#### **Otázka 1: Jste absolventem technicky zaměřeného studijního programu, či zaměstnancem pracujícím v technicky zaměřeném odvětví?**

Výsledky z grafu 5 rozdělily respondenty na vhodné (odpověděli ano), kteří mohli pokračovat ve vyplňování dotazníku a nevhodné, kteří byli nuceni dotazník odeslat.

Graf 5 – Rozdělení respondentů



Zdroj: Autor

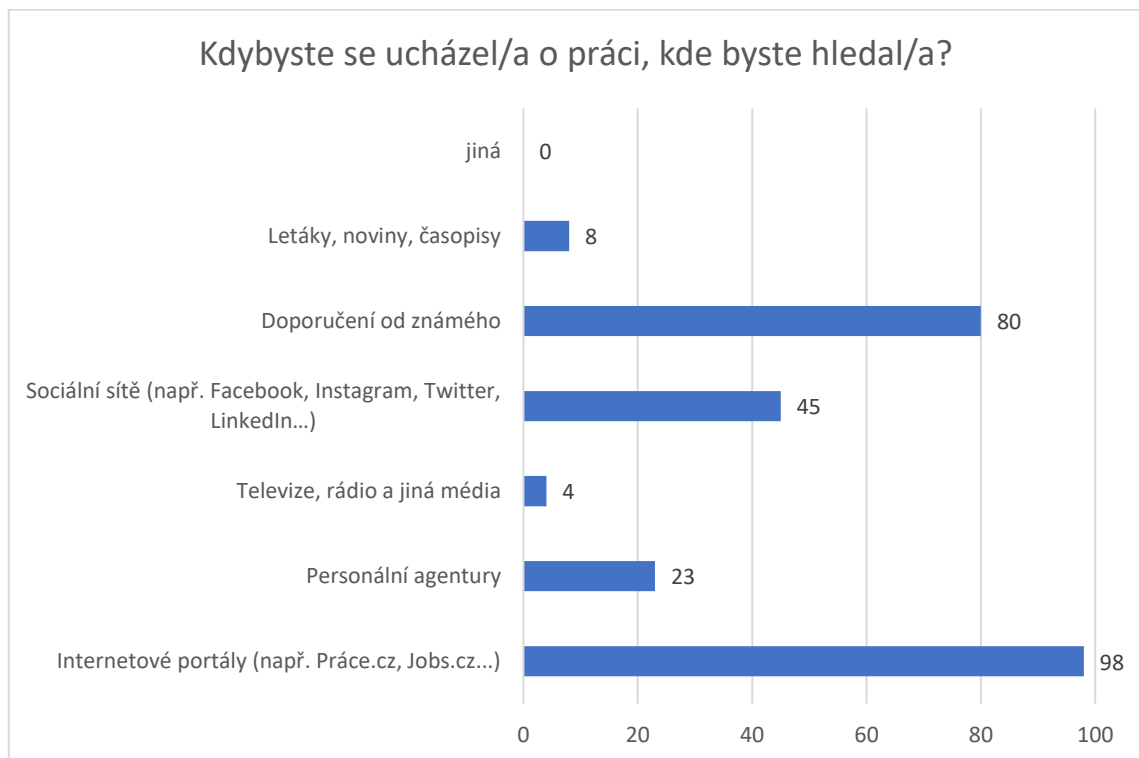
## Otázka 2: Kdybyste se ucházel/a o práci, kde byste hledal/a?

Téměř všichni respondenti, konkrétně 98 ze 100, při hledání práce využívají internetové portály. Dále 80 ze 100 respondentů si hledá práci na základě doporučení od známého, 45 respondentů na sociálních sítích, 23 respondentů při hledání práce využívá nabídek personálních agentur. Pouze 8 ze 100 respondentů hledá nabídky práce v letáčích, novinách či časopisech. Nejméně populárním zdrojem při hledání práce je podle respondentů televize, rádio a jiná média.

Mezinárodní strojírenská společnost doposud využívala pro získávání zaměstnanců do technického oddělení metodu doporučení stávajícího zaměstnance. Podle výsledků dotazníku tuto metodu při hledání práce využívá velká většina respondentů, i proto navrhuji mezinárodní strojírenské společnosti ji i nadále využívat.

Z důvodu předpokládaného růstu firmy by bylo vhodné začít využívat i jiné metody získávání zaměstnanců. Na základě výsledků z grafu 6 bych jako vhodné metody získávání zaměstnanců do technického oddělení doporučil inzerci na internetových portálech, které uveřejňují nabídky práce a inzerci na sociálních sítích.

Graf 6 – Zdroje při hledání práce



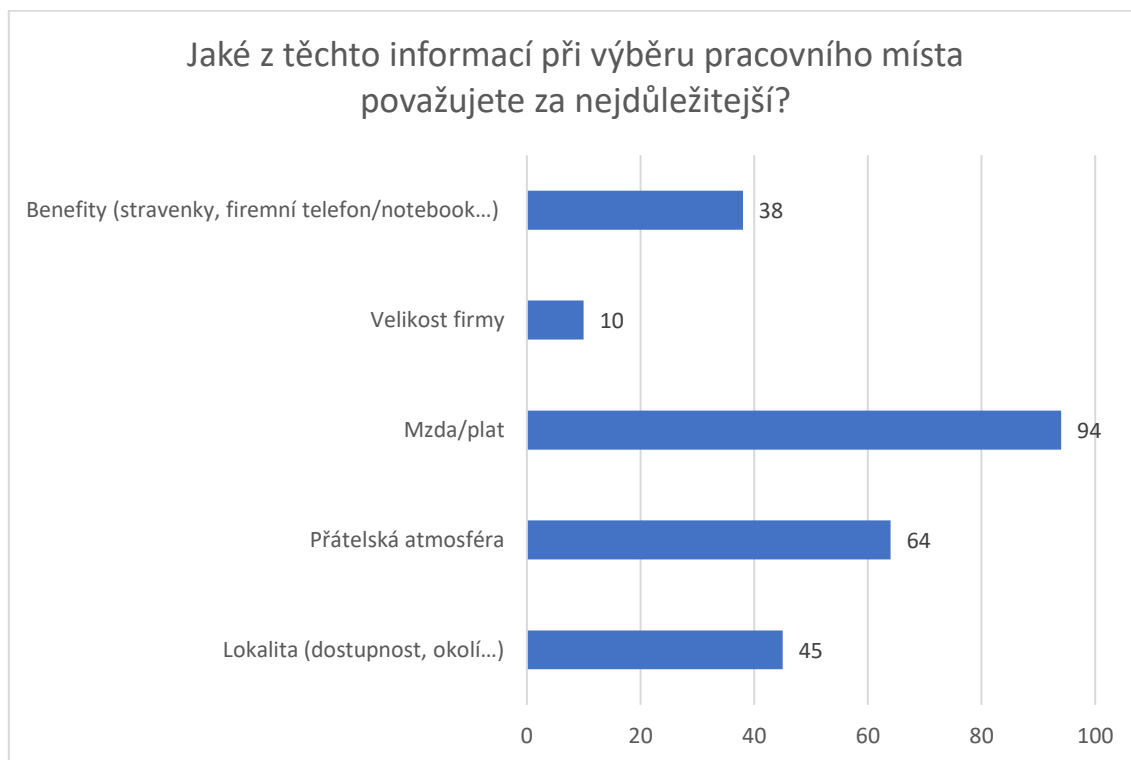
Zdroj: Autor

### Otázka 3: Jaké z těchto informací při výběru pracovního místa považujete za nejdůležitější?

Nejvíce respondentů, konkrétně 94 ze 100, zajímá při rozhodování o výběru zaměstnání mzda/plat. Podle 64 ze 100 respondentů je důležitá přátelská atmosféra, 45 ze 100 respondentů považuje za důležitou lokalitu, podle 38 ze 100 respondentů jsou důležité benefity, pouze 10 ze 100 respondentů zajímá velikost firmy.

Podle výsledků je pro potencionální uchazeče o práci nejdůležitější mzda/plat. Pro téma získávání a výběru zaměstnanců jsou však zajímavější jiné výsledky, a to např. velký zájem o přátelskou atmosféru v rámci firmy. Mezinárodní strojírenská společnost si velmi zakládá na dobrých mezilidských vztazích na pracovišti. V rámci procesu získávání by tedy bylo vhodné na základě výsledků zmínit přátelskou atmosféru, informace o lokalitě a firemních benefitech.

Graf 7 – Informace o zaměstnavateli



Zdroj: Autor

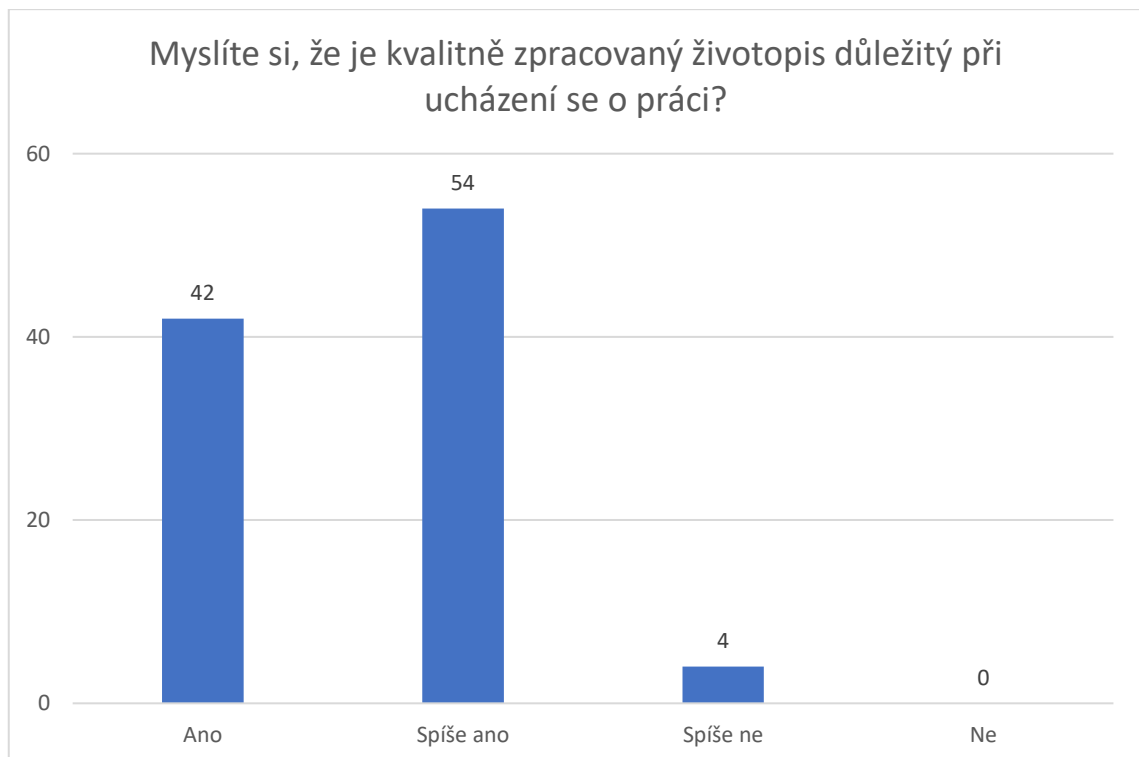
#### **Otázka 4: Myslíte si, že je kvalitně zpracovaný životopis důležitý při ucházení se o práci?**

Podle výsledků, které lze vyčíst z grafu 8, je patrné, že velká většina respondentů považuje kvalitně zpracovaný životopis při ucházení se o práci za důležitý. Podle 96 ze 100 respondentů je kvalitně zpracovaný životopis důležitý, pouze 4 respondenti se domnívají, že nikoliv.

Personální ředitel v rozhovoru uvedl, že se nezabývá analýzou životopisu do hloubky, spíše si jen ověřuje, zda obsahuje výslovně nutné kvalifikační požadavky pro dané pracovní místo. Kvalita zpracování životopisu tedy ve zkoumané firmě nemá téměř žádný podíl na rozhodování o pozvání uchazeče k výběrovému pohovoru.

Analýza životopisu se podle teorie využívá v rámci předvýběru, kdy organizace rozděluje potencionální uchazeče na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Mezinárodní strojírenské firmě bych na základě teoretických poznatků a odpovědí respondentů doporučil věnovat více času analýze životopisu v rámci předvýběrové fáze, která povede k ušetření času při procesu výběru a pomůže při selekci vhodných uchazečů.

Graf 8 – Životopis



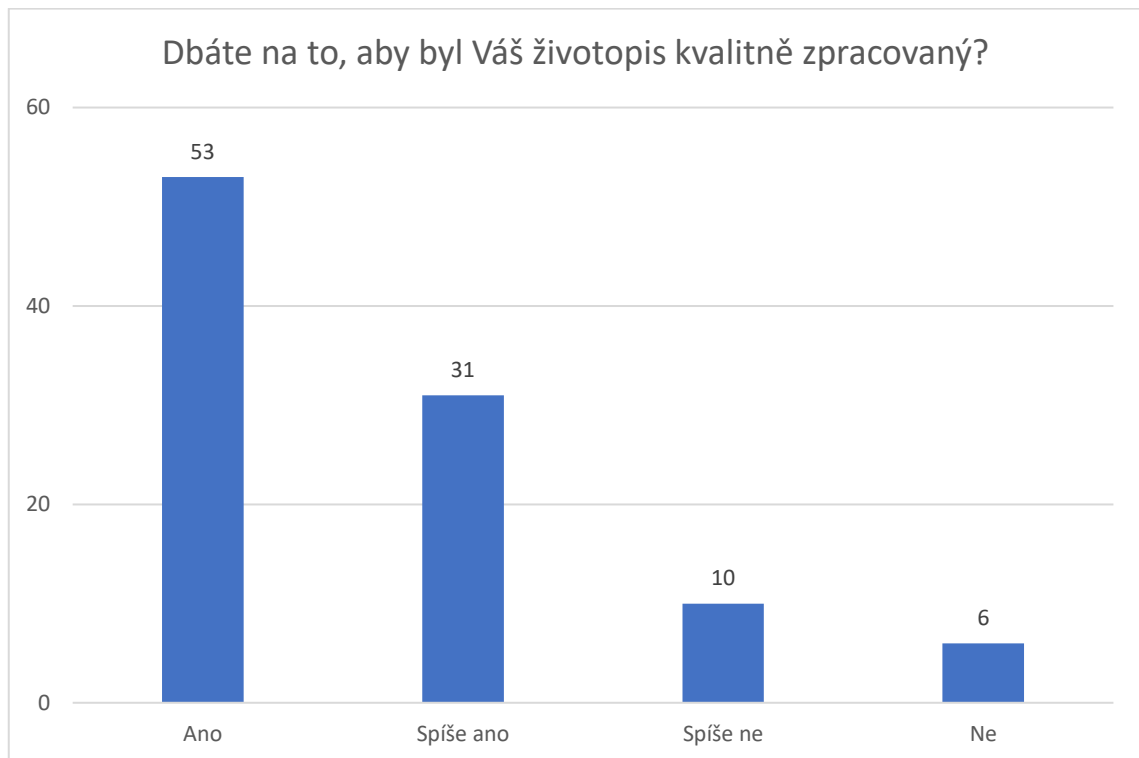
Zdroj: Autor

### **Otázka 5: Dbáte na to, aby byl Váš životopis kvalitně zpracovaný?**

Velká většina respondentů, konkrétně 84 ze 100, dbá na kvalitu zpracování vlastního životopisu, 16 ze 100 respondentů na kvalitu zpracování životopisu příliš nehledí.

Odpovědi respondentů potvrzují fakt, že potenciální uchazeči o práci v technickém odvětví považují životopis za důležitý dokument a dbají na kvalitu jeho zpracování.

Graf 9 – Kvalita zpracování vlastního životopisu



Zdroj: Autor

### Otázka 6: Jaký z těchto typů výběrového pohovoru Vám nejvíce vyhovuje?

Téměř polovině respondentů, konkrétně 48 ze 100, nejvíce vyhovuje polostrukturovaný výběrový pohovor, 38 ze 100 respondentů by dalo přednost nestrukturovanému výběrovému pohovoru a 14 ze 100 respondentů by uvítalo pohovor strukturovaný.

Mezinárodní strojírenská společnost využívá při procesu výběru polostrukturovaný výběrový pohovor, který je podle výsledku dotazníkového šetření mezi respondenty nejoblíbenější. V teorii je polostrukturovaný výběrový pohovor popsán jako kombinace výhod pohovoru strukturovaného a nestrukturovaného.

Mezinárodní strojírenské společnosti doporučuji nadále využívat polostrukturovaný výběrový pohovor v rámci procesu výběru zaměstnanců.

Graf 10 – Typy výběrového pohovoru



Zdroj: Autor



### Otázka 7: Jaký průběh výběrového pohovoru byste preferoval/a?

Výsledky z grafu 11 ukazují, že pro 79 ze 100 respondentů je nejvhodnějším typem pohovor 1+1, zbylých 21 respondentů dává přednost skupinovému pohovoru.

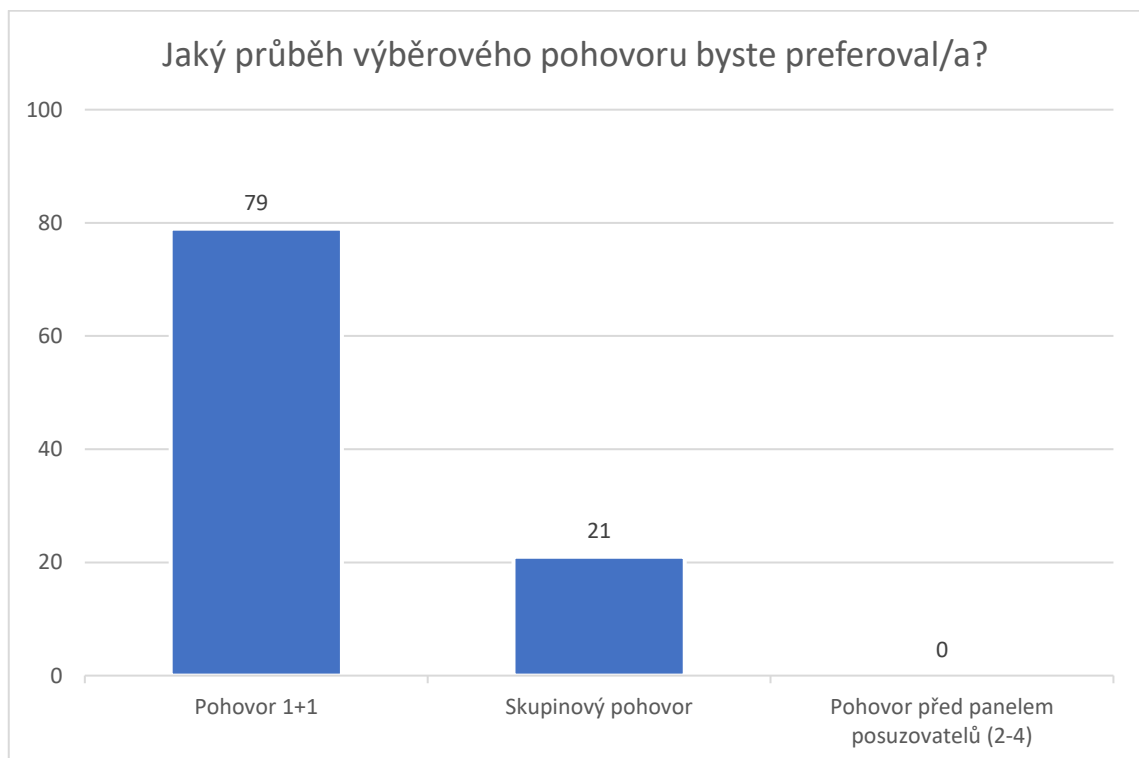
Při výběru uchazečů do technického oddělení probíhá v mezinárodní strojírenské společnosti v podstatě pohovor před panelem posuzovatelů, a to personalistou a vedoucím technického oddělení. Tento typ pohovoru není mezi respondenty preferován.

V teorii se výběrový pohovor 1 + 1 používá pro obsazování nižších pracovních pozic. Pro obsazování vyšších pracovních pozic se využívá pohovor před panelem posuzovatelů.

Podle personálního ředitele patří technické oddělení mezi klíčová oddělení zajišťující správný chod firmy. Z toho důvodu může být použití typu výběrového pohovoru před panelem posuzovatelů vhodné. Nicméně žádný z dotazovaných respondentů by tento typ pohovoru nepreferoval.

V případě častých negativních ohlasů uchazečů o zaměstnání na výběrový pohovor před panelem posuzovatelů bych doporučil zvážit jeho výměnu za pohovor 1+1.

Graf 11 – Průběh pohovoru



Zdroj: Autor

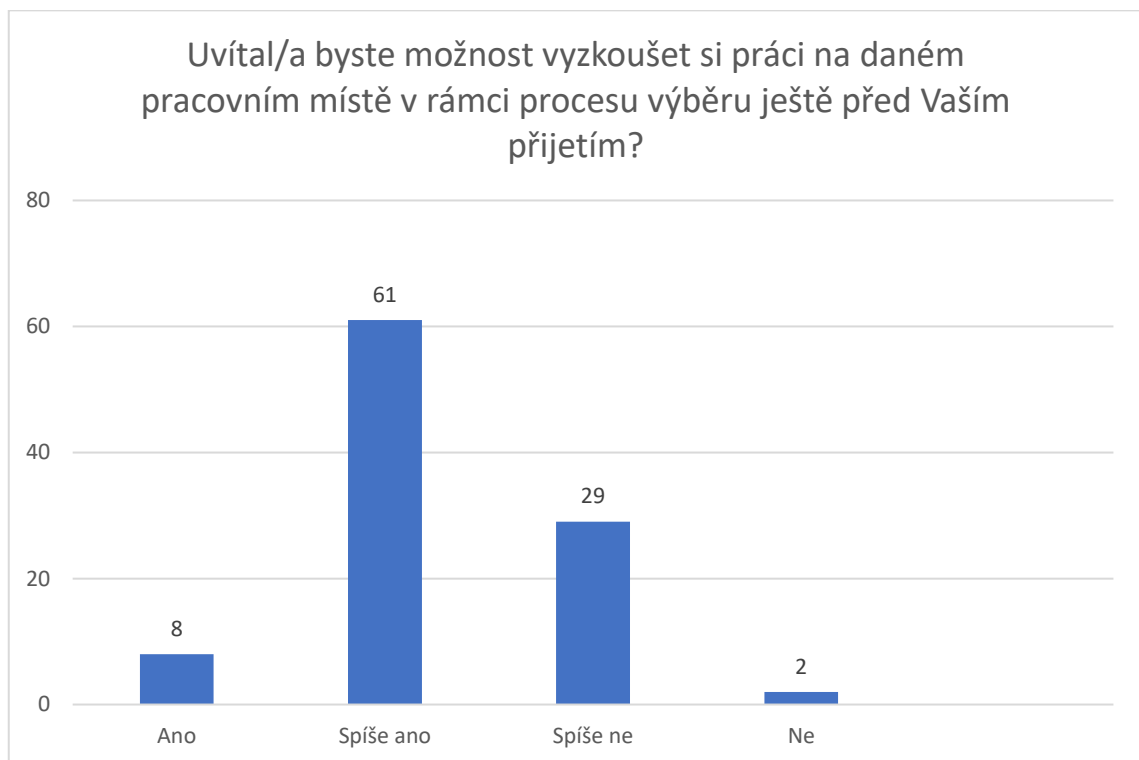
**Otázka 8: Uvítal/a byste možnost vyzkoušet si práci na daném pracovním místě v rámci procesu výběru ještě před rozhodnutím o Vašem přijetí?**

Více než polovina respondentů, přesně 69 ze 100, by možnost vyzkoušet si práci na daném pracovním místě ještě před rozhodnutím o přijetí spíše uvítala, zbylých 31 ze 100 respondentů nikoliv.

Mezinárodní strojírenská společnost v rámci procesu výběru zaměstnanců do technického oddělení připravuje pro své uchazeče možnost vyzkoušet si práci na daném pracovním místě ještě před rozhodnutím o jejich přijetí. Využívá tuto možnost pro hodnocení potencionálních uchazečů.

Podle teorie obvykle organizace pro tyto účely využívá zkušební doby. Nicméně možnost vyzkoušet si náplň práce v praxi ještě před samotným nástupem do práce může mít rozhodující vliv jak na uchazeče, tak i na zaměstnavatele. Jelikož velká většina respondentů by podobnou možnost v rámci procesu výběru uvítala, doporučuji, aby ji mezinárodní strojírenská společnost nadále využívala.

Graf 12 – Proces výběru



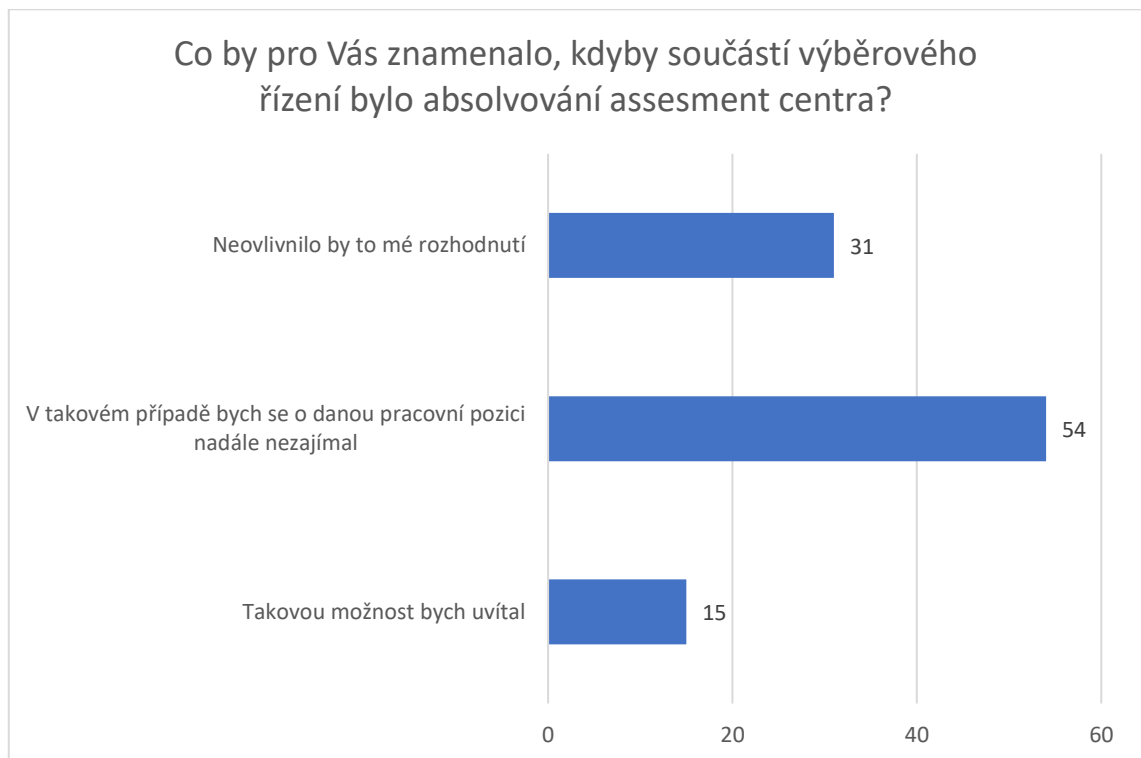
Zdroj: Autor

**Otázka 9: Co by pro Vás znamenalo, kdyby součástí výběrového řízení bylo absolvování assessment centra?**

Více než polovinu respondentů, konkrétně 54 ze 100, by povinnost absolvování assessment centra v rámci procesu výběru odradila od ucházení se o práci. Pro 31 ze 100 respondentů by absolvování assessment centra nehrálo roli při rozhodování o ucházení se o zaměstnání v dané firmě. Zbýlých 15 ze 100 respondentů by takovou možnost uvítalo.

Mezinárodní strojírenská společnost nevyužívá metody assessment centra v rámci procesu výběru zaměstnanců. Jelikož se jedná o nákladnou metodu, která by podle výsledků dotazníku odradila více než polovinu respondentů, nedoporučoval bych ji využívat při procesu výběru zaměstnanců do technického oddělení zkoumané firmy.

Graf 13 – Assessment centrum



Zdroj: Autor

## 5.3.4 Shrnutí výsledků druhého dotazníkového šetření

**Cílem 1** bylo zjistit, z jakých zdrojů nejčastěji absolventi technických studijních programů či zaměstnanci pracující v technickém odvětví hledají práci. Absolventi technických studijních programů a zaměstnanci technických odvětví nejčastěji hledají nabídky práce na internetových portálech, které uveřejňují nabídky práce. Mezi další často využívané zdroje lze zařadit doporučení svých známých či inzerce na sociálních sítích.

**Cílem 2** bylo zjistit, jaké informace o zaměstnavateli absolventi technických studijních programů či zaměstnanci pracující v technickém odvětví považují při výběru práce za nejdůležitější. Absolventi technických studijních programů a zaměstnanci pracující v technickém oddělení považují za nejdůležitější informaci z možného výběru v rámci dotazníkového šetření výši mzdy/plátu. Mezi další důležitá kritéria patří podle respondentů přátelská atmosféra, lokalita a benefity.

**Cílem 3** bylo zjistit, jakou váhu má podle absolventů technických studijních programů či zaměstnanců pracujících v technickém odvětví analýza životopisu při ucházení se o práci. Téměř všichni respondenti se domnívají, že kvalitně zpracovaný životopis je důležitý při ucházení se o práci. Velká většina respondentů dbá na to, aby byl jejich životopis kvalitně zpracovaný.

**Cílem 4** bylo zjistit, jaký typ výběrového pohovoru by absolventi technických studijních programů či zaměstnanci pracující v technickém odvětví preferovali. Velká většina respondentů preferuje metodu polostrukturovaného výběrového pohovoru 1+1.

**Cílem 5** bylo zjistit, zda by absolventi technických studijních programů či zaměstnanci pracující v technickém odvětví uvítali možnost vyzkoušet si pracovní činnosti na daném pracovním místě ještě předtím, než by došlo k rozhodnutí o přijetí zaměstnance. Většina respondentů by takovou možnost v rámci procesu výběru uvítala.

**Cílem 6** bylo zjistit, jaký názor mají absolventi technických studijních programů či zaměstnanci pracující v technickém odvětví na výběrovou metodu assessment centra. Zhruba polovina respondentů by se z důvodu povinného absolvování assessment centra přestala nadále ucházet o dané pracovní místo. U přibližně třetiny respondentů by tato povinnost neměla vliv na jejich rozhodování o ucházení se o práci, zbytek respondentů by takovou možnost uvítal.

Na základě naplnění cílů bylo mezinárodní strojírenské společnosti doporučeno:

- získávat zaměstnance nově i pomocí inzerce na internetových pracovních portálech a prostřednictvím sociálních sítí;
- věnovat více času analýze životopisu při procesu získávání zaměstnanců, především v rámci předvýběru vhodných uchazečů;
- v rámci procesu výběru nadále využívat metody polostrukturovaného výběrového pohovoru;

- v případě negativních reakcí od uchazečů zaměnit pohovor před panelem posuzovatelů za pohovor 1+1;
- na základě kladných reakcí respondentů nadále testovat vážné uchazeče o zaměstnání v rámci procesu výběru pomocí předvedení a vyzkoušení si náplně práce na daném pracovním místě;
- z důvodu velmi negativních ohlasů v rámci dotazníkového šetření a nákladnosti dané metody nevyužívat v rámci procesu výběru metodu assessment centra.

# ZÁVĚR

Kvalitně prováděný proces získávání a výběru zaměstnanců je klíčový pro úspěšné fungování organizace. Jsou to právě lidé, kteří se nejvíce podílejí na dosahování vytyčených cílů organizace. Mít k dispozici schopné a dostatečně motivované zaměstnance je jedním z klíčových faktorů pro správné fungování všech procesů napříč celé organizací. Organizace by tedy měla věnovat procesu získávání a výběru zaměstnanců dostatečné množství prostředků pro zajištění co nejvyšší efektivity.

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní strojírenské společnosti, posoudit vhodnost uplatňovaných postupů a navrhnout konkrétní změny k jejich zlepšení.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je součástí řízení lidských zdrojů, které lze definovat jako logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má, to znamená lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení cílů organizace.

Proces získávání zaměstnanců je úvodní etapou v rámci obsazování volných pracovních míst. Účelem je přilákat dostatečné množství schopných a motivovaných uchazečů o práci. V rámci procesu získávání zaměstnanců se nejprve organizace rozhoduje, zda je pro ni vhodnější získávat zaměstnance z vnějších či vnitřních zdrojů, poté následuje zvážení výběru vhodné metody získávání zaměstnanců. V současné době mezi nejvíce využívané metody patří inzercí prostřednictvím internetu. Pro malé organizace je vhodnou metodou získávání na základě doporučení současných zaměstnanců. Pro vyšší manažerské funkce se využívá metody headhuntingu či outsourcingu personálních služeb. V rámci procesu získávání zaměstnanců požaduje organizace od svých uchazečů dokumenty, mezi které patří např. životopis, pracovní posudek, kopie vysvědčení, certifikátů a diplomů, reference a osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Tyto dokumenty slouží jako zdroj informací pro předběžný výběr vhodných uchazečů.

Proces výběru představuje činnosti navazující na proces získávání zaměstnanců. Cílem je identifikovat a vybrat takové uchazeče, kteří budou výkonní, ale rovněž budou pro organizaci pracovat po dobu, která se od nich očekává. V rámci procesu výběru se stanovují kritéria výběru zaměstnanců, která zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Po stanovení kritérií přichází na řadu výběr vhodné výběrové metody. Mezi nejčastější výběrové metody patří výběrový pohovor a hodnocení životopisu, dalšími metodami mohou být např. testy pracovní způsobilosti, zkoumání referencí či využití assessment centra. V závěru dochází ke zhodnocení celého procesu výběru, na jejímž základě organizace rozhodne o přijetí či odmítnutí jednotlivých uchazečů, které o tomto rozhodnutí následně informuje. Nejvhodnějším uchazečům je předána nabídka zaměstnání.

V praktické části bakalářské práce byl prostřednictvím rozhovoru s personálním ředitelem popsán proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní strojírenské společnosti. Na základě tohoto rozhovoru byla v rámci praktické části vytvořena dvě dotazníková šetření.

V rámci prvního dotazníkového šetření bylo zjištěno, jaké jsou mezilidské vztahy na pracovišti ve zkoumaném technickém oddělení a jakými osobnostními vlastnostmi by měl disponovat potencionální uchazeč o práci. Ve druhém dotazníkovém šetření byla provedena analýza potencionálních uchazečů o práci v technickém odvětví, konkrétně jaké zdroje nejčastěji využívají při hledání práce, jak důležitý je podle jejich názoru kvalitně zpracovaný životopis při ucházení se o práci, jak hodnotí jednotlivé metody výběru a co by v rámci výběrového řízení ve firmě preferovali.

Z analýzy výsledků prvního dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by uchazeč o práci v technickém oddělení měl být především přátelský, samostatný a zodpovědný. V důsledku možných častých změn pracovních postupů by měl být uchazeč schopen přizpůsobit se častým změnám pracovních postupů. Dále by uchazeč měl zvládnout aktivně komunikovat, naslouchat a rozhodovat se podle potřeb vlastních, i potřeb celé skupiny.

Mezinárodní strojírenská společnost doposud získávala zaměstnance technického oddělení na základě doporučení svých stávajících zaměstnanců. Na základě teorie, rozhovoru s personálním ředitelem i výsledků dotazníkového šetření bylo doporučeno mezinárodní strojírenské společnosti tuto metodu nadále využívat. V rámci předpokládaného růstu firmy však bylo navrženo, aby mezinárodní strojírenská společnost začala získávat nové zaměstnance i pomocí inzerce na internetových portálech uveřejňujících nabídky zaměstnání a inzerce na sociálních sítích.

V rámci inzerce bylo mezinárodní strojírenské společnosti navrženo informovat potencionální uchazeče o možnosti častých změn pracovních postupů, z níž vyplývá potřeba být schopný se takovým změnám přizpůsobit. Dále bylo doporučeno zmínit i přátelskou atmosféru, výhody místní lokality a některé z možných benefitů, které zaměstnanci čerpají.

Mezinárodní strojírenská firma v rámci výběru zaměstnanců využívá metodu polostrukturovaného výběrového pohovoru. Tato metoda je podle respondentů druhého dotazníkového šetření nejoblíbenější, v teorii využívá výhod typu strukturovaného i nestrukturovaného, a proto bylo navrženo tuto metodu používat i nadále.

Na základě rozhovoru s personálním ředitelem je zřejmé, že se firma nevěnuje podrobné analýze životopisů v rámci předvýběru vhodných uchazečů, pouze si ověřuje základní kvalifikační požadavky na pracovní místo. Na základě výsledků dotazníkového šetření a teoretických poznatků bylo mezinárodní strojírenské společnosti navrženo věnovat analýze životopisu v rámci předvýběru vhodných uchazečů více pozornosti.

V rámci procesu výběru zaměstnanců, konkrétně v průběhu výběrového pohovoru, se mezinárodní strojírenská firma mimo kvalifikační požadavky na dané pracovní místo soustředí také na osobnostní vlastnosti uchazečů. Pro zachování kladných mezilidských vztahů v technickém oddělení bylo v důsledku plánovaného růstu firmy navrženo mezinárodní strojírenské společnosti pokračovat v analýze osobnostních vlastností uchazečů a mezi osobnostní výběrová kritéria zařadit přátelský přístup, samostatnost, zodpovědnost a schopnost přizpůsobit se častým změnám pracovních postupů.

Pro ověření toho, zda uchazeč odpovídá osobnostnímu profilu, bylo navrženo předkládat první dotazníkové šetření uchazečům k vyplnění v rámci procesu získávání či během výběrového pohovoru.

Možnost vyzkoušet si pracovní činnosti v rámci obsazovaného pracovního místa pro vážné uchazeče, kterou mezinárodní strojírenská firma v rámci procesu výběru využívá, se ukázala být vhodnou i na základě výsledků dotazníkového šetření. Z toho důvodu bylo doporučeno mezinárodní strojírenské společnosti, aby ji i nadále využívala.

Na základě poměrně záporných reakcí respondentů druhého dotazníkového šetření na možnost absolvování assessment centra v rámci procesu výběru, i poměrně vysokých nákladů na využívání této metody, bylo navrženo mezinárodní strojírenské společnosti tuto metodu nevyužívat.



# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-717-9893-4
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk, 2010. *Výběr zaměstnanců. Metody a postupy*. Praha: Linde. 238 s. ISBN 978-80 7201-810-9.
- KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3
- KYRIANOVÁ, Hana, 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Test-centrum. 105 s. ISBN 80-86471-21-7
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9
- WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-7387-2

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů .....	10
Tabulka 2 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	11
Tabulka 3 – Pracovní postupy .....	33
Tabulka 4 – Řešení problému při běžném výkonu práce .....	34
Tabulka 5 – Rozhodování v rámci skupiny .....	35

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Vzdělání.....	29
Graf 2 – Spolupracovník.....	30
Graf 3 – Změny pracovních postupů .....	31
Graf 4 – Důvody změn pracovních postupů .....	32
Graf 5 – Rozdělení respondentů.....	38
Graf 6 – Zdroje při hledání práce.....	39
Graf 7 – Informace o zaměstnavateli.....	40
Graf 8 – Životopis.....	41
Graf 9 – Kvalita zpracování vlastního životopisu .....	42
Graf 10 – Typy výběrového pohovoru.....	43
Graf 11 – Průběh pohovoru .....	44
Graf 12 – Proces výběru .....	45
Graf 13 – Assessment centrum.....	46

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Struktura otázek rozhovoru s personálním ředitelem mezinárodní strojírenské firmy

Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance technického oddělení zkoumané firmy

Příloha 3 – Dotazník pro absolventy technicky zaměřených studijních programů, či zaměstnance pracující v technickém odvětví

## Příloha 1 – Struktura otázek rozhovoru s personálním ředitelem mezinárodní strojírenské firmy

Dobrý den,

dovolte mi položit Vám několik otázek ohledně tématu získávání a výběru zaměstnanců, kterým se zabývá má bakalářská práce. Se všemi poskytnutými informacemi budu nakládat jako s důvěrnými a použiji je pouze pro potřeby praktické části bakalářské práce.

1. Mohl byste mi prosím stručně představit Vaši firmu?
  - Čím se zabývá
  - Kolik má Vaše pobočka zaměstnanců
  - Které pracovní pozice jsou pro úspěšný chod firmy klíčové?
  
2. Jak probíhá ve firmě proces získávání zaměstnanců?
  - Obecně
  - Pro klíčové pozice ve firmě
  - Metody (+ zdůvodnění vhodnosti použití)
  
3. Jakým způsobem probíhá proces výběru zaměstnanců?
  - Obecně
  - Pro klíčové pracovní pozice
  - Metody (+ zdůvodnění vhodnosti použití)
  - Rozhodovací kritéria
  
4. Dá se očekávat možný růst vaší pražské pobočky?
  - Byl by v rámci předpokládaného růstu proces získávání a výběru zaměstnanců v rámci Vaší firmy dostatečný?

## Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance technického oddělení zkoumané firmy

Dobrý den,

chtěl bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro praktickou část bakalářské práce na téma „Získávání a výběr zaměstnanců“. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Prosím o pečlivé a pravdivé vyplnění všech otázek výzkumu.

Předem děkuji za spolupráci.

Kopecký Michal  
Student Masarykova ústavu vyšších studií v Praze.

Otázka 1: Vyberte stupeň vašeho vzdělání na základě mezinárodní klasifikace ISCED:

- a) Základní vzdělání
- b) Nižší střední vzdělání
- c) Vyšší střední vzdělání
- d) Nástavbové vzdělání
- e) Vyšší odborné vzdělání
- f) Bakalářské vzdělání
- g) Magisterské vzdělání
- h) Doktorandské vzdělání

Otázka 2: Jaký by měl být Váš spolupracovník?

(vyberte 3 nejdůležitější vlastnosti)

- a) Komunikativní
- b) Přátelský
- c) Zodpovědný
- d) Rozhodný
- e) Orientovaný spíše na sebe
- f) Orientovaný spíše na tým
- g) Odolný vůči stresu
- h) Schopný kritického myšlení
- i) Samostatný
- j) Soutěživý
- k) Inovativní

Otázka 3: Jak často se podle Vás mění postupy práce na Vašem pracovním místě?

- a) Velmi často
- b) Často
- c) Občas
- d) Téměř vůbec
- e) Nikdy

Otázka 4: Pokud dochází k návrhům změn či přímo ke změnám pracovních postupů a metod, z jakého důvodu nejčastěji?

- a) Na základě rozhodnutí vedení firmy
- b) Na základě iniciativy zaměstnanců
- c) Ke změnám nedochází

Otázka 5: Jaké tvrzení Vás nejvíce vystihuje?

- a) Při práci používám dlouhodobé a ověřené pracovní postupy, dokud fungují, nerad bych je měnil a vytvářel diskuzi na toto téma
- b) Při práci používám ověřené dlouhodobé pracovní postupy, i přesto, že fungují, snažím se přijít na nová a efektivnější řešení a vytvářet diskuzi na toto téma
- c) Při práci používám ověřené dlouhodobé pracovní postupy, přímo se nezamýšlím a aktivně nepodílím nad jejich změnou či zlepšením, nicméně jsem připraven takové změny akceptovat a přijmout
- d) Nevím

Otázka 6: Představte si, že se při běžném výkonu práce vyskytne problém, který byste měl/a být schopen/a vyřešit sám/a. Jak byste se v daném případě zachoval/a?

- a) Spoléhal/a bych se pouze sám/a na sebe a problém řešil/a výhradně sám/a
- b) problému bych se nejprve zmínil/a svým kolegům a až poté ho začal/a řešit
- c) Problém bych nejprve řešil/a sám/a, v případě neúspěchu bych požádal/a o pomoc své kolegy
- d) problému bych ihned informoval/a svého vedoucího pracovníka a řídil/a se podle jeho pokynů

Otázka 7: Představte si, že se v rámci Vašeho týmu musíte na něčem domluvit nebo pro něco rozhodnout. Jak se v takovém případě chováte?

- a) Aktivně se podílím na diskuzi, snažím se projevit vlastní názor, ale i vyslechnout názory druhých, jsou pro mne důležité jak vlastní potřeby, tak potřeby celé skupiny
- b) Aktivně se podílím na diskuzi, snažím se spíše protlačit vlastní názor, více se orientuji na vlastní potřeby než na potřeby skupiny
- c) V diskuzi jsem spíše pasivní, nepotřebuji být viděn a slyšen, spíše poslouchám, ale výsledek mě zajímá a chci se na něm aktivně podílet
- d) V takových situacích jsem spíše pasivní, nevstupuji do diskuze, výsledek mě tolik nezajímá, jsem ochotný podřídit se ostatním.
- e) Jiná

Otázka 8: Jste:

- a) Muž
- b) Žena

Otázka 9: Do které věkové skupiny patříte?

- a) Méně než 18
- b) 18-24
- c) 25-35
- d) 36-45
- e) 46-56
- f) 57 a více



Příloha 3 – Dotazník pro absolventy technicky zaměřených studijních programů, či zaměstnance pracující v technickém odvětví

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku. Dotazník je určený pouze pro absolventy technicky zaměřených studijních programů, či zaměstnance pracující v technickém odvětví. Odpovědi zůstanou zcela anonymní a poslouží pouze pro účely šetření v rámci praktické části mé bakalářské práce na téma „Získávání a výběr zaměstnanců“.

Předem děkuji za spolupráci

Kopecký Michal

Student Masarykova ústavu vyšších studií v Praze.

Otázka 1: Jste absolventem technicky zaměřeného studijního programu, či zaměstnancem pracujícím v technicky zaměřeném odvětví?

(Pokud ne, respondent odesílá formulář)

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 2: Kdybyste se ucházel/a o práci, kde byste hledal/a?

- a) Internetové portály (např. Práce.cz, Jobs.cz...)
- b) Personální agentury
- c) Televize, rádio a jiná média
- d) Sociální sítě (např. Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn...)
- e) Doporučení od známého
- f) Letáky, noviny, časopisy
- g) Jiná

Otázka 3: Jaké z těchto informací o zaměstnavateli považujete za klíčové při rozhodování o výběru zaměstnání?

(možnost výběru více odpovědí)

- a) Lokalita (dostupnost, okolí...)
- b) Přátelská atmosféra
- c) Mzda/Plat
- d) Velikost firmy
- e) Jiná Benefity (stravenky, firemní telefon/notebook...)

Otázka 4: Myslíte si, že je kvalitně zpracovaný životopis důležitý při ucházení se o práci?

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

Otázka 5: Dbáte na to, aby byl Váš životopis kvalitně zpracovaný?

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

Otázka 6: Jaký z těchto typů výběrového pohovoru Vám nejvíce vyhovuje?

- a) Nestrukturovaný výběrový pohovor (volně plynoucí rozhovor)
- b) Strukturovaný výběrový pohovor (předem připravené otázky)
- c) Polostrukturovaný výběrový pohovor (kombinace předchozích)

Otázka 7: Jaký průběh výběrového pohovoru byste preferoval/a?

- a) Pohovor 1+1
- b) Skupinový pohovor
- c) Pohovor před panelem posuzovatelů (2-4)

Otázka 8: Uvítal/a byste možnost vyzkoušet si práci na daném pracovním místě v rámci procesu výběru ještě před rozhodnutím o Vašem přijetí?

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

Otázka 9: Co by pro Vás znamenalo, kdyby součástí výběrového řízení bylo absolvování assessment centra?

- a) Takovou možnost bych uvítal/a
- b) V takovém případě bych se o danou práci nadále nezajímal/a
- c) Neovlivnilo by to mé rozhodnutí

Otázka 10: Věk:

- a) Méně než 18
- b) 18-24
- c) 25-35
- d) 36-45
- e) 46-56
- f) 57 a více

Otázka 11: Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Michal Kopecký

V Praze dne: 05. 05. 2018

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>