

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Recruitment and selection of employees in a firm

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, PhD.

FRYBLÍKOVÁ

KATEŘINA

2017



ČESKÉ
VYSOKÉ
UCENÍ
TECHNICKÉ
V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Frybliková	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	437789
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	MUVS ČVUT, oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci		
Název bakalářské práce anglicky:	Recruitment and selection of employees in a firm		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analyzovat proces získávání a výběru pracovníků ve stavební firmě a na základě porovnání přístupu zkoumané firmy a názoru potenciálních uchazečů navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu.</p> <p>Osnova: Úvod teoretická část (personální práce, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců), praktická část (představení firmy, proces získávání a výběru zaměstnanců, dotazníkové šetření, návrhy), závěr, literatura.</p> <p>Přínos: Návrhy pro zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>AMBROSOVÁ, Hana a kol. Abeceda personalisty. 4. vydání. Olomouc: Anag, 2011</p> <p>KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015</p> <p>BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. 1. vydání. Praha: Grada</p> <p>ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vydání. Praha: Grada, 2016</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, PhD., MUVS ČVUT, oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Ing. Kateřina Jelínková, DEK, a.s. Tiskařská 10, Praha-Malešice		
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

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



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 30. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Děkuji panu Ing. Šikýřovi za odborné vedení práce, věcné připomínky, dobré rady a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Dále děkuji paní Ing. Jelínkové za konzultaci při psaní praktické části a kolegům z mého oddělení, kteří se mnou také konzultovali veškeré informace o organizaci.

V neposlední řadě patří mé díky celé rodině, která mi byla velkou podporou při psaní této práce.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a posoudit proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci DEK, a.s., porovnat vlastní zjištění s teoretickými poznatky a navrhnout možná zlepšení procesu získávání a výběrů zaměstnanců v této organizaci. Práce je zpracována na základě rozborů a vlastních zkušeností v procesu získávání a výběru nových zaměstnanců v organizaci. V rámci této práce bylo pomocí dotazníkového šetření analyzována spokojenost s přijímacím řízením o práci v organizaci. Bylo zjištěno, že pro potřeby nových zaměstnanců by personální zaměstnanci měli uchazečům poskytovat více informací o volných pracovních místech.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

Abstract

The aim of this work is to describe the process of recruitment and selection of employees in a DEK and compare their findings with the theoretical knowledge and to improve the process of recruitment and selection of employees in this organization. The work is based on analysis and own experiences in the process of recruiting and selecting new employees in the organization. Within this task, satisfaction with the admission procedure for work in the organization was analyzed through a survey. The results proved that, for the needs of new employees, personal staff should provide new employees with more information on vacancies.

Key words

Human resource management, employee recruitment, employee selection

Obsah

Úvod	5
1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	7
1.1 Definice požadavků na pracovní místo	7
1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance.....	8
1.3 Metody získávání zaměstnanců.....	8
1.3.1 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	8
1.3.2 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	9
1.4 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů	10
1.4.1 Dotazník	10
1.4.2 Životopis.....	11
1.4.3 Motivační dopis	12
1.5 Zprostředkovatelské agentury	12
1.6 Úřad práce.....	13
2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	14
2.1 Hodnocení životopisu	14
2.2 Výběrové pohovory	14
2.3 Behaviorální rozhovory	15
2.4 Assessment centre	16
2.5 Testy	17
2.6 Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.....	17
2.7 Další možnosti získávání a výběru zaměstnanců	18
3 O SPOLEČNOSTI	21
3.1 Představení společnosti	22
3.1.1 Uspořádání skupiny firem v holdingu.....	23
3.2 Historie společnosti.....	23
3.3 Firmy ve skupině DEK.....	24
3.4 Společnost DEK, a.s.....	24
3.4.1 Finanční oddělení.....	24
3.4.2 Správní oddělení.....	25
3.4.3 Provozní oddělení.....	25

3.4.4	IT oddělení.....	25
3.4.5	Marketingové oddělení.....	25
4	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V DEK, a.s.	26
4.1	Metody získávání zaměstnanců v DEK, a.s.....	26
4.1.1	Současná úroveň využívaných metod získávání zaměstnanců	26
4.1.2	Navrhovaná opatření při využívání metod získávání zaměstnanců.....	30
4.2	Proces získávání zaměstnanců v DEK, a.s.	31
4.2.1	Současná úroveň v procesu získávání zaměstnanců.....	31
5	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V DEK, a.s.	33
5.1	Proces výběru zaměstnanců v DEK, a.s.....	33
5.1.1	Současná úroveň v procesu výběru zaměstnanců.....	33
5.1.2	Navržená opatření v procesu výběru zaměstnanců	35
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	37
	Závěr	50
	Seznam použité literatury	52
	Seznam obrázků	54
	Seznam tabulek	55
	Seznam grafů	56
	Seznam příloh	57

Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců jsou personální činnosti, jejichž prostřednictvím se organizace snaží obsadit volná pracovní místa. Smyslem získávání zaměstnanců je přilákat co optimální počet vhodných uchazečů v krátkém čase a s přiměřenými náklady. Smyslem výběru zaměstnanců je výběr nejvhodnějšího uchazeče.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a posoudit proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci DEK, a.s., porovnat vlastní zjištění s teoretickými poznatky a navrhnout možná zlepšení procesu získávání a výběrů zaměstnanců v této organizaci.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se práce zabývá definováním a specifikováním požadavků na obsazované pracovní místo a uchazeče, dále metodami získávání zaměstnanců, volbou požadovaných dokumentů a metodám získávání zaměstnanců prostřednictvím zprostředkovatelských agentur a úřadu práce. Dále se teoretická část zabývá výběrem zaměstnanců, kde se zaměřuje na výběrové pohovory, behaviorální rozhovory, assessment centre a samotný proces rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.

V praktické části práce zkoumá a posuzuje získávání a výběr zaměstnanců v akciové společnosti DEK. V první části práce představuje organizaci a její historii, firmy ve skupině a oddělení. V druhé části se práce zabývá metodami a procesy získávání a výběru zaměstnanců. V těchto kapitolách jsou návrhy na zlepšení v organizaci. Součástí je také vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno v organizaci. Dotazník se týkal spokojenosti s přijímacím řízením v organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců (nábor, recruitment) je činnost, která spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů neboli proces identifikování a získávání uchazečů na určitou pracovní pozici (Bartoš a Bartošová, 2011, s. 54).

Jak napsal Koubek (2007, s. 126), moderní personální práce se především snaží o získávání zaměstnanců pro zájmy a cíle organizace, zaměstnanců zaujatých a motivovaných, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou:

1.1 Definice požadavků na pracovní místo

Jestliže se organizace rozhoduje o získání nových zaměstnanců, musí před samotným zahájením realizace získání zaměstnanců zvážit různé alternativní možnosti: (Koubek, 2007, s. 133)

- Musí se volné pracovní místo obsadit? Jestliže se dané pracovní místo uvolnilo například kvůli odchodu zaměstnance do důchodu nebo na mateřskou dovolenou, měl by se podnik přesvědčit, zda by se práce daného zaměstnance nemohla rozdělit mezi ostatní zaměstnance, kterým se zaplatí přesčasy. Jednoduše by se tedy pracovní místo úplně zrušilo.
- Musí být pracovní místo na plný úvazek? Pracovní místo by se mohlo pokrýt pomocí Dohody o provedení práce, Dohody o pracovní činnosti nebo pomocí externího dodavatele, to znamená, že bychom uzavřeli smlouvu s jinou organizací.

Pokud se organizace rozhodne, že pracovní místo nabídne uchazečům, musí si předem stanovit, co od uchazeče očekává. Například u kancelářské práce nebude vyžadovat řidičský průkaz na kamion atd.

Organizace se tedy musí rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytla potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě (Koubek, 2007, s. 133). Při popisu pracovního místa by se tedy nemělo zapomenout na následující body: (Koubek, 2007, s. 134)

- název pracovního místa a pracovní funkce,
- pracovní úkony a pracovní odpovědnost (například práce s penězi),
- místo výkonu práce (podle Zákoníku práce musí být vždy ve smlouvě uvedeno ještě s druhem práce a dnem nástupu do práce),
- způsob zaškolení, vzdělání či adaptace při výkonu práce,
- pracovní podmínky (platové podmínky, pracovní doba).

1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele daného pracovního místa (Armstrong, 2007, s. 344).

To znamená, že si organizace musí své požadavky budoucího zaměstnance sestavit do následujících bodů: (Armstrong, 2007, s. 344)

- dosažené vzdělání a kvalifikace,
- pracovní zkušenosti (zdali se uchazeč již pohyboval v totožném oboru či nikoliv),
- praxe (většina podniků vyžaduje mít od svých zaměstnanců dlouholetou praxi, což většinou u mladých lidí není možné),
- dovednosti a schopnosti (cizí jazyky, počítačové dovednosti, řidičské průkazy),
- flexibilita (cestování, nepravidelná pracovní doba, proměnlivé pracoviště).

Vše se samozřejmě odvíjí od druhu práce.

Je jasné, že si někteří uchazeči již při čtení požadavků řeknou, že nejsou pro tuto práci dostatečně vhodní, to znamená, že se přihlásí menší počet lidí, ne-li nikdo, pokud podnik bude vyžadovat nerealisticky vysoké požadavky. Každý podnik chce zaměstnávat jen ty nejlepší, ale vysoké požadavky nepřiláká moc lidí. Naopak podcenění požadavků je také velký problém. K tomu ale dochází velice málo. Vhodné je tedy vyzdvihnout ty požadavky, které jsou podstatné.

1.3 Metody získávání zaměstnanců

Součástí podnikové personální strategie by měla být zásada, že při stejných profesních a kvalifikačních předpokladech by měli mít přednost zájemci z řad stávajících zaměstnanců organizace (Bielczyk, 2005, s. 107). Jde tedy o to, zdali se rozhodneme získávat zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů. V první řadě musíme stanovit požadavky pracovního místa na zaměstnance (dosažené vzdělání, praxe, zvláštní schopnosti – řidičský průkaz, počítačové dovednosti). Volba zaměstnanců se také odvíjí od situace na trhu, jaké máme peněžní prostředky (pokud obsadíme volné pracovní místo stávajícím zaměstnancem, ušetříme vyšší finanční výdaje na reklamu, či jiný způsob metody hledání zaměstnance) a jak rychle potřebujeme volné pracovní místo obsadit.

1.3.1 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Mezi vnější zdroje se dá zařadit velice mnoho způsobů získávání zaměstnanců do organizace. Uchazeči se mohou organizaci nabízet sami, mohou je doporučit jiní zaměstnanci nebo si je organizace může vyhlídnout sama. Další metodou je vyvěšení

informací na vývěskách v organizaci nebo vhažování letáků o práci do schránek (což už se moc nedělá). V dnešní době si uchazeči hledají práci přes inzerci v novinách (například Deník Metro vyhrazuje inzerátům celou předposlední stránku) nebo na internetových stránkách, jako jsou například Jobs.cz nebo volnamista.cz.

Inzeráty na těchto webových stránkách jsou zadarmo, pokud se organizace nerozhodne poskytovat uchazečům inzerát s fotografií nebo s více informacemi. Nejdůležitějšími body v inzerátu jsou: (Sakslová a Šimková, 2013, s. 86)

- název pracovního místa (výstižně a srozumitelně),
- název a adresa organizace,
- požadavky firmy (vzdělání, kvalifikace, schopnosti, dovednosti),
- co firma nabízí (platové ohodnocení, benefity),
- místo výkonu práce (důležitý faktor v pracovní smlouvě – jestliže zaměstnanec podepíše pracovní smlouvu, kde bude určeno místo výkonu, nemůže organizace zaměstnance přesouvat bez jeho písemného souhlasu),
- požadavky organizace (životopis, motivační dopis),
- dokumenty požadované od uchazeče.

Také se dnes velice rozmohlo, že organizace vyvěšuje informace pro uchazeče na sociálních sítích.

Liší se to však podle toho, zdali organizace hledá starší nebo mladší zaměstnance. Pro starší lidi bude vyvěšovat inzeráty v novinách, či je nechá hlásit v rádiu. Pro mladší osoby, absolventy nebo studenty, které chce organizace přijmout na brigádu, bude informovat právě na sociálních sítích, internetových stránkách či na nástěnkách ve škole nebo v knihovně.

1.3.2 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Získáváním zaměstnanců z vnitřních zdrojů si můžeme představit obsazování volných pracovních míst stávajícími zaměstnanci. To znamená, že jsou povýšeni nebo jsou naopak přemístěni na nižší funkci či jsou přeřazeni na jiné pracoviště.

Výhodami vnitřních zdrojů jsou ty, že organizace zná stávajícího zaměstnance (uchazeče) a ten naopak zná a ví, co má očekávat od organizace a spolupracovníků. Další výhodou je, že ušetříme finanční náklady na reklamu a místo rychleji obsadíme. Pokud je uchazeč povýšen na lepší pracovní místo, zvyšuje to jeho motivaci na lepší dosahování cílů organizace a jeho seberealizace. Pokud zaměstnanec bude cítit důvěru od organizace, troufne si na náročnější práci, než co dělal doposud (Urban, 2013, s. 40).

Nevýhodami naopak jsou, že organizace má pouze omezený výběr nebo uchazeč nemá dostatečné vzdělání a praxi na splnění náročnějších úkolů. To také souvisí

s tím, že organizace musí uvolnit náklady na další vzdělání uchazeče. Může se také stát, že boj o nové místo negativně naruší vztahy mezi spolupracovníky (Duda, 2008, s. 62).

1.4 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Jde o krok, který může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběrů. Do značné míry totiž na něm závisí to, jak podrobné, spolehlivé a obsazovanému místu přiměřené informace organizace o uchazeči získá (Koubek, 2007, s. 142).

Dokumenty požadované předem od uchazečů o zaměstnání mohou usnadnit pozdější fáze náboru a výběru zaměstnanců. Mezi dokumenty, které jsou vyžadovány patří životopis, který vypovídá o profesním a osobním životě uchazeče, motivační (průvodní dopis), kterým by uchazeč měl vzbudit pozornost a zájem o schůzku a dotazník, kde organizace zjišťuje různá data o uchazeči, jako jsou identifikační údaje, přehledy o zaměstnání, záliby apod. (Duda, 2008, s. 66).

Nejčastějšími dokumenty, které organizace od uchazečů dále požaduje, jsou výpis z trestního rejstříku, doklady o vzdělání a praxi (například školní vysvědčení) a lékařské hodnocení o zdravotním stavu. Některé organizace také mohou požadovat hodnocení a reference od předchozího zaměstnavatele.

Uchazeči by měli být informováni, v jakém jazyce by měly být dokumenty psány.

1.4.1 Dotazník

Stalo se pravidlem, že organizace nechávají uchazeče vyplňovat dotazníky. Tento způsob se k nám dostal ze zahraničí. Skoro každá organizace má již své dotazníky pro konkrétní pracovní místo. Dotazníky mají většinou stejnou formu. Tato forma obsahuje základní identifikační údaje: (Koubek, 2007, s. 143)

- název zaměstnání, o něž se uchazeč hlásí,
- příjmení a jméno uchazeče (u žen rodné jméno),
- adresa trvalého bydliště, popř. telefon a e-mail uchazeče,
- adresa přechodného bydliště, popř. telefon a e-mail uchazeče,
- datum a místo narození uchazeče,
- rodné číslo uchazeče,
- číslo občanského průkazu (či jiného dokladu identifikujícího uchazeče),
- státní příslušnost uchazeče,
- vzdělání a odborná příprava uchazeče s informacemi o absolvovaném druhu učňovské, střední či vysoké školy a o absolvovaném oboru, včetně uvedení roku ukončení jednotlivých druhů škol,
- informace o absolvovaných odborných kurzech a školeních v rámci vzdělávání v organizaci i mimo ni, o postgraduálním studiu atd., včetně časové identifikace těchto vzdělávacích akcí,

- další informace např. o řidičském průkazu, pasu apod.

Dále dotazník obsahuje dotaz na předchozí zaměstnání (její název, pozici, adresu a dobu trvání pracovního poměru). Pokud měl uchazeč více zaměstnání, řadí je chronologicky od posledního zaměstnání.

Některé organizace mají typ dotazníku, jenž se dělí na dvě části. Jedna z částí je ta, která je již výše uvedená. Druhou částí je takzvaný otevřený dotazník. Tato forma dotazníku umožňuje uchazeči, aby se rozepsal o skutečnostech, co od práce očekává atd.

Uchazeč se zde může rozepsat o jeho dosavadní kariéře, pracovních a osobních zkušenostech nebo zdali pracoval v zahraničí. Dále o jeho zájmech, úspěchu, co od práce očekává a jak dlouho by jí chtěl vykonávat nebo v čem by se chtěl ještě více rozvíjet a vzdělávat.

1.4.2 Životopis

Životopisy uchazečů o zaměstnání jsou pravděpodobně nejčastěji požadovanými dokumenty. Údaje obsažené v životopisech identifikují a charakterizují uchazeče o zaměstnání a umožňují posoudit způsobilost uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci (Šikýř, 2012, s. 77).

Jsou tři druhy životopisů: volný životopis, polostrukturovaný životopis a strukturovaný životopis.

Ve volném životopisu uchazeč chronologicky popisuje svůj život. Většinou uchazeč popisuje jen ty skutečnosti, aby vynikly jeho vlastnosti, a tak vyhovovaly pracovnímu místu. To znamená, že uchazeč přitom neprozradí ty skutečnosti, které by svědčily proti němu. Je tedy velkou nevýhodou, že si o uchazeči neuděláme pravdivý obraz jeho života. Další nevýhodou je veliká obtížnost při psaní životopisu. Naopak zjistíme, jak uchazeč dokáže formulovat a argumentovat schopnosti ve svůj prospěch. Ne každý uchazeč si ale životopis napíše sám (Koubek, 2007, s. 145).

Polostrukturovaný životopis je typický tím, že organizace požaduje od uchazeče vyplnění několika informací, například o vzdělání a praxi. V další části už je pouze na uchazeči, čím polostrukturovaný životopis doplní. To znamená, že opět zformuluje svůj život do několika řádků.

Nejčastějším životopisem, které organizace požadují, je strukturovaný životopis. Ten se také nazývá životopisný dotazník, jež organizaci poskytuje víceméně stejné množství informací, jako dotazník, který organizace připravuje pro své uchazeče. Výhodou je, že informace o uchazečích jsou ve standardizované podobě, tudíž se s informacemi pracuje při srovnávání uchazečů mnohem lépe než s ostatními životopisy. Aby

však byl strukturovaný životopis organizaci něco platný, musí stanovit jeho strukturu a seznámit s ní uchazeče, popřípadě mu v nabídce zaměstnání sdělit, kde může formulář strukturovaného životopisu získat (Koubek, 2007, s. 145).

Struktura životopisu bude odlišná, pokud bude uchazeč žádat o práci pokladní nebo o manažerskou pozici. Uchazeč o manažerskou pozici musí co nejlépe vystihnout své vzdělání a praxi. Strukturovaný životopis by měl obsahovat: (Koubek, 2007, s. 145)

- osobní údaje uchazeče – jméno a příjmení, adresa, datum narození, e-mail a telefonní číslo,
- školní či pracovní praxi – mnoho absolventů uvádí praxi, kterou se podrobili v rámci školního harmonogramu,
- pracovní zkušenosti – řadí se vždy chronologicky od posledního zaměstnání (uchazeč by měl v životopise napsat o jakou práci se jednalo, to znamená: zaměstnavatel, název pracovní pozice, popis pracovního místa a doba výkonu práce),
- vzdělání – opět se řadí chronologicky od poslední školy (v první řadě musí uchazeč uvést celý název školy a studijní program. Jestliže uchazeč vystudoval střední školu s maturitou, měl by uvést i předměty, ze kterých maturoval. Pokud uchazeč stále studuje, napíše, od kterého roku až po současnost),
- jazykové schopnosti – uchazeč by se v životopise měl zmínit o svých jazykových kompetencích, tzn. úroveň vzdělání (začátečník, pokročilý atd.) nebo zdali rozumí mluvenou či písemnou formou,
- dovednosti – zde uchazeč uvádí, jeho řidičské dovednosti (pokud bude organizace přijímat profesionálního řidiče, bude jí zajímat v kterém roce uchazeč získal řidičský průkaz a najeté kilometry), počítačové zkušenosti a jiné dovednosti, ve kterých je uchazeč dobrý, například komunikace se zákazníky,
- zájmy.

1.4.3 Motivační dopis

Motivační neboli průvodní dopis je často vyžadovaný dokument. Uchazeč by v něm měl shrnout, proč se o práci zajímá na základě jeho zkušeností a tím zaujmout pozornost. Motivační dopis je velice obtížné napsat. Proto některé organizace požadují od uchazečů jen motivační dopis.

1.5 Zprostředkovatelské agentury

Jejich služby zahrnují vyhledávání a výběr vhodného kandidáta a také možnost inzerování volného pracovního místa, a to pod hlavičkou agentury, tím pádem zůstává firma (pokud si to přeje z důvodu diskrétního obsazování pracovního místa) v anonymitě (Duda, 2008, s. 65). Je to velice nákladná metoda získávání zaměstnanců. Agentury zprostředkovávají zaměstnání od nekvalifikovaných zaměstnanců až po manažerské funkce na různě dlouhou dobu.

Personální zaměstnanec pošle agentuře veškeré požadavky na pracovní místo, které následně agentura porovnává s profily uchazečů.

1.6 Úřad práce

Na Úřadu práce jsou evidované nezaměstnané osoby. V dnešní době již organizace s Úřady práce moc nespolupracují, protože mezi evidovanými je velmi omezený výběr s nižší kvalifikací. Také obsazování řady manažerských míst se provádí přes tento úřad, i když někteří z potenciálních adeptů na pracovní místo na takové úrovni mají vůči registraci averzi, což může mít za následek, že skupina uchazečů, kteří by mohli přicházet v úvahu na obsazení takového místa, je omezena (Martin, 2007, s. 266). Uchazeči proto na Úřadu práce většinou hledají dělnické profese.

Na druhou stranu je získávání zaměstnanců přes Úřad práce minimálně nákladné. Dále úřady zajišťují veškeré materiály o uchazečích a organizace již získávají informace o nejvhodnějších uchazečích. Některé organizace připravují pro Úřady práce dotazníky, které pak dávají vyplňovat uchazečům.

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Realizace výběru zaměstnanců je procesem (uceleným projektem) posuzování uchazečů o určitou pracovní pozici s cílem přijetí těch nejvhodnějších pro danou pozici (Bartoš a Bartošová, 2011, s. 55).

2.1 Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu uchazečů o zaměstnání představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, použitelnou jako pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. Hodnocení životopisu umožňuje organizaci posoudit, zda potenciální uchazeči splňují nezbytné požadavky pro výkon práce, a rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči, kteří by měli být pozvaní k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 54).

Personalisté přisuzují životopisu vyšší vypovídací hodnotu než osobnímu dotazníku. Analýza životopisu a porovnání jeho údajů s informacemi v ostatních materiálech vytvářejí náměty a otázky pro výběrový pohovor (Dvořáková, 2007, s. 139).

Při hodnocení životopisu se sleduje: (Dvořáková, 2007, s. 139)

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda dokončil zahájené studium,
- jak dlouho trval pracovní poměr u předchozích zaměstnavatelů,
- jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích,
- zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích,
- zda chybějí pro určité úseky ve vzdělání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách.

2.2 Výběrové pohovory

Organizace si pomocí výběrového pohovoru získává takové informace o uchazeči, které jí nejvíce zajímají. Pro personalistu je důležité, aby uchazeč uměl dobře reagovat na uvedené otázky. Tak si nejlépe ověří, jak aktivní bude při vykonávání budoucí práce a zdali se uchazeč hodí na pozici volného pracovního místa. Některé informace byly již uvedeny v dotazníku či životopisu, ale doplňující otázky umožní personalistům si na uchazeče udělat lepší obrázek o jeho životě. Personalista také zjistí, jaké je uchazečovo chování. Zdali je nervózní nebo naopak v klidu. Nejdůležitějším faktorem chování je to, zdali je uchazeč sebevědomý, mluví sám od sebe a nečeká na personalistu,

aby mu kladl otázky. Je také důležité, aby uchazeč neodpovídal jednoslovnou odpovědí. Proto personalista pokládá otevřené otázky. Uchazeč by se tedy měl snažit na tyto otázky odpovídat spisovně a hlavně pravdivě.

Je důležité uchazeče vřele přivítat a představit se mu. Nabídnout nějaké občerstvení (vodu nebo kávu) a posadit uchazeče na klidné a čisté místo. Personalista se většinou ptá uchazečů podle předem připravených otázek:

- o uchazeči,
- vzdělání,
- předchozí pracovní či osobní zkušenosti nebo praxe,
- jeho silné a slabé stránky,
- jeho zájmy,
- co si od dané práce představuje,
- jakou pracovní dobu preferuje,
- jakou mzdu si představuje,
- co uchazeč ví o organizaci.

Uchazeč si především musí co nejpřesněji zjistit všechno o organizaci, ke které se na pohovor nebo interview chystá. Každá organizace má svou firemní kulturu a té se uchazeč musí co nejvíce přizpůsobit, chce-li uspět (Špaček, 2008, s. 159).

Je velice běžné, že se zaměstnavatel zeptá uchazeče, především ženy, zdali plánuje děti, či již nějaké má a jak bude řešit jejich následné nemoci. Podle zákoníku práce to ale není správné. Tato otázka je takzvaně diskriminační a uchazeč na tuto otázku nemusí odpovídat. Uchazeč by měl odpovídat jen na ty otázky, které souvisí s výkonem práce. Zákoník práce uvádí, že se organizace nesmí uchazeče ptát na jeho zdravotní stav a těhotenství, sexuální orientaci, na víru a politickou orientaci a na rodinnou či osobní situaci, pokud to však není v přímé souvislosti s daným pracovním místem. Tuto problematiku upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Organizace by měla pro ověření znalostí a dovedností využít různých metod výběrového řízení, a nikoliv zaměstnance vybírat jen na základě výběrového pohovoru. Behaviorální rozhovor, Assessment centre nebo testy by měl uchazeč absolvovat ještě před konečným výběrovým rozhovorem.

2.3 Behaviorální rozhovory

Behaviorální rozhovory je metoda výběrového řízení, kdy uchazeč popisuje, jak postupoval při určité situaci, která se mu v minulosti stala. Behaviorální interview vede

od pouhého názoru na řešení určité situace („Co byste dělal, kdyby ...“) k popisu konkrétních situací v minulosti, kdy kandidát určitou otázku řešil (Koubek, 2013, s. 58). Zjišťujeme tedy, zdali má uchazeč ty správné osobnostní a pracovní vlastnosti pro výkon práce.

V první řadě se uchazeče ptáme, o jaký problém se jednalo. Uchazeč tedy popisuje, jak danou situaci musel vyřešit a zdali se rozhodl daný problém řešit podle směrnic či logického uvažování. V neposlední řadě by měl uvést výsledek.

V této fázi tedy analyzujeme, jak uchazeč dokáže řešit určité situace a nacházet u nich řešení. Zdali je schopný samostatně řešit problémy či se obrací pro rady k jiným zaměstnancům. V některých organizacích zaměstnanci nemají na výběr a ke každé vážnější situaci musí přivolat vedoucího oddělení.

2.4 Assessment centre

Metoda Assessment centre (AC) je použitelná jako metoda výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, kdy umožňuje komplexně posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 105). Metoda AC se tedy využívá při řešení modelových úkolů či případových studií. Organizace se touto metodou nejvíce soustředí na chování uchazečů při jejich řešení. Úkoly zachycují a simulují určité situace, které mohou uchazečům nastat během výkonu práce. Tyto úkoly se mohou řešit individuálně či kolektivně (8 až 10 uchazečů).

K těmto úkolům se dále používají pohovory a testy. Aby bylo hodnocení objektivní, tak plnění úkolů pozoruje více hodnotitelů a pozorovatelů, kteří jsou řádně vyškoleni. Většinou by měli být hodnotiteli a pozorovateli vedoucí pracovníci, manažeři či psychologové. Těchto lidí je při pozorování kolem pěti až sedmi.

Assessment centrum je jedna z nejlepších metod, jak vybrat toho správného uchazeče pro výkon práce. Organizace tak pozná, jaké bude chování uchazeče při vykonávání úkolů či při budoucí práci. Naopak metoda AC poskytuje uchazečům, aby se vcítili do zájmu organizace při plnění typických úkolů. Tudiž se i uchazeč může sám rozhodnout, zdali ho vykonávaná práce bude bavit, bude jí rozumět a zda na to má dostatečné sebevědomí.

Naopak je tato metoda velice nákladná na přípravu a realizaci. Jelikož AC probíhá zpravidla mimo běžné pracoviště a je u této metody mnoho lidí, jak uchazečů, tak personalistů.

Dobře prováděné Assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucích pokroků u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými, či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často ne kvalifikovaným způsobem (Armstrong, 2007, s. 362).

2.5 Testy

Testy používané k posouzení kandidátů mohou být znalostní, zaměřené na určité odborné či jazykové předpoklady, nebo psychologické, orientující se nejčastěji na ověřování intelektových schopností a dalších výkonnostních předpokladů a osobnostních rysů (typických projevů) kandidáta (Urban, 2013, s. 47).

K testům se zpravidla tvoří normy, které umožňují porovnávat výsledky jednotlivce s určitou průměrnou požadovanou hodnotou. Případné výsledky organizace třídí na nadprůměrné, průměrné a podprůměrné (Částoral, 2013, s. 188).

Organizace se na základě testů snaží posoudit schopnosti a znalosti uchazečů, zejména čerstvých absolventů, kteří nemají pracovní zkušenosti z minulosti. Výsledky testů ukazují například na logické myšlení, přesnost nebo pozornost uchazečů.

Uchazeči mohou vyplňovat testy v papírové formě nebo na počítači.

2.6 Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče

Nejdůležitějšími otázkami při výběru vhodného uchazeče jsou: (Šikýř, 2012, s. 90)

- Může uchazeč vykonávat práci? Má dostatečné vzdělání a kompetence?
- Chce uchazeč vykonávat práci? Má dostatečnou motivaci?

Také je dobré si zodpovědět na otázku, zdali uchazeč, budoucí zaměstnanec, zapadne do organizace.

Pokud si organizace odpoví kladně, má na výběr menší množství uchazečů, protože ne každý se hodí na pozici volného pracovního místa. Poslední slovo o výběru zaměstnance má přímý nadřazený budoucího zaměstnance.

Uchazeči, kteří nesplnili podmínky pro přijetí na pracovní místo, by měli být organizací odmítnuti zdvořilým dopisem. V dnešní době, ale některé organizace na tento fakt zapomínají a lidé tak čekají na slíbenou odpověď do nekonečna.

Vybranému uchazeči je písemnou či telefonickou formou sdělený kladný výsledek a personální zaměstnanec s ním sjednává schůzku, při které se podepíše pracovní smlouva.

Některé organizace si životopisy, motivační dopisy a osobní dotazníky uchovávají a některé je vracejí poštou odmítnutým uchazečům. Uchazeči, kteří mají zájem o uchování dokumentů, mohou být v budoucnosti znovu kontaktováni organizací, která je pozve do dalšího přijímacího řízení.

2.7 Další možnosti získávání a výběru zaměstnanců

Jak říká pan Koubek, získávání a výběr zaměstnanců jsou klíčové činnosti, jejichž kvalita rozhoduje o tom, jak bude organizace vypadat. Zatímco pod slovem získávání se rozumí obecné stanovení pravidel a postupů pro získávání lidí do organizace, výběr znamená především konkrétní rozhodování se pro jednotlivé adepty (Koubek, 2013, s. 56).

Všechny organizace nutně nepožadují taková pravidla k získávání a výběru zaměstnanců. Jestliže se jedná o malý podnik, který není známý a uchazeči jen náhodou našli jeho inzerát, zaměstnavatel přijme uchazeče, aniž by potřeboval znát jeho praxi v minulosti, či jeho vzdělání. Nepožaduje od uchazeče výpis z trestního rejstříku či reference od předešlých zaměstnavatelů. Pro zaměstnavatele je důležité, aby věděl, že obsadil pracovní místo a nový zaměstnanec bude poctivě vykonávat práci.

Obchodní řetězce (jako jsou Penny, Tesco atd.) přijímají zaměstnance na základě vyplnění osobního dotazníku a posouzení zdravotního stavu. V dotazníku uchazeč popisuje svou dosavadní praxi. Vzdělání zde není důležité. Dále řetězce požadují výpis z trestního rejstříku. Pokud je uchazeč zdravý, je přijímán bez dalšího pohovoru či vyplňování testu a získává pracovní smlouvu na dobu určitou s tříměsíční zkušební dobou. Tento proces platí pro zaměstnance, kteří jsou přijímáni na pozice pokladní a doplňkové práce.

Dopravní podniky přijímají ty zaměstnance, kteří mají neposkvrněný trestní rejstřík. Budoucí řidiči hromadných prostředků absolvují psychické testy, na základě kterých se rozhoduje o jejich budoucím přijetí. Aby dopravní podniky zaměstnance přijaly, musí uchazeč získat řidičská oprávnění na daný hromadný prostředek, kde budou práci vykonávat. Tento proces trvá nejméně 3 měsíce.

Armáda České republiky přijímá nové vojáky na základě několika faktorů. V první řadě musí uchazeč uspět u zdravotních testů (nesmí mít nadváhu, oční či sluchové vady atd.), tělesných testů a psychických testů, které jsou vyplňovány na počítači a následně konzultovány s psychologem. Jestliže uchazeč projde těmito testy, je vyslán na tříměsíční výcvik do Vyškova. Zvládne-li tento výcvik, který je opravdu náročný, získává pracovní smlouvu na dobu určitou (dříve získávali vojáci pracovní smlouvu na 5 let) a rozhoduje se, ke které četě chce být přidělen. Do armády může jít každý, kdo má alespoň výuční list a projde přijímacím řízením. Čím vyšší vzdělání uchazeči mají, tím vyšší mohou získat hodnost.

Získávat zaměstnance na základě čistého trestního rejstříku, je nezákonné. Zákoník práce považuje odmítnutí uchazeče, který by v minulosti trestaný, za diskriminaci.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 O SPOLEČNOSTI

V praktické části práce je představena společnost DEK, a.s. a její uspořádání firem v holdingu, historii, představenstvo společnosti, rozdělení firem ve skupině a různá oddělení společnosti. Informace jsou většinou získávány z interních dokumentů organizace a z vlastního šetření na základě dotazů především na personálního zaměstnance (konzultantka práce) a ostatní zaměstnance organizace.

Další kapitolou v praktické části je získávání zaměstnanců v této organizaci. Tato část je rozdělena na dvě podkapitoly. První z nich jsou metody získávání zaměstnanců v DEK, a.s., kde je popsána současná úroveň využívaných metod získávání zaměstnanců. Následně jsou navržena opatření pro lepší využívání těchto metod získávání zaměstnanců. Druhou podkapitolou je proces získávání zaměstnanců v DEK, a.s. V této kapitole práce popisuje současnou úroveň získávání zaměstnanců.

Následující kapitolou práce je výběr zaměstnanců v organizaci DEK. Část je rozdělena pouze do jedné kapitoly, která popisuje současnou úroveň procesu výběru zaměstnanců v organizaci a následně navržená opatření pro zefektivnění tohoto procesu.

Poslední částí práce je dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou vyjádřeny tabulkami a grafy. Dotazník byl rozeslán mezi 63 náhodných zaměstnanců organizace z různých oddělení a poboček.

Cílem práce je vyhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci DEK a následné navržení různých opatření pro zlepšení celého tohoto procesu. Tyto návrhy jsou, byť malými, nedostatky organizace, které jí chybí. Myslím si však, že by zlepšily celý proces získávání a výběru zaměstnanců. Především by tyto návrhy zjednodušily práci personálním zaměstnancům a budoucím zástupcům organizace, kteří budou přítomni u výběrových pohovorů.

3.1 Představení společnosti

Holding DEK, a.s. tvoří skupina firem zabývajících se dodávkami materiálů a služeb pro stavebnictví a výrobou stavebních materiálů. Mateřská společnost DEK, a.s. zabezpečuje pro dceřiné společnosti servisní činnosti ekonomické, IT, personální, marketingové a provozní povahy (Interní dokumenty společnosti DEK, 2017).

Největší společností holdingu jsou Stavebniny DEK, a.s. Dlouhodobě zaujímá přední místo mezi dodavateli stavebních materiálů v České republice. Ve Slovenské republice patří k významným dodavatelům materiálů pro střechy, fasády a izolace. Stavebniny DEK provozují 61 poboček v České republice a 16 ve Slovenské republice.

Celkový obrat skupiny v roce 2015 dosáhl téměř 10,28 mld. Kč. V současné době zaměstnává více než 1600 zaměstnanců.

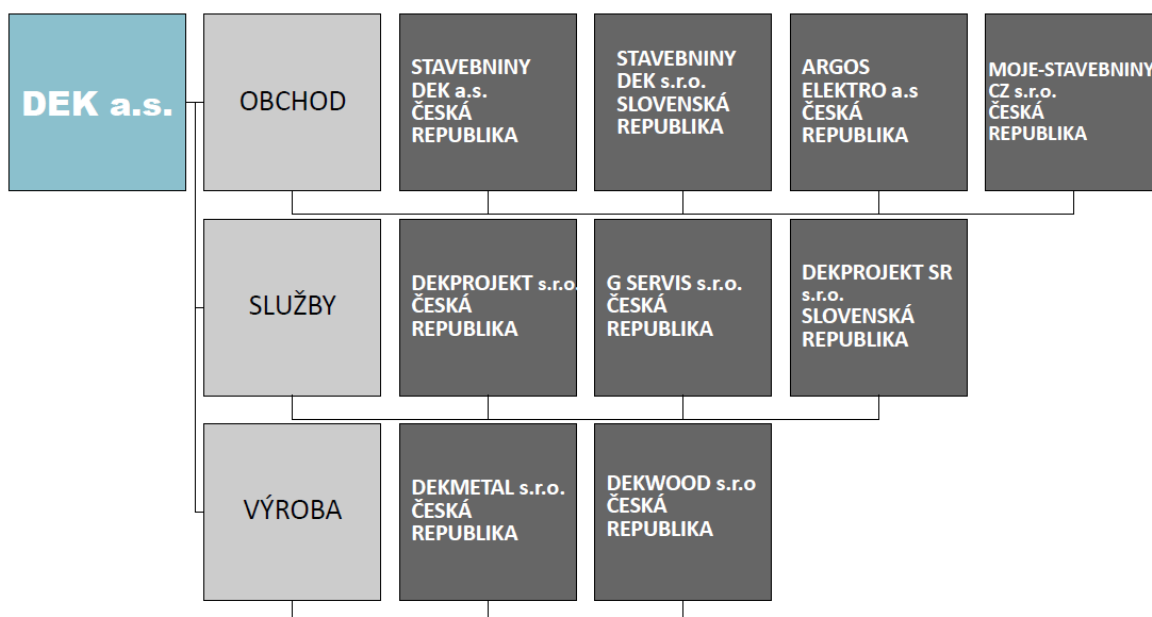
Hlavní sídlo DEK, a.s. je Praze v Malešicích (Tiskařská 10).



Obrázek 1 Logo společnosti

Zdroj: interní dokumenty organizace DEK

3.1.1 Uspořádání skupiny firem v holdingu



Obrázek 2 Uspořádání skupiny firem v holdingu, interní dokumenty společnosti

Zdroj: interní dokumenty společnosti DEK

3.2 Historie společnosti

Společnost stavebniny DEK, a.s. byla založena v roce 1993 v Praze pod názvem DEKTRADE, s.r.o. Již v tom samém roce se společnost stala významným dodavatelem asfaltových pásů v České republice.

Rok na to DETRADE, s.r.o. založil první pobočku v Ostravě a na trh uvedl vlastní značky modifikovaných asfaltových pásů ELASTIK a GLASTEK.

V roce 1995 se společnost stala komplexním dodavatelem stavebně izolačních materiálů.

V roce 1997 společnost založila již desátou pobočku, a to v Plzni.

O rok později společnost založila samostatné středisko ATELIER STAVEBNÍCH IZOLACÍ, která přebrala veškeré poradenské a konzultační služby k materiálům. Tuto službu vykonávala do této doby společnost DEKTRADE, a.s. V tom samém roce společnost začala provozovat vlastní autodopravu, aby mohla veškerý materiál převážet až na stavbu.

V roce 1999 se společnost stala největším distributorem izolačních materiálů v České republice.

Další rok byl v Hradci Králové otevřen první prodejní sklad, který sídlil ve vlastních prostorech.

V roce 2003 se společnost DEKTRADE stala akciovou společností. Ten samý rok se společnost rozšířila o nové výrobní středisko DEKMETAL. Dále byla otevřena první pobočka na Slovensku v Bratislavě.

V roce 2005 vznikla další společnost, a to DEKPROJEKT, s.r.o.

V roce 2013 byla postavena nejmodernější pobočka ve Vestci u Prahy. Na některých pobočkách DEKTRADE vznikly půjčovny náradí a stavební mechanizace.

V roce 2016 se společnost DEKTRADE, a.s. transformoval na společnost Stavebniny DEK, a.s.

3.3 Firmy ve skupině DEK

- Stavebniny DEK, a.s. – 61 poboček
- Stavebniny DEK, s.r.o. (Slovenská republika) – 16 poboček, centrální pobočka je v Žilině
- DEKMETAL, s.r.o. – založena v roce 2013
- DEKWOOD, s.r.o. – založena v roce 2007
- GSERVIS, s.r.o. – na trhu působí již 20 let a od roku 2008 je součástí skupiny DEK
- DEKPROJEKT, s.r.o.
- ARGOS ELEKTRO, a.s. – je nejnovější distribuční síť součástí skupiny DEK, a to od počátku roku 2017

3.4 Společnost DEK, a.s.

Společnost DEK, a.s. je centrála všech ostatních firem holdingu. Zabezpečuje pro dceřiné společnosti servisní činnosti ekonomické, IT, personální, marketingové a provozní povahy. Hlavní sídlo a centrála DEK, a.s. je v Praze v Malešicích a druhá centrála je v Hodoníně.

3.4.1 Finanční oddělení

Finanční oddělení vede účetnictví všech firem společnosti DEK, a.s., controlling, interní audit, rozpočty.

Práce účetní v Hodoníně je účtování faktur, bank a pokladen a zápočty. Naopak účetní v Praze se zabývá daněmi, účetními uzávěrkami a audity. Controlling se stará o pravidla schvalování (faktur), rozpočty a analýzami.

3.4.2 Správní oddělení

Správní oddělení se zabývá zpracováváním mezd, pojištěním, hlášením dopravních nehod a dalších pojistných událostí. Dále se zabývá nábořem, přijímáním, adaptací a vzděláváním zaměstnanců. Nově správní oddělení řídí sklady a plánuje rozmístění materiálů na skladě.

Správní oddělení se rozděluje na další čtyři oddělení:

- Vnitřní správu – ta zpracovává podklady pro mzdy, zápočtové listy, vede složky všech zaměstnanců, přihlašuje a odhlašuje pojištění a eviduje a rozděluje stravenky mezi zaměstnance.
- BOZP – zajišťuje BOZP pro všechny střediska a pobočky, provádí povinná školení BOZP pro zaměstnance, školí řidiče referentských vozidel, zajišťuje osobní ochranné prostředky a zajišťuje penzijní, životní a důchodová připojištění.
- Pojištění – řeší pojistné události, havárie osobních a nákladních aut a vysozkozdvižných vozíků.
- Správa pohledávek – vymáhá pohledávky od klientů a blokuje zákazníky.

3.4.3 Provozní oddělení

Provozní oddělení se dělí na provozní kancelář, dopravní oddělení a stavební oddělení. Úkolem provozního oddělení je výstavba nových poboček a nákup realit. Dále zajišťuje správu areálů a budov, správu nájmu a souvisejících služeb, jako je například energie. Dalšími úkoly jsou: správa firemního majetku, nákup, provoz a opravy firemních aut. Provozní oddělení zajišťuje pro zaměstnance a pobočky telefony, platební karty, fotoaparáty a vysílačky. V neposlední řadě zásobuje ostatní oddělení spotřebním zbožím (kancelářské potřeby, tonery atd.).

3.4.4 IT oddělení

IT oddělení zajišťuje provoz vnitřního informačního a databázového systému. Spravuje počítače na ostatních odděleních, síť a internet. Samozřejmostí je programování a instalování aplikací na zaměstnanecké počítače.

3.4.5 Marketingové oddělení

Marketing zajišťuje reklamní kampaně a PR, organizuje akce pro zákazníky, zajišťuje věrnostní programy pro zákazníky, navrhuje grafické zpracování tiskovin, katalogů a vizitek. Marketingové oddělení organizuje výstavy, školení, porady a různé akce pro zaměstnance.

4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V DEK, a.s.

Ředitel pobočky, ředitel či vedoucí oddělení (odbytu) vychází z aktuálního porovnání stávajících zaměstnanců a potřeb organizace. Jestliže má oddělení méně práce, než předpokládalo, vybere zaměstnance s nejkratší pracovní dobou a snaží se mu najít pracovní místa v jiném oddělení. V žádném případě organizace nepropouští zaměstnance v důsledku, že je méně práce, ale snaží se ho uplatnit na lepším či jiném místě. Vše samozřejmě závisí na tom, zda zaměstnanec chce pro organizaci stále pracovat.

Pokud ale organizace zjistí méně pracovních sil, než potřebuje, komunikuje nejdříve se svým oddělením, zdali by si zaměstnanci nemohli práci rozdělit. Někteří jsou však již tak vytíženi, že by nezvládali práci navíc.

Ředitel či vedoucí oddělení nebo pobočky musí tedy zkontaktovat personálního pracovníka a požádat ho o vypsání nabídky na dané volné pracovní místo. Ten si zjistí, zdali byl požadavek na nového zaměstnance schválen odpovědným vedoucím. Většinou personální nepotřebuje jiné informace, než kolik zaměstnanců chce oddělení přijmout, na jakou pozici, požadavky na zaměstnance a možné datum nástupu.

Jakmile zástupce organizace získá potřebné informace, zahajuje proces získávání zaměstnanců. V Agendě, vnitřním systému holdingu DEK, a.s., vytvoří složku na toto pracovní místo. V této složce se uvede:

- název pozice a její přidělené číslo,
- číslo pobočky a město, ve kterém se nachází,
- jméno ředitele pobočky nebo ředitele či vedoucího oddělení.

4.1 Metody získávání zaměstnanců v DEK, a.s.

4.1.1 Současná úroveň využívaných metod získávání zaměstnanců

Organizace vystavuje inzeráty na Jobs.cz, volnamista.cz, práce.cz, hotjobs.cz a sprace.cz, dále na sociálních sítích facebook.com a linked.com, které má organizace vytvořené pro tyto účely. Samozřejmě vystaví nabídku práce na webových stránkách organizace DEK, a.s. (www.dek.cz) v sekci Volná pracovní místa a v novinách (Hospodářské noviny, MF Dnes, v regionálních denících a v deníku Metro).

Holding DEK, a.s. také spolupracuje s úřady práce. Kteří dostávají veškeré informace o volném pracovním místě a požadavky na zaměstnance.

Jestliže bude organizace hledat uchazeče na pracovní místo Vedoucí skladu, bude následující inzerát vypadat následně:

Vedoucí skladu

Náplň práce: fyzická práce ve skladu – příjem, výdej a kontrola zboží; komunikace se zákazníkem; odpovědnost za chod skladu pobočky. Požadavky: schopnost zvládat i fyzicky náročnou práci ve skladu; komunikační a organizační schopnosti; trestní bezúhonnost, znalost práce na PC, průkaz na VZV. Zaměstnání na HPP, 13.plat, stravenky.

Na stránkách volnamista.cz organizace vyplní Název pracovní pozice, Text inzerátu, Telefon, E-mail, Pracovní úvazek, Obor a Okres, ve kterém se nachází pracoviště.

Firma, pro kterou si přejete inzerát vložit:

Stavebniny DEK a.s. ▾

Název pracovní pozice

Vedoucí skladu

zbývá 86 znaků

Text inzerátu by měl obsahovat pracovní náplň, požadavky na uchazeče / uchazečku, co firma nabízí (mzdu, výhody)

Náplň práce: fyzická práce ve skladu - příjem, výdej a kontrola zboží; komunikace se zákazníkem; odpovědnost za chod skladu pobočky. Požadavky: schopnost zvládat i fyzicky náročnou práci ve skladu; komunikační a organizační schopnosti; trestní bezúhonnost, znalost práce na PC, průkaz na VZV. Zaměstnání na HPP, 13.plat, stravenky

zbývá 19 znaků

Telefon, na který vám zájemci budou volat

234 054 297

E-mail, kam budou zájemci posílat životopisy

kariera@dektrade.cz

Pracovní úvazek: Plný úvazek
 Částečný úvazek
 Brigáda
 Živnostenský list

Obor: Administrativa
Cestovní ruch a gastronomie
Doprava a logistika
Finance a ekonomika ▾

Okres: Brno-město ▾

Obrázek 3 Vyplněný inzerát personálním zaměstnancem na webové stránce volnamista.cz

Zdroj: www.volnamista.cz

Volná místa. Volnámista.cz - volná pracovní místa, nabídka práce, jobs a zaměstnání [online]. Dostupné z: <https://www.volnamista.cz/krok-2?id=0>

Takto se inzeráty vyplňují i pro následující pozice, které organizace nabízí. Těmi pozicemi jsou například:

- asistent/ka produkt manažera,
- oblastní zástupce pro elektroinstalační materiál,
- oblastní zástupce pro půjčovnu strojů a nářadí,
- oblastní zástupce pro stavební materiály,
- operátor CNC,
- pracovník půjčovny strojů a nářadí,
- referent/ka odbytu,
- referent/ka zákaznického centra – Back office,
- řidič – skladník,
- řidič,
- skladník.

<p>Skladník. Helvíkovice, Žamberk. Pracovní náplň: příjem, výdej a evidence zboží, obsluha VZV, manipulace se dřevem. Požadujeme: SŠ vzdělání nebo vyučení, průkaz a praxi na VZV výhodou, trestní bezúhonnost, manuální zručnost, schopnost zvládat i fyzicky náročnou práci. Nabízíme: HPP příspěvek na stravenky, slevu na firemní výrobky, zaškolení, nástup ihned.</p> <p>žádná odpověď Ještě zbývá 9 dní</p>	<p>Operátor CNC. Helvíkovice – Žamberk. Obsluha dřevoobráběcího CN, manipulace se dřevem. Požadujeme: SŠ vzdělání nebo výuční list, trestní bezúhonnost, manuální zručnost, technické myšlení, spolehlivost a flexibilitu. Nabízíme: HPP (vhodné také pro absolventy bez praxe), příspěvek na stravenky á 100 Kč, slevu na firemní výrobky, zaškolení, nástup možný ihned.</p> <p>žádná odpověď Ještě zbývá 9 dní</p>	<p>Referent/ka odbytu. Pracovní náplň: zajišťuje přímý prodej stavebního materiálu a nářadí na prodejní, přijímá a realizuje objednávky zákazníků, objednáva zboží a udržuje stav skladových zásob. Požadujeme: SŠ s maturitou, praxi v přímém prodeji (velká výhoda), časovou flexibilitu. Nabízíme: zaměstnání na HPP, systém zam. výhod, technické a obchodní zaškolení.</p> <p>4 odpovědi Ještě zbývá 2 dny</p>	<p>Referent/ka odbytu. Třinec. Pracovní náplň: zajišťuje přímý prodej stavebního materiálu a nářadí na prodejní, přijímá a realizuje objednávky zákazníků, objednáva zboží a udržuje stav skladových zásob. Požadujeme: SŠ s maturitou, praxi v přímém prodeji (velká výhoda), časovou flexibilitu. Nabízíme: zaměstnání na HPP, systém zam. výhod, technické a obchodní zaškolení.</p> <p>3 odpovědi Ještě zbývá 2 dny</p>
<p>Oblastní zástupce pro elektroinstalační materiál. Prodej zboží a služeb společnosti ve svěřeném regionu a sortimentu, získávání a udržování zákazníků, mapování konkurence, podpora a rozvoj prodeje firemních produktů. Požadujeme SŠ s maturitou, zkušenosti v obchodu, znalost elektroinstalačních materiálů. ŘP sk.B. Nabízíme HPP, nadstandardní fin. ohodnocení+benefity, zaškolení, možnost prof. růstu.</p> <p>žádná odpověď Ještě zbývá 7 dní</p>	<p>Oblastní zástupce pro elektroinstalační materiál. Prodej zboží a služeb společnosti ve svěřeném regionu a sortimentu, získávání a udržování zákazníků, mapování konkurence, podpora a rozvoj prodeje firemních produktů. Požadujeme SŠ s maturitou, zkušenosti v obchodu, znalost elektroinstalačních materiálů. ŘP sk.B. Nabízíme HPP, nadstandardní fin. ohodnocení+benefity, zaškolení, možnost prof. růstu.</p> <p>1 odpověď Ještě zbývá 8 dní</p>	<p>Pracovník půjčovny strojů a nářadí. Odpovědnost za chod půjčovny na pobočce společnosti, vyřizování obchodních případů a s tím spojená administrativa, zajišťování dobrého technického stavu půjčované techniky. Požadujeme praxi na podobné pozici, kladný vztah k nářadí, zručnost, komunikativnost, ŘP sk.B. Nabízíme práci na HPP, jednosměnný provoz, po zapracování prémie z obrátu+13.plat.</p> <p>2 odpovědi Ještě zbývá 2 dny</p>	<p>Pracovník půjčovny strojů a nářadí. Odpovědnost za chod půjčovny na pobočce společnosti, vyřizování obchodních případů a s tím spojená administrativa, zajišťování dobrého technického stavu půjčované techniky. Požadujeme praxi na podobné pozici, kladný vztah k nářadí, zručnost, komunikativnost, ŘP sk.B. Nabízíme práci na HPP, jednosměnný provoz, po zapracování prémie z obrátu+13.plat.</p> <p>1 odpověď Ještě zbývá 2 dny</p>

Obrázek 4 Zveřejněné inzeráty na webových stránkách volnamista.cz

Zdroj: www.volnamista.cz

Volná místa. Volnámista.cz - volná pracovní místa, nabídka práce, jobs a zaměstnání [online]. Dostupné z: <https://www.volnamista.cz/moje-inzeraty/156750>

Na těchto webových stránkách uchazeč vyplní svůj e-mail a přiloží životopis, které se pošlou na e-mail personalisty (kariera@dektrade.cz). Personální zaměstnanec pak v založí v Agendě složku pro uchazeče, kde se vyplní: Titul před jménem, příjmení, jméno, titul za jménem, datum narození, telefonní číslo a e-mail. Přiloží i životopis či jiné soubory, které uchazeč pošle. Poté se složka uloží. Pokud se u jména uchazeče objeví červený vykřičník, znamená to, že se uchazeč již hlásil na předešlé inzeráty. Pokud tak uchazeč udělal, personalista zjistí, proč nebyl v předchozích inzerátech přijat. Většinou je důvodem, že uchazeč nevyhovoval požadavkům na danou pozici nebo nesplnil povinný test logických předpokladů (tomuto testu se budu věnovat v následujících odstavcích).

Někteří uchazeči vyhledávají inzeráty na webových stránkách holdingu DEK, a.s. v sekci Volná pracovní místa. Zde jsou vypsané všechny volné pozice pro různé dceřiné společnosti. U každé pozice je vypsané i město, kde se pracoviště nachází.

V současné době hledáme spolupracovníky na tyto pozice:

Pro centrálu DEK a.s.

[Administrativní podpora účetního oddělení - student](#) - Praha 10 - Malešice
[Asistent/ka provozního oddělení](#) - Praha 10 - Malešice
[Kameraman/ střihač/ grafik](#) - Praha 10 - Malešice
[Programátor IS - junior](#) - Praha 10 - Malešice
[Programátor IS](#) - Praha 10 - Malešice
[Programátor WEB](#) - Praha 10 - Malešice
[Technik junior - podpora stavebního oddělení](#) - Praha - Malešice
[Technik pro divizi ELEKTRO](#) - Praha 10 - Malešice
[Technik pro stavební materiály](#) - Praha 10 - Malešice

Pro dceřiné společnosti

DEKPROJEKT s.r.o.

[Asistent regionálního technika - STUDENT](#) - Praha - Hostivař, Zličín, Vestec
[Projektant izolačních konstrukcí - student](#) - Praha 10 - Malešice
[Rozpočtář](#) - Praha 10 - Malešice
[Specialista energetik/projektant - student](#) - Praha 10 - Malešice
[Specialista v oboru akustika a osvětlení budov - student](#) - Praha 10 - Malešice
[Specialista v oboru fotovoltaických systémů - student](#) - Praha 10 - Malešice
[Specialista v oboru stavební fyzika a diagnostika staveb - student](#) - Praha 10 - Malešice
[Specialista v oboru technická zařízení budov](#) - Praha 10 - Malešice
[Technický konzultant - junior](#) - Praha 10 - Malešice
[Technik - back office](#) - Praha - Malešice
[Technik pro fotovoltaické systémy](#) - Praha 10 - Malešice

Obrázek 5 Volné pozice holdingu DEK, a.s. zveřejněné na webových stránkách dek.cz

Zdroj: www.dek.cz

Volná pracovní místa | Stavebniny DEK - Vše pro Váš dům. Stavebniny DEK - Vše pro Váš dům [online]. Copyright © 2017 DEK a.s. [cit. 25.04.2017]. Dostupné z: <https://www.dek.cz/zamestnani/volna-pracovni-mista>

Pokud uchazeč najde inzerát, který ho zaujal, rozklikne pozici. Systém uchazeče automaticky přeměruje na webovou stránku dek-as.cz/employment.

Zde uchazeč nalezne inzerát, ve kterém je uveden název pozice, pracovní náplň, co organizace od uchazeče požaduje, co naopak organizace nabízí a kde se pracoviště nachází.

Jestliže se zaměstnanec rozhodne na tuto pozici přihlásit, vyplňuje dotazník, který se rozděluje na pět oddílů.

V prvním oddíle se vyplňují údaje o uchazeči (osobní údaje, bydliště a kontakt).

Aby se uchazeč mohl dostat k dalšímu oddílu dotazníku musí opsat kontrolní kód.

Na následující stránce uchazeč vyplňuje vzdělání, jeho praxi a zdroj, kde se o práci dozvěděl (webové stránky, sociální sítě, noviny atd.).

V dalším oddíle uchazeč přikládá životopis (který je povinný). Může přiložit další soubory, například motivační dopis nebo fotografii. Popřípadě může uchazeč napsat dodatek, ve kterém se zmíní, například proč zrovna on by měl být vybrán na pozici.

Ve čtvrtém oddílu je prohlášení o poskytnutí osobních údajů, se kterými musí uchazeč souhlasit.

Jestliže uchazeč souhlasí s prohlášením, dostává se na poslední část dotazníku, kde organizace děkuje uchazeči za přihlášení se do výběrového řízení.

Když se uchazeč přihlásí přes tento dotazník, ukládá se rovnou do Agendy, kde ho vidí jak personalista, tak i ostatní zaměstnanci, kteří mají k této sekci v Agendě přístup. V posledním odstavci se píše, že bude personalista kontaktovat uchazeče pouze v případě, že bude splňovat podmínky. Není to ale pravda. Personalista kontaktuje každého uchazeče a pozve ho k prvními kolu přijímacího řízení.

4.1.2 Navrhovaná opatření při využívání metod získávání zaměstnanců

Organizace usiluje o své budoucí zaměstnance velice dobře, ale přeci jen by byly potřeba určité změny.

Především organizace nevyužívá vnitřní metodu získávání zaměstnanců. To znamená, že nenabízí volná pracovní místa mezi stávajícími zaměstnanci. Toto bych určitě změnila a organizace by měla volná pracovní místa vystavovat na interních webových stránkách (intranet), rozesílat interním e-mailem nebo by organizace mohla vytvořit na svých odděleních či pobočkách nástěnku, kde by informace o volných místech mohly být připnuty. Výhodou by bylo, že by organizace ušetřila náklady za reklamu, ale nevýhodou by bylo přesouvání zaměstnanců. To znamená, že by se jedno pracovní místo zaplnilo, ale další by se uvolnilo. Tuto nástěnku bych tedy využívala jen pro studenty, protože na některých odděleních je jich někdy moc a někde nejsou žádní.

Organizace by mohla hledat potenciální uchazeče na různých veletrzích pracovních příležitostí. Takto by mohla do firmy nalákat velký počet absolventů či studentů na brigádu. Většina studentů, kteří v holdingu DEK, a.s. pracují, našli nabídku práce na sociálních sítích. Jelikož je nyní na trhu práce vyšší nabídka než poptávka po

zaměstnání, mohla by si takto organizace najít uchazeče i na další volná pracovní místa. Tímto způsobem by se mohla i představit lidem, kteří ji doposud neznali.

Dále organizace nemá svůj vzor životopisu, podle kterého by se mohli uchazeči řídit. Tento vzor životopisu by vystavovala na svých webových stránkách. Pokud by všechny životopisy měly stejnou strukturu, usnadnilo by to tak lepšímu zorientování se při jejich čtení, a to jak pro personální zaměstnance, tak i pro zaměstnance, kteří jsou přítomni u přijímacího řízení.

4.2 Proces získávání zaměstnanců v DEK, a.s.

V této fázi se organizace snaží o získání co největšího počtu uchazečů za krátké časové období. Uchazeči zaevidovaní v Agendě jsou vyrozuměni o přijetí jejich dokumentů a následně jsou pozváni k vykonání testu logických předpokladů, po kterém vyplňují obecný dotazník.

4.2.1 Současná úroveň v procesu získávání zaměstnanců

Personalista se s uchazečem domlouvá na prvním kole přijímacího řízení telefonicky. Personalista využívá vnitřní aplikaci kalendáře, kterou vidí všichni zaměstnanci. Do té se píše čas a pobočka, na které bude první kolo výběrového řízení probíhat. Vždy uchazeče upozorní, že součástí prvního kola výběrového řízení je test logických předpokladů, který bude vykonáván na počítači.

Uchazeči se po domluvě přijímacího řízení posílá na e-mail shrnutí informací, na kterých se domluvili. Tedy na dni, čase a místě. Do e-mailu přiloží stručné informace o tom, jak se na uvedou pobočku či centrálu dostat a kontaktní údaje přímo na něj či na zaměstnance, který bude uchazeče provádět výběrovým řízením.

Dobrý den slečno Fryblíková,

tímto Vám potvrzuji termín prvního kola výběrového řízení na úterý 8.3.2016 od 13:30 hod v sídle společnosti DEK a.s./
Stavebniny DEK a.s., Tiskařská 10/257, 108 00 Praha 10 - Malešice.

Cesta MHD:

Metro A - stanice Depo Hostivař, přestup na autobus 223 - do stanice Tiskařská, hnědá budova TTC.

Cesta autem:

Odbočte z ul. Průmyslová do ul. Teplárenská a první odbočkou vlevo (vpravo je směrovka na pobočku společnosti)
nebo
z ulice Černokostelecká do ul. Sazečská, poté rovně a u společnosti Mafra odbočte doprava do ul. Tiskařská.

Pokud by Vám okolnosti zabránily v účasti na schůzce, prosím, informujte mne.

S přátelským pozdravem,

Jelínková Kateřina, Ing.
Specialista lidských zdrojů
733 168 371
Dek a.s.

Obrázek 6 Potvrzující e – mail výběrového řízení

Zdroj: vlastní zdroj

5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V DEK, a.s.

5.1 Proces výběru zaměstnanců v DEK, a.s.

V této etapě organizace spoléhá na výsledky z testu logických předpokladů (zdali uchazeč dosáhl požadovaného percentilu mentálního indexu) a následného výběrového pohovoru. Žádný z dalších metod organizace nepoužívá.

5.1.1 Současná úroveň v procesu výběru zaměstnanců

V den pohovoru připravuje personalista, či zaměstnanec, který povede přijímací řízení, místnost. Musí mít nachystaný dotazník a propisku pro uchazeče. Některé starší pobočky organizace však přijímací místnosti nemají a jsou tedy uváděni do kanceláře zástupce organizace, kde jsou připravené počítače k vyplnění testu.

Jakmile uchazeč přijde, personalista ho přijme, pozdraví podáním ruky a představí se. Uvede uchazeče do místnosti a nabídne mu občerstvení. Personalista do testu napíše osobní číslo uchazeče a vysvětlí mu, jak se test vyplňuje a kolik má času. Poté mu ukáže dotazník, který je připravený na stole a nechá uchazeče samotného. Uchazeč vyplňuje COGIT TEST, verze C. Je to zpoplatněná verze, kterou si organizace ročně platí. Nejdříve do testu zadá své pohlaví, jméno a příjmení, datum narození a e-mail.

Test logických předpokladů je rozdělený na sedm částí:

- psychometrické tempo,
- pozornost,
- přesnost,
- rychlost + přesnost,
- obecná inteligence,
- flexibilita,
- frustrační tolerance.

Po vyplnění testu se automaticky posílají výsledky jak personálnímu zaměstnanci, tak i uchazeči na e-mail. Tyto výsledky jsou ukázány v příloze 1.

Limitem pro pozvání do dalšího kola přijímacího řízení je mít alespoň mentální index 115, pro uchazeče o IT místo je to 120.

Mentální index (dále MI) je celkový výkon uchazeče. MI vyjadřuje, jak uchazeč dovede spojit svou inteligenci, koncentraci pozornosti, snahu o rychlost, preciznost a své osobnostní zdroje. Jde tedy o shrnutí výkonu ve všech testovaných psychických

funkcích. To, co je IQ pro inteligenci, je MI pro mentální výkonost. I tato konstrukce výpočtu MI je obdobně rozložena v populaci:

MI 70 a méně > nízký výkon (2% populace),
71–90 > podprůměr (14% populace),
91–110 > pásmo průměru (68% populace),
111–130 > nadprůměr (14% populace),
131 a více > vynikající výkon (2% populace).

Zdroj: Interní vyhodnocení testu mentální výkonnosti

Dále uchazeč vyplňuje Obecný dotazník. Dotazníky mají dvě podoby. První je dotazník, který vyplňují zaměstnanci hlásící se na hlavní pracovní úvazek. Tato forma dotazníku je uvedena v příloze 2.

Druhou formou je dotazník, který vyplňují brigádníci hlásící se na výpomoc. Ti v tomto dotazníku navíc vyplňují dny, kdy mohou pracovat a jak daleko se nachází bydliště od pracoviště. Tyto dotazníky se uchazečům dávají, protože ne všichni lidé si aktualizují svůj životopis a mnohdy se stane, že organizace pracuje s několik let starým životopisem.

Po vyplnění testu logických předpokladů a dotazníku, personalista vede s uchazečem krátký rozhovor.

Po uzavření prvního kola přijímacího řízení, kdy byli všichni vybraní uchazeči pozváni k testu logických předpokladů a vyplnění obecného dotazníku, personální zaměstnanci vybírají ty zaměstnance, kteří dosáhli požadovaných limitů v COGIT testu. Uchazeči žádající o místo v IT musí dosáhnout mentálního indexu 120 a ostatní uchazeči 115. Ti, co uspěli, jsou opět telefonicky zváni k výběrovému pohovoru.

Dotazníky úspěšných uchazečů, spolu s životopisem, popř. motivačním dopisem, se naskenované rozesílají mezi ředitele pobočky a vedoucího oddělení, popř. zaměstnance, který bude přítomen u výběrového řízení.

Výběrového pohovoru se účastní vedoucí oddělení či vedoucí odbytu a zaměstnanec, který bude přímý nadřízený budoucího zaměstnance. U tohoto pohovoru není přítomen personalista. Lidé, kteří vedou pohovor, nemají otázky vytištěné na papíře. Používají návodné otázky, aby uchazeče přiměli se o sobě rozpovídat a improvizují. V každém případě je respektován zákoník práce a nepoužívají se otázky, které by byly diskriminační. Ke konci pohovoru se uchazeče ptají na to, co o organizaci vědí. Většinou je tato otázka rozhodující. Jestliže si uchazeč o organizaci předem nezjistí informace, značí to nezájem o organizaci. Po celý průběh výběrového řízení se zaměstnanci organizace snaží navodit takovou atmosféru, aby se uchazeč cítil příjemně.

Jestliže organizace přijímá zaměstnance na pobočku, probíhá další, třetí kolo přijímacího řízení, kdy se s uchazečem schází pouze ředitel pobočky. V podstatě se chce s uchazečem pouze seznámit a pokládá mu ty samé otázky jako při druhém kole přijímacího řízení.

Po uplynutí všech výběrových pohovorů se zaměstnanci sejdou a společně vybírají vhodného kandidáta, popřípadě náhradního kandidáta, kdyby uchazeč práci odmítl, například kvůli jiné pracovní pozici. Organizace vybírá budoucí zaměstnance spíše podle typu lidí než podle vzdělání, protože si je ráda vzdělává sama.

Hlavní slovo při výběru kandidáta má vedoucí oddělení nebo zaměstnanec, který bude přímý nadřízený budoucího zaměstnance.

Uchazeč, který uspěje, je personalistou telefonicky informován o přijetí. Sjednává se s ním datum podpisu smlouvy a informuje se o požadovaných dokumentech, které má budoucí zaměstnanec přinést s sebou (maturitní vysvědčení, popř. výuční list, výpis z trestního rejstříku, občanský průkaz, řidičský průkaz, kartičku pojištěnce a zápočtový list zaměstnance).

Neúspěšní uchazeči jsou e-mailem zdvořile odmítnuti. Jestliže bylo výběrové řízení vypsáno na pozici Studenta (podpora ekonomického oddělení) a uspělo více kandidátů, jsou přijati všichni a následně jsou rozděleni mezi oddělení.

5.1.2 Navržená opatření v procesu výběru zaměstnanců

Na základě posouzení teoretických východisek a praktického postupu, má organizace velice dobře zvládnutý proces získávání a výběru zaměstnanců, a hlavně odpovídá platným zákonům České republiky. Přesto by se dala najít místa, kde by se tento proces dal ještě více zkvalitnit.

V první řadě by organizace měla zařídit přijímací místnosti do všech jejích poboček, aby uchazeči byli při vyplňování testu logických předpokladů a osobního dotazníku o samotě a v úplném klidu.

V této etapě organizace postupuje podle improvizovaných pravidel. Je škoda, že nemá jednotlivé postupy při získávání zaměstnanců zpracovány písemně. Při pohovorech pro různá oddělení či pobočky, jsou přítomni různí lidé. Stává se, že v den výběrového pohovoru vedoucí odbytu či oddělení onemocní a musí ho nahradit jiný zaměstnanec. Někteří zaměstnanci, kteří jsou u výběrových pohovorů minimálně, v této oblasti nejsou natolik vzdělaní, aby věděli, jak takový výběrový pohovor má vypadat, a proto se pak odkazují na internet. Toto se však stává zřídka. Organizace se vystavuje riziku, že u těch zaměstnanců, kteří ví, jak pohovor vést a vědí, na jaké otázky se mohou

uchazečů ptát (mají již praxi) mohou z organizace odejít a odnést si s sebou své, takzvané know-how. Proto organizaci doporučuji, aby si zpracovala svůj interní manuál pro získávání zaměstnanců, podle kterého by se měli řídit současní i budoucí zaměstnanci.

Při přijímání zaměstnanců na pozici referent odbyt nebo jiné pozice, kde jsou zaměstnanci v kontaktu s klienty, by organizace mohla využívat behaviorální rozhovor. Uchazeč by tedy popsal pracovní problém, který se mu v minulosti stal a jak ho řešil. Organizace tak zjistí, zdali má uchazeč správné osobnostní vlastnosti pro výkon práce a jak dokáže řešit určité situace.

Jelikož zaměstnanci vedou pohovor na základě návodných otázek, doporučila bych organizaci, aby byl při výběrovém pohovoru přítomen personální zaměstnanec. Ten by měl připravené otázky, na které by chtěl znát odpovědi, kdyby na ně během pohovoru nepřišla řeč.

Při prvním kole přijímacího řízení organizace nechává uchazeče absolvovat COGIT test a následně vyplňovat obecný dotazník. Po uskutečnění těchto dvou metod, uchazeč, z důvodu zaneprázdněnosti ředitele, případně vedoucího oddělení, odchází. Myslím, že by bylo vhodné, aby organizace vedla ať s úspěšným nebo s neúspěšným uchazečem krátký rozhovor a poznala ho osobně než papírově. Někteří lidé o sobě spíše umí mluvit než psát. Organizace by se na základě tohoto rozhovoru mohla rozhodnout, zdali uchazeče pozve ke druhému kolu přijímacího řízení. Občas se stane, že uchazeč nemá „svůj den“ a nesplní požadovaný mentální index, byť by ho v jiný den zvládl.

Uchazeči hlásící se na pozici řidiče, či skladníka neabsolvují test logických předpokladů. Řidiči musí mít v první řadě profesní řidičský průkaz a co největší počet najetých kilometrů bez nehod. U těchto uchazečů by měly být otestovány jejich řidičské schopnosti. U uchazečů na pozici skladník by kromě řidičských dovedností měla být otestována i schopnost obsluhovat vysokozdvíhový vozík. Tím je možné předejít situacím, kdy uchazeč dokládá nepravdivé informace o vykonané praxi.

Doporučuji zaměstnancům sepsání veškerých informací o pracovní pozici, které by byly detailně sděleny uchazečům při přijímajícím pohovoru.

Informace o organizaci jsou vystavené na webových stránkách firmy. Jsou to ale stručné informace a uchazeč nepotřebuje tak znát historii společnosti, jako její současné informace. Tyto informace jsou pouze interní a budoucí zaměstnanec si je může přečíst až po jeho nástupu do práce. Proto bych organizaci také doporučila, aby tuto DEKŠKOLU měla i v papírové podobě a úspěšný uchazeč si ji mohl v klidu přečíst doma.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Součástí porovnávání a navrhování nových změn, bylo i dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 63 současných zaměstnanců holdingu DEK, a.s. z různých oddělení a poboček. Není analyzováno, v jakém poměru se zúčastnili muži a ženy.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na spokojenost s přijímacím řízením o práci v organizaci.

Někteří zaměstnanci byli do organizace přijímáni již před deseti lety. Od té doby se průběh přijímacího řízení razantně změnil, a to k lepšímu a efektivnějšímu. Dotazníkové šetření obsahovalo následujících jedenáct otázek:

1. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou organizace DEK nabízela?
2. Co pro Vás bylo nejdůležitější při hledání práce v organizaci DEK?
3. Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě organizace DEK?
4. Byl zástupce organizace profesionální?
5. Jak byste zhodnotil/a délku přijímacího pohovoru? Máte pocit, že s Vámi zástupce organizace hovořil přiměřeně dlouhou dobu?
6. Byl zástupce organizace dostatečně informovaný o společnosti?
7. Jak detailně Vám zástupce organizace objasnil pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?
8. Jak detailně Vás zástupce organizace obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení?
9. Jak rychlá byla odezva zástupce organizace DEK na Vaše e-maily?
10. Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.
11. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením v naší organizaci?

U druhé otázky měli respondenti možnost volit z více odpovědí a u desáté mohli napsat své připomínky nebo návrhy k průběhu přijímacího řízení. U zbývajících otázek mohli uchazeči dotazníku volit pouze jednu možnost odpovědi z nabídky.

Výsledky dotazníkového šetření jsou zdroje vlastního šetření.

1. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou organizace DEK nabízela?

Respondenti nejčastěji odpověděli, že se o pracovní pozici v organizaci DEK dozvěděli na internetu (36 %) a na webových stránkách (30 %). 10 % účastníků dotazníkového šetření našli nabídku zaměstnání pomocí inzerátu v novinách. Tři uchazeči se dozvěděli o volném pracovním místě na sociální síti. Sedm účastníků se o pracovním místě dozvěděli od někoho jiného. V sekci jiná měli dotazovaní možnost vyplnit zdroj a všichni tři zaměstnanci uvedli, že od známého, který je také zaměstnanec DEK, a.s. Tudíž na možnost odpovědi, že se o práci dozvěděli od někoho jiného, odpovědělo dohromady deset lidí.

Tabulka 1 Zdroje nabídky volných pracovních míst

Možnosti odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Webové stránky	19	30 %
Inzerát v novinách	6	10 %
Internet	23	36 %
Sociální síť	3	5 %
Rádio	2	3 %
Úřad práce	0	0 %
Od někoho jiného	7	11 %
Jiná	3	5 %



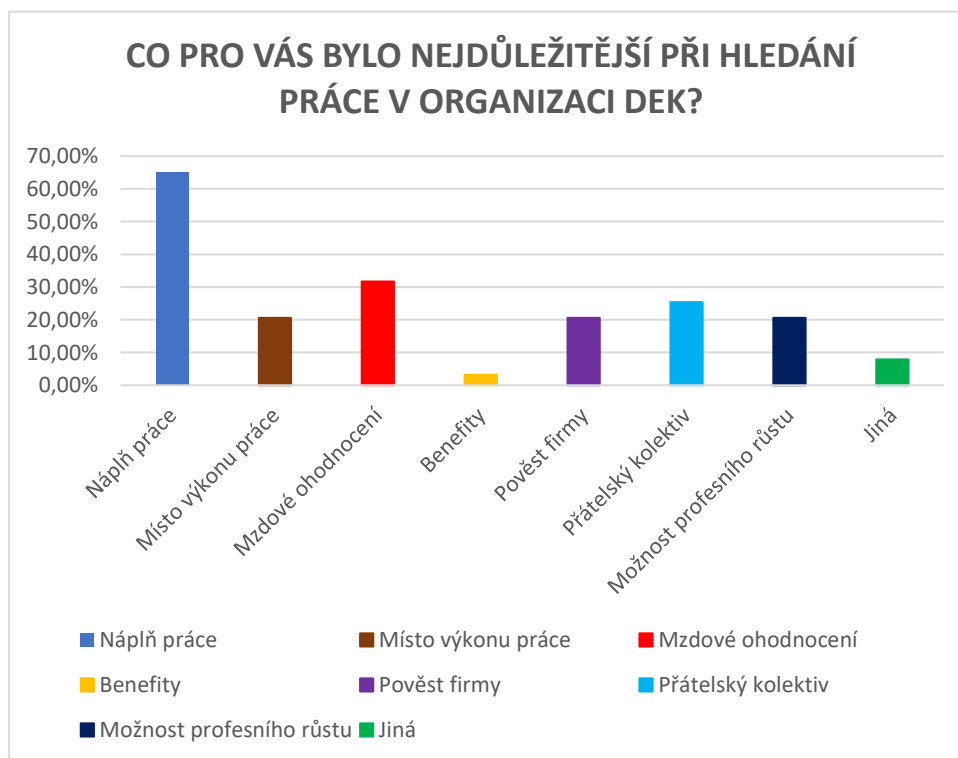
Graf 1 Zdroje nabídky volných pracovních míst

2. Co pro Vás bylo nejdůležitější při hledání práce v organizaci DEK?

U této otázky měli dotazovaní možnost zaškrtnout více odpovědí. Nejčastěji dotazované zajímala při hledání pracovního místa náplň práce (65 %) a mzdové ohodnocení (32 %). Pro šestnáct dotazovaných (25 %) bylo důležité najít přátelský kolektiv. Pro 21 % dotazovaných bylo důležité místo výkonu práce, pověst firmy a možnost profesního růstu. Pro 5 zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, byly důležité jiné faktory, které nebyly blíže specifikovány a dva dotazované zaměstnance zajímaly benefity.

Tabulka 2 Faktory při hledání práce

Možnosti odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Náplň práce	41	65 %
Místo výkonu práce	13	21 %
Mzdové ohodnocení	20	32 %
Benefity	2	3 %
Pověst firmy	13	21 %
Přátelský kolektiv	16	25 %
Možnost profesního růstu	13	21 %
Jiná	5	8 %



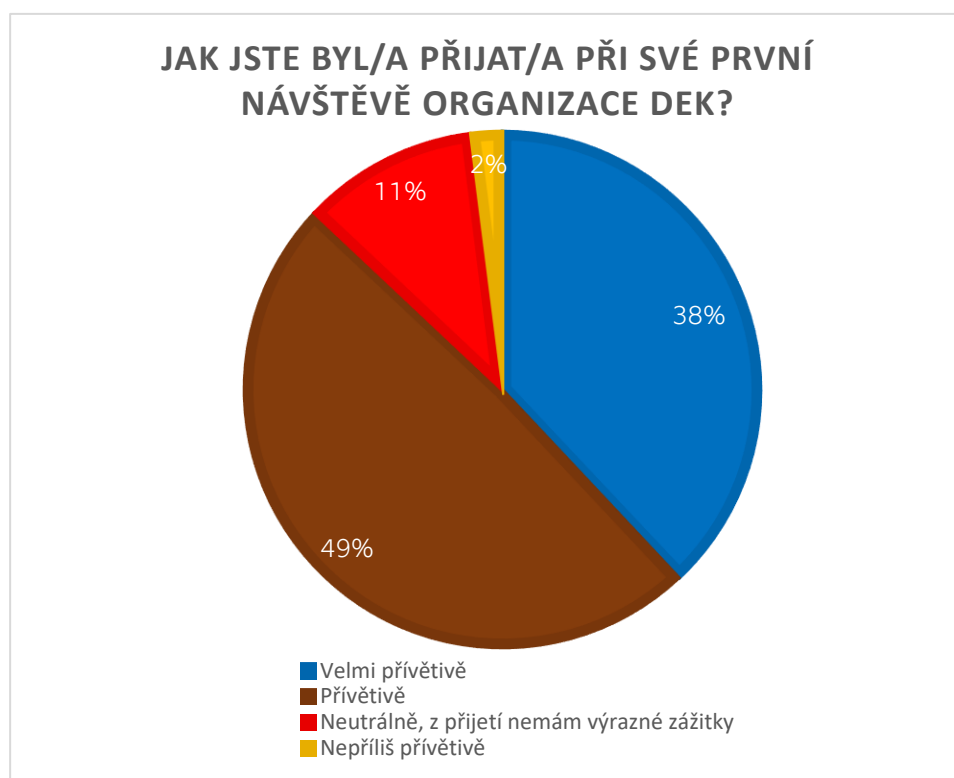
Graf 2 Faktory při hledání práce

3. Jak jste byl/a přijat/a při své první návštěvě organizace DEK?

U třetí otázky dotazníku zaměstnanci, účastníci se dotazníku, odpovídali velmi kladně. 38 % dotazovaných bylo při první návštěvě organizace přijaty velmi přívětivě a 49 % přívětivě. Sedm respondentů nemá z první návštěvy výrazné zážitky a jeden zaměstnanec byl přijat nepříliš přívětivě.

Tabulka 3 Přijetí při první návštěvě

Možnosti odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Velmi přívětivě	24	38 %
Přívětivě	31	49 %
Neutrálně, z přijetí nemám výrazné zážitky	7	11 %
Nepříliš přívětivě	1	2 %
Velmi nepřívětivě	0	0 %



Graf 3 Přijetí při první návštěvě organizace

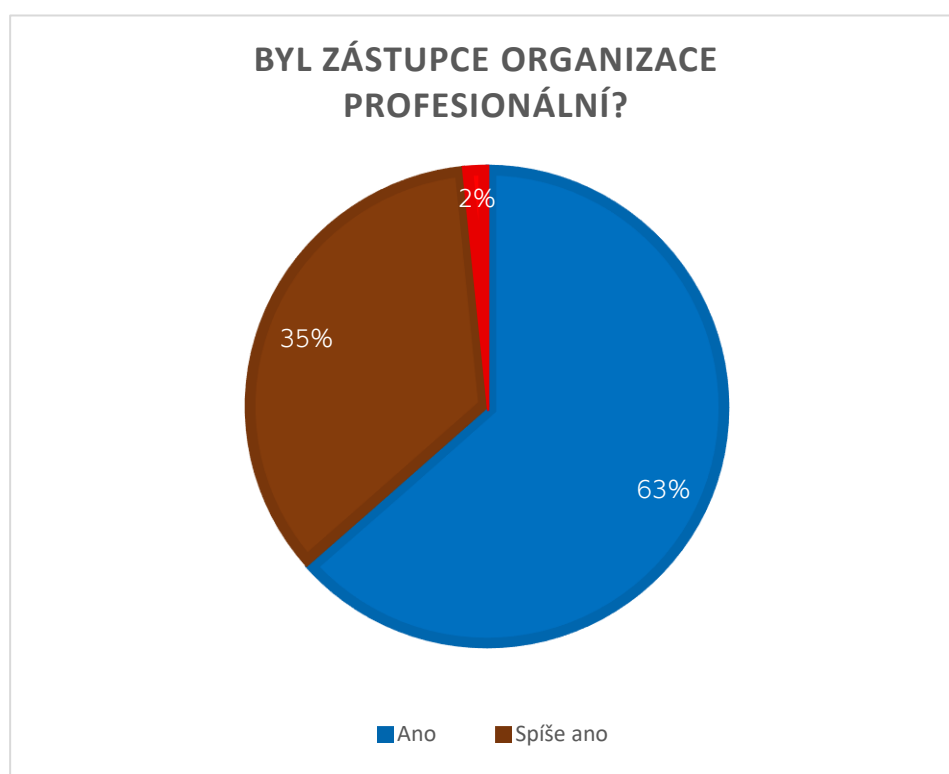
4. Byl zástupce organizace profesionální?

Další otázkou bylo, zdali personální zaměstnanec byl profesionální. To znamená, zdali uchazečům tykal a byl přívětivý.

63 % respondentů, tedy čtyřicet zaměstnanců, odpovědělo že ano a dalších dvacet dva (35 %) odpovědělo spíše ano. Pouze jeden účastník dotazníkového šetření odpověděl, že zástupce organizace spíše nebyl profesionální.

Tabulka 4 Profesionalita zástupce organizace

Možnosti odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Ano	40	63 %
Spíše ano	22	35 %
Spíše ne	1	2 %
Ne	0	0 %



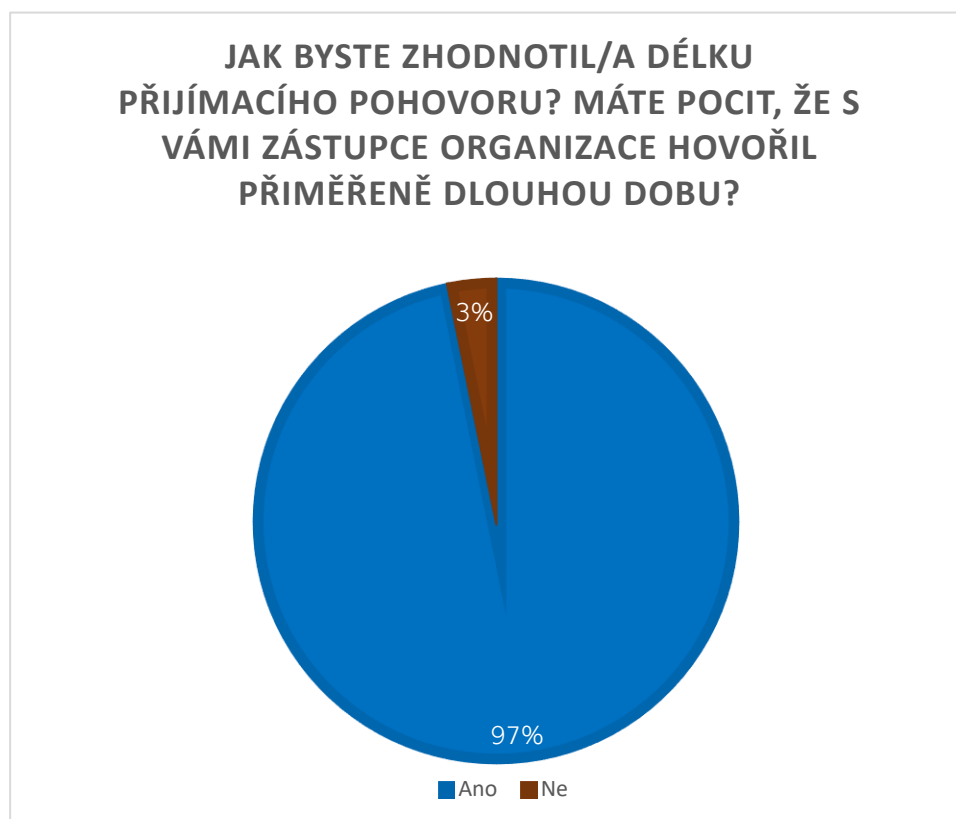
Graf 4 Profesionalita zástupce organizace

5. Jak byste zhodnotil/a délku přijímacího pohovoru? Máte pocit, že s Vámi zástupce organizace hovořil přiměřeně dlouhou dobu?

Kromě dvou respondentů si všichni myslí (97 %), že personální zaměstnanec hovořil při přijímacím pohovoru přiměřeně dlouhou dobu.

Tabulka 5 Přiměřená délka přijímacího pohovoru

Možnosti odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Ano	61	97 %
Ne	2	3 %



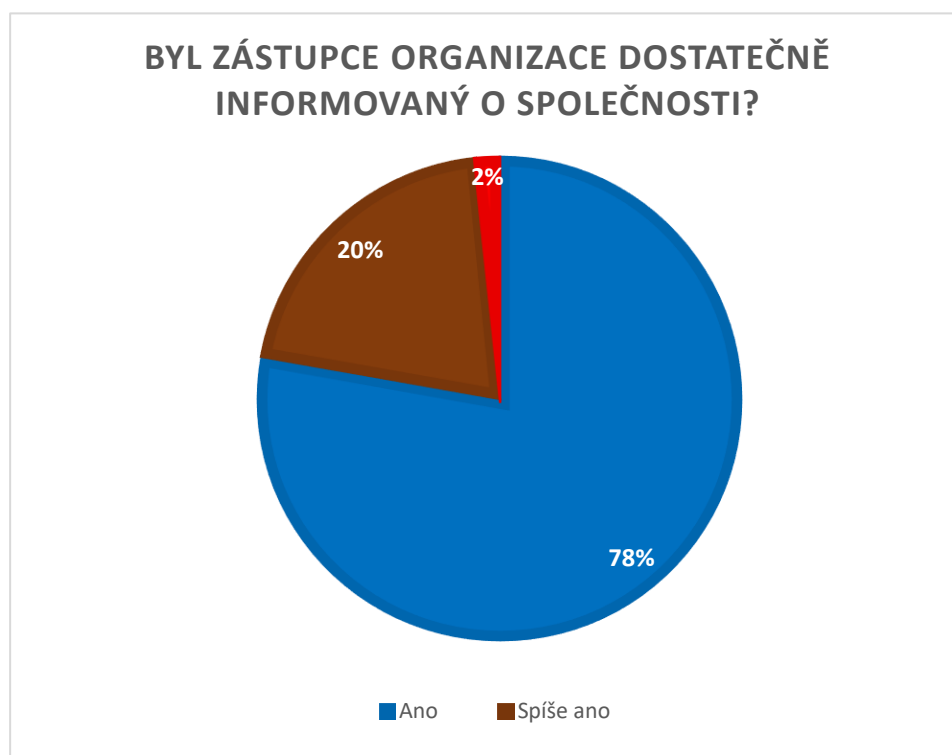
Graf 5 Přiměřená délka přijímacího pohovoru

6. Byl zástupce organizace dostatečně informovaný o společnosti?

Při otázce na dostatečnou informovanost zástupce organizace, odpovědělo 78 % dotazovaných zaměstnanců ano a 20 % spíše ano. Jeden respondent odpověděl spíše ne.

Tabulka 6 Informovanost zástupce organizace

Možnosti odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Ano	49	78 %
Spíše ano	13	20 %
Spíše ne	1	2 %
Ne	0	0 %



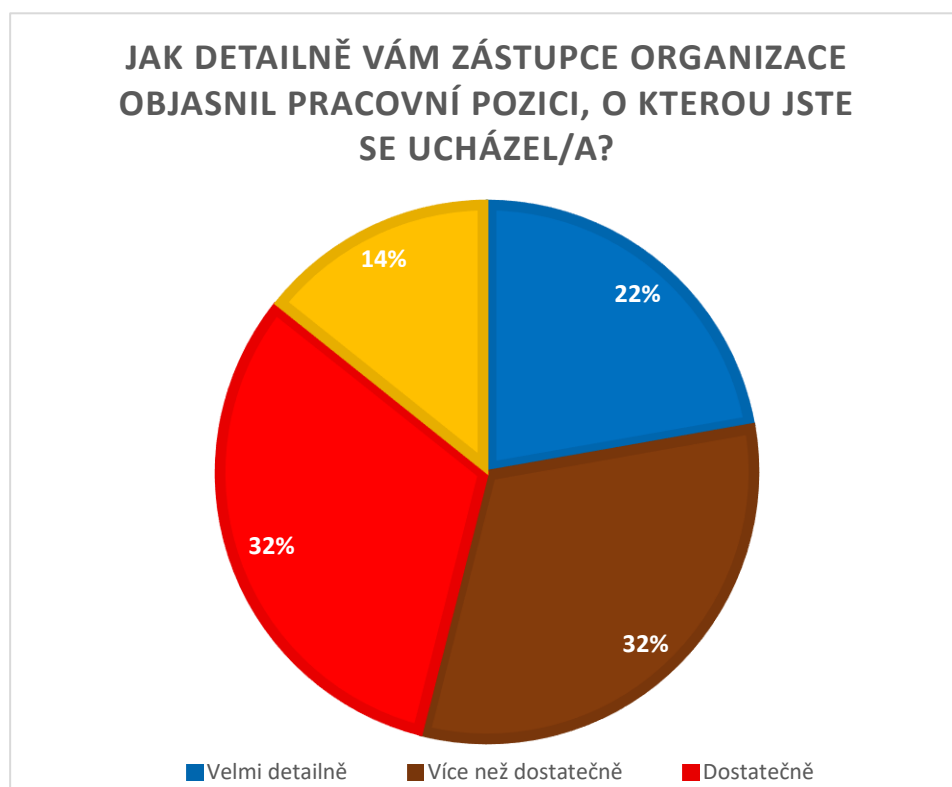
Graf 6 Informovanost zástupce organizace

7. Jak detailně Vám zástupce organizace objasnil pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?

U sedmé otázky dotazovaní odpovídali na to, jestli jim personální zaměstnanec dostatečně objasnil pracovní pozici, o kterou se ucházeli. 22 % účastníků dotazníku si myslí, že jim zástupce organizace objasnil pracovní pozici velmi detailně. 32 % zaškrtnulo možnost odpovědi více než dostatečně nebo dostatečně. Devět zaměstnanců si myslí, že jim personální objasnil pracovní pozici jen zběžně.

Tabulka 7 Objasnění pracovní pozice

Možnosti odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Velmi detailně	14	22 %
Více než dostatečně	20	32 %
Dostatečně	20	32 %
Jen zběžně	9	14 %
Vůbec	0	0 %



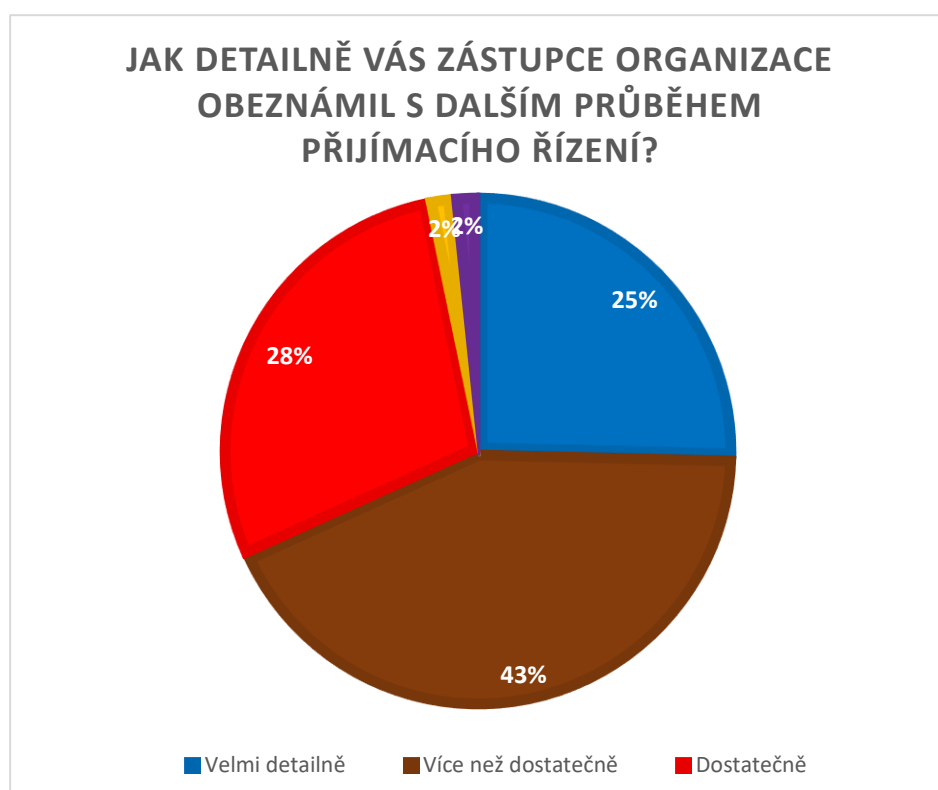
Graf 7 Objasnění pracovní pozice

8. Jak detailně Vás zástupce organizace obeznámil s dalším průběhem přijímacího řízení?

Další otázka se týkala, jak byli zaměstnanci obeznámeni s následujícím průběhem přijímacího řízení. Velmi detailně odpovědělo šestnáct účastníků dotazníku, tedy 25 %. 43 % zaměstnanců odpovědělo, že byli seznámeni s dalším průběhem přijímacího řízení více než dostatečně a 28 % byli seznámeni dostatečně. Jeden zaměstnanec byl seznámen zběžně a jeden vůbec.

Tabulka 8 Obeznámení s dalším průběhem přijímacího řízení

Možnosti odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Velmi detailně	16	25 %
Více než dostatečně	27	43 %
Dostatečně	18	28 %
Jen zběžně	1	2 %
Vůbec	1	2 %



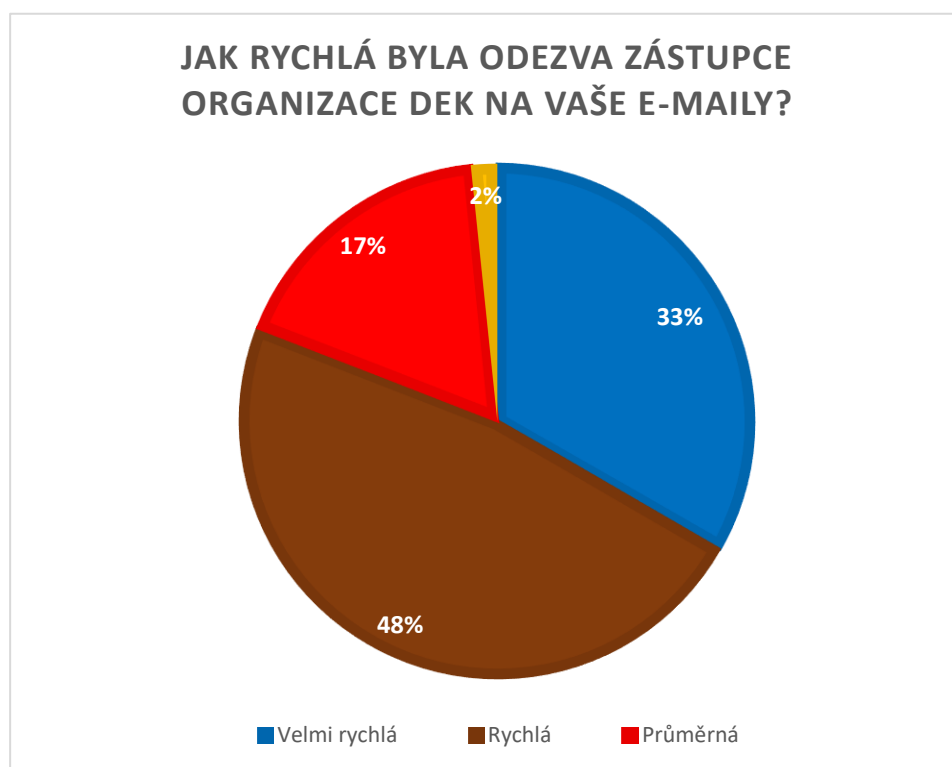
Graf 8 Obeznámení s dalším průběhem přijímacího řízení

9. Jak rychlá byla odezva zástupce organizace DEK na Vaše e-maily?

Při otázce na rychlost odezvy na e-maily od personálního zaměstnance, odpovědělo 33 % respondentů, že byla velmi rychlá. 48 % dotazovaných zaškrtnulo možnost rychlá a 17,5 % průměrná. Jen jediný zaměstnanec si myslí, že reakce byla pomalá.

Tabulka 9 Rychlost odezvy na e-maily

Možnosti odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Velmi rychlá	21	33 %
Rychlá	30	48 %
Průměrná	11	17,5 %
Pomalá	1	1,5 %
Velmi pomalá	0	0 %



Graf 9 Rychlost odezvy na e-maily

10. Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.

V této sekci dotazníku měli respondenti možnost napsat návrhy nebo připomínky ke zlepšení přijímacího řízení. Většina uchazečů žádné připomínky neměla.

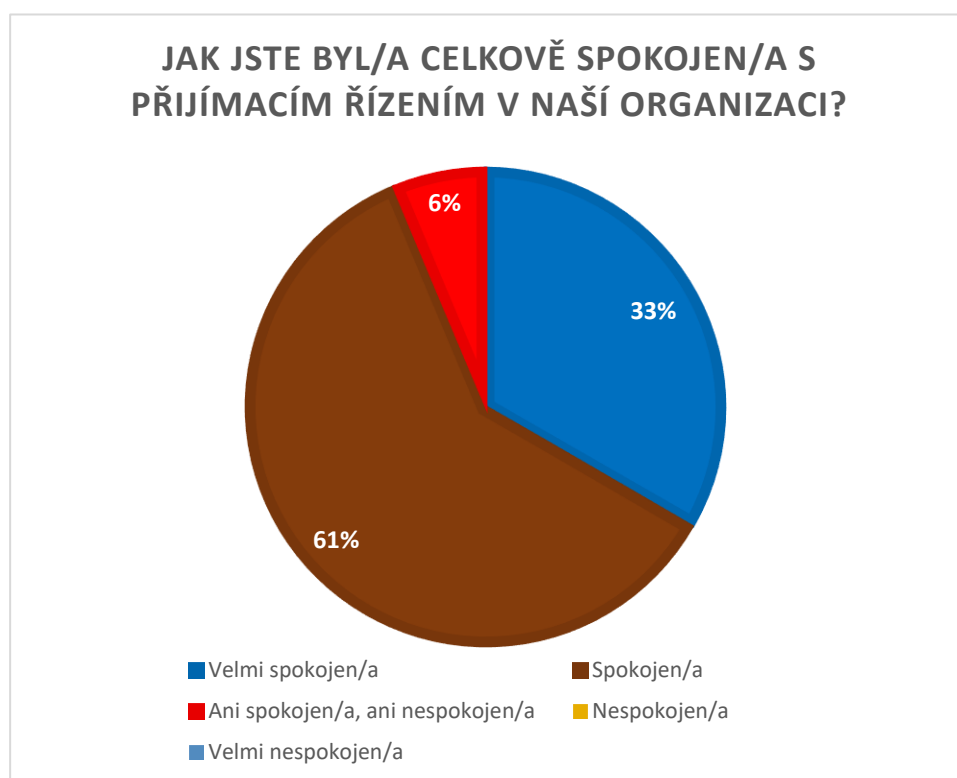
Někteří byli přijímáni před delší dobou a průběh přijímacího řízení se už změnil. Další si myslí, že test logických předpokladů nevyovídá objektivně o schopnostech uchazeče na všech takto testovaných pozicích a raději by ho nahradili komplexněji zaměřenými. Jeden z respondentů si myslí, že by při pohovoru měli personální zaměstnanci poskytovat podrobnější informace o náplni práce. Dalším návrhem je vylepšení místnosti, kde probíhají přijímací pohovory.

11. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením v naší organizaci?

Poslední otázka byla zaměřená na celkovou spokojenost s přijímacím řízením. Dvacet jedna účastníků dotazníku, tedy 33 %, byli velmi spokojeni. 61 % respondentů bylo spokojeno a 6 % nebylo ani spokojeno, ani nespokojeno.

Tabulka 10 Celková spokojenost s přijímacím řízením

Možnosti odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Velmi spokojen/a	21	33 %
Spokojen/a	38	61 %
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	4	6 %
Nespokojen/a	0	0 %
Velmi nespokojen/a	0	0 %



Graf 10 Celková spokojenost s přijímacím řízením

Dotazníkové šetření, které se zabývalo spokojeností s průběhovým řízením, dopadlo vcelku dobře. Respondenti odpovídali většinou kladnými možnostmi odpovědí.

Někteří zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, si myslí, že je několik věcí, které by se měly při přijímacím změnit. Prvním návrhem bylo nahrazení testu logických předpokladů jiným, komplexněji zaměřeným, testem. Dále vylepšení přijímací místnosti. Je možné, že toto opatření navrhoval zaměstnanec pobočky, protože tam uchazeči nemají samostatnou místnost. Posledním návrhem bylo, že by zástupci organizace měli poskytovat uchazečům detailnější popis pracovního místa. Některé z těchto návrhů byly již uvedeny v praktické části.

Závěr

Proces získávání a výběru zaměstnanců hraje v personální práci klíčovou roli. Jestliže bude proces získávání kvalitně zvládnut, organizace bude mít dostatečné množství uchazečů hlásící se na pozici volného pracovního místa. Tak bude moci vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, protože kvalitní uchazeči jsou tím nejcennějším zdrojem organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci DEK, a.s., porovnání vlastního zjištění s teoretickými poznatky, pokusit se najít přednosti a nedostatky organizace a následné vypracování návrhů na zlepšení a zefektivnění získávání a výběru. Bakalářská práce byla zpracovaná z dostupné literatury, interních materiálů organizace DEK, praktických zkušeností konzultantky práce a z vlastních zkušeností.

Organizace DEK, a.s. má velice dobře zavedený proces získávání a výběru zaměstnanců. Personální zaměstnanci svou práci vykonávají pečlivě a s uchazeči jednájí velice slušně.

Jestliže organizace z porovnání stávajících zaměstnanců a potřeb organizace vyvodí nedostatek pracovní síly, kontaktuje personálního zaměstnance, který zahajuje proces získávání zaměstnanců. Ten uveřejňuje nabídku pracovního místa na webových stránkách, sociálních sítích, v médiích a na Úřadu práce.

Přihlášení uchazeči jsou následně zváni k prvnímu kolu přijímacího řízení, kde vyplňují test logických předpokladů (COGIT TEST, verze C) a obecný dotazník. Uchazeči, kteří splní podmínky přijímacího řízení, jsou zváni k druhému kolu, tedy k výběrovému pohovoru. Jestliže organizace přijímá zaměstnance na pobočku, probíhá třetí kolo přijímacího řízení. Po uplynutí všech kol přijímacích řízení, se schází zástupci organizace a vybírají toho nejlepšího zaměstnance s případně náhradním kandidátem. S úspěšným kandidátem je domluven datum podpisu smlouvy. Neúspěšní uchazeči jsou zdvořile odmítnuti.

Na základě dotazníkového šetření, který se zabýval spokojeností s přijímacím řízením, bylo zjištěno, že organizace neposkytuje uchazečům dostatečné množství informací o pracovním místě. K tomuto zjištění bylo navrženo opatření, aby personální zaměstnanci měli sepsané veškeré informace o pracovním místě a ty byly následně sděleny uchazečům.

Dále byly pro zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců navrženy následující opatření:

- využívat vnitřní zdroje získávání zaměstnanců v organizaci,

- prezentování pracovních míst na veletrzích práce,
- vytvoření vzorového životopisu pro uchazeče, který by byl vystaven na webových stránkách organizace,
- vytvoření interního manuálu pro získávání a výběr zaměstnanců,
- přítomnost personálního zaměstnance u výběrového pohovoru.

Realizace těchto návrhů může pomoci ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

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

BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J., 2011. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. ISBN 978-80-87174-08-1.

BIELCZYK, A., 2005. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 80-724-8304-8.

ČÁSTORAL, Z., 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-038-9.

DUDA, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: KEY Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol, 2007. *Management lidských zdrojů*. C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KALNICKÝ, J., 2012. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis. ISBN 978-80-7329-300-0.

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1168-3.

KOUBEK, L., 2013. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6348-6.

MARTIN, D., 2007. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1496-4.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M., 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-083-8.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

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

ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠPAČEK, L., 2008. *Nová velká kniha etikety. 2., rozš. vyd. Praha: Mladá fronta, 2008. ISBN 978-80-204-1954-5.*

URBAN, J., 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.*

Internetové zdroje

Volná místa. Volnámísta.cz - volná pracovní místa, nabídka práce, jobs a zaměstnání [online]. Dostupné z: <https://www.volnamista.cz/krok-2?id=0>

Volná místa. Volnámísta.cz - volná pracovní místa, nabídka práce, jobs a zaměstnání [online]. Dostupné z: <https://www.volnamista.cz/moje-inzeraty/156750>

Volná pracovní místa | Stavebniny DEK - Vše pro Váš dům. Stavebniny DEK - Vše pro Váš dům [online]. Co-pyright © 2017 DEK a.s. [cit. 25.04.2017]. Dostupné z: <https://www.dek.cz/zamestnani/volna-pracovni-mista>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo společnosti	22
Obrázek 2 Uspořádání skupiny firem v holdingu, interní dokumenty společnosti.....	23
Obrázek 3 Vyplněný inzerát personálním zaměstnane na webové stránce volnamista.cz	27
Obrázek 4 Zveřejněné inzeráty na webových stránkách volnamista.cz.....	28
Obrázek 5 Volné pozice holdingu DEK, a.s. zveřejněné na webových stránkách dek.cz	29
Obrázek 6 Potvrzující e – mail výběrového řízení.....	32

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zdroje nabídky volných pracovních míst.....	38
Tabulka 2 Faktory při hledání práce	39
Tabulka 3 Přijetí při první návštěvě.....	40
Tabulka 4 Profesionalita zástupce organizace.....	41
Tabulka 5 Přiměřená délka přijímacího pohovoru.....	42
Tabulka 6 Informovanost zástupce organizace.....	43
Tabulka 7 Objasnění pracovní pozice.....	44
Tabulka 8 Obeznamení s dalším průběhem přijímacího řízení.....	45
Tabulka 9 Rychlost odezvy na e-maily	46
Tabulka 10 Celková spokojenost s přijímacím řízením.....	48

Seznam grafů

Graf 1 Zdroje nabídka volných pracovních míst.....	38
Graf 2 Faktory při hledání práce.....	39
Graf 3 Přijetí při první návštěvě organizace.....	40
Graf 4 Profesionalita zástupce organizace	41
Graf 5 Přiměřená délka přijímacího pohovoru.....	42
Graf 6 Informovanost zástupce organizace	43
Graf 7 Objasnění pracovní pozice	44
Graf 8 Obeznamení s dalším průběhem přijímacího řízení	45
Graf 9 Rychlost odezvy na e-maily.....	46
Graf 10 Celková spokojenost s přijímacím řízením	48

Seznam příloh

Příloha 1 Vyhodnocení testu mentální výkonosti

Příloha 2 Obecný dotazník

Příloha 1 Výsledky testu mentální výkonnosti

Vyhodnocení testu mentální výkonnosti

Základní údaje: Žena, 21 let, vzdělání: vyučen/a s maturitou, uchazečské číslo testované osoby: UCHC-120964,
jméno testované osoby: Kateřina Frybílková

V tomto vyhodnocení naleznete nejdříve shrnutí dosažených výsledků - celkový mentální index a všechny dílčí skóry. Následuje vysvětlení měřených parametrů.

Výsledky:

MI: 124.9



Psychomotorické tempo: 256.0



Pozornost: 203.0



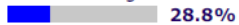
Přesnost: 82.0



Rychlost + přesnost: 144.9



Obecná inteligence: 21.0



Flexibilita: 146.0



Frustrační tolerance: 50.0



Unavitelnost: 0

Nízká unavitelnost (dobrý výsledek)

Celkem správných odpovědí: **94**

Celkem špatných odpovědí: **10**

Celkem nezpracovaných odpovědí: **17**

Zdroj: interní dokumenty organizace DEK



OBECNÝ DOTAZNÍK

Jméno, Příjmení, Titul:		Výsledky	
Bydliště :			
Možné datum nástupu:			
Představa platového ohodnocení:			
Nejvyšší dosažené vzdělání:			
Název školy, studovaný obor:			
<i>Současné/ poslední zaměstnání:</i>			
Firma:			
Pracovní poměr OD - DO:			
Pozice, náplň práce:			
Co považujete za svůj největší pracovní úspěch?			
Důvod odchodu:			

V dne

Podpis

Zdroj: interní dokumenty organizace DEK

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Kateřina Fryblíková

V Praze dne: 29. 04. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis