

Analýza systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MND a. s.

Lenka Jankovičová

Bakalářská práce
2008

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka JANKOVIČOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání a výběru zaměstnanců
v podniku MND, a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě teoretických poznatků, zásad a postupů popište systém vyhledávání a výběru zaměstnanců.
2. Uvedte současný stav systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MND, a. s.
3. Navrhněte dotazník a provedte šetření dané situace.
4. Analyzujte přednosti a nedostatky v systému vyhledávání a výběru zaměstnanců společnosti MND, a. s.
5. Na základě výsledků předchozí analýzy navrhněte zkvalitnění systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MND, a. s.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] GREGAR, A. Personální řízení 1, vybrané kapitoly. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.

[2] KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management, Řízení, Organizace. Praha: Lidne, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

[3] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBERT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

[4] KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.

[5] SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky. 2. vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2006. 154 s. ISBN 80-70-41-212-7.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Martina Matějková
EXT.**

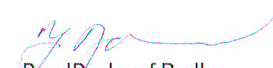
Datum zadání bakalářské práce:

10. října 2008

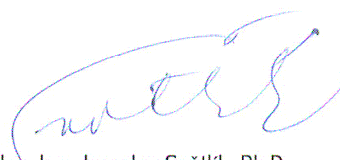
Termín odevzdání bakalářské práce:

12. prosince 2008

Ve Zlíně dne 31. října 2008


PaedDr. Josef Rydlo
děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
v Zlíně, vedoucí katedry

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti MND a. s. Zaměřila jsem se na teoretické poznatky, zásady a postupy v systému vyhledávání a výběru zaměstnanců a popsala jsem tento systém ve společnosti MND a. s. Zaměřila jsem se také na charakteristiku společnosti MND a. s., její činnosti, historii vzniku společnosti, organizační strukturu a strukturu zaměstnanců. Navrhla jsem dotazníkové šetření a na základě dotazníku jsem popsala přednosti a nedostatky v systému vyhledávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti. Stanovila jsem si také cíle dotazníku a pomocí výsledků analýzy dotazníkového šetření, navrhla doporučení pro zlepšení tohoto systému.

Klíčová slova: personální management, vyhledávání a výběr zaměstnanců, dotazníkové šetření

ABSTRACT

The goal of this work is to analyze the system for searching and selecting staff at the MND Inc. I focused on theoretical knowledge, policies and procedures in the search and selection of staff, and I describe this system in MND Inc. and focused, I also on the characteristics of the MND Inc. its activities, the history of the company, organizational structure and staff structure. I propose a questionnaire survey and on the basis of a questionnaire, I described the advantages and disadvantages in the search and selection of employees in the company. I also set the objective of the questionnaire and using the results of the analysis of a questionnaire survey, proposed recommendations for the improvement of the system.

Keywords: personal management, searching and selecting staff, questionnaire survey

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Janovi Stuchlíkovi za odborné vedení a Ing. Martině Matejíkové za cenné rady a za poskytnutí informací a podkladů nezbytných pro vypracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 TEORETICKÉ POZNATKY PROBLEMATIKY VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	11
1.1 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	11
1.1.1 Cíle získávání a výběru zaměstnanců.....	12
1.1.2 Vyhledávání (získávání) zaměstnanců	12
1.1.3 Zdroje pracovních sil.....	13
1.1.4 Proces získávání zaměstnanců	16
1.1.4.1 Metody získávání zaměstnanců	16
1.1.4.2 Interní získávání zaměstnanců	16
1.1.4.3 Externí získávání zaměstnanců.....	17
1.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	20
1.2.1 Kritéria výběru	22
1.2.2 Dokumenty výběru	22
1.2.3 Metody výběru.....	23
II ANALYTICKÁ ČÁST	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
2 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI	27
2.1 PROFIL SPOLEČNOSTI MND A. S.	28
2.2 HISTORIE	34
2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
2.4 SOUČASNÝ STAV SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V DANÉ SPOLEČNOSTI	39
2.4.1 Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti.....	41
2.4.1.1 Vyhledávání zaměstnance.....	41
2.4.1.2 Výběr zaměstnanců	42
3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	46
3.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	46
4 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY V SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V DANÉ SPOLEČNOSTI NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	55
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	57
ZÁVĚR	59
RESUME	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	65
SEZNAM GRAFŮ	66
SEZNAM OBRÁZKŮ	67

SEZNAM TABULEK.....	68
SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Personální řízení má významný vliv na hospodářské výsledky podniku. Podnik nebo jakákoliv jiná organizace může fungovat pouze tehdy, pokud je schopna zformovat a využít tři základní okruhy zdrojů. Tyto základní faktory se týkají materiálních a finančních prostředků, know-how a lidských zdrojů, které jsou důležitým článkem uvádějící do pohybu ostatní zdroje.

Lidský zdroj je chápán jako významný faktor organizace, který vytváří efektivní budoucnost a prosperitu celého podnikového řízení. Prostředky do něj vložené nejsou zbytečné investice, nýbrž investice, které budou v budoucnu navráceny a zhodnoceny. Proto je člověk brán jako nejdůležitější složkou úspěšného chodu celé organizace.

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila „Analýzu systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MND a. s.“ Jelikož je tato oblast jedna z podstatných úloh personální práce, vyžaduje proto odpovídající přípravu a pozornost. Budu se proto snažit tuto oblast definovat co možná nejlépe.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MND a. s. a navrhnout zkvalitnění tohoto systému.

Tento proces je mnohdy označován jako nábor, šířeji však jako personální marketing. Náborový proces se odvíjí od požadavků a potřeb organizace, které udávají průběh celého procesu. Podle požadovaných kritérií zohledňujeme uchazečovi přednosti a kvality, podle kterých ho přiřadíme k dané profesi.

Chceme-li získat souhrnný obraz náborového procesu, musíme vzít v úvahu také hledisko uchazečů o práci. Hledání místa je pro uchazeče spojeno s řadou aktivit a náborový proces zažívají ze svého specifického pohledu, který se v některých bodech velmi výrazně odlišuje od pohledu podniků.

V personálním marketingu se jedná o **dvojstranný proces**. V rámci tohoto dvojstranného procesu musíme brát v potaz, že nejen podnik, v rámci náborového procesu, si vybírá potencionální vhodné zaměstnance, ale také uchazeči o zaměstnání si vybírají podle svých představ vhodného zaměstnavatele. Proto je důležité, aby podniky v době malé nabídky na trhu práce věděly, jakým způsobem v procesu získávání a výběru zaměstnanců vhodně a efektivně zapůsobit na uchazeče o zaměstnání.

Podnik se nemůže spoléhat na to, že vhodné a produktivní zaměstnance mu přivede náhoda. Proto náklady za vykonanou práci manažera s podporou personalistů při vyhledávání a výběru zaměstnanců je rozhodně lepší investicí než pozdější řešení problémů, které jsou důsledkem nevhodně přijatých zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti částí. První část se zabývá teoretickými poznatky, zásadami a postupy v systému vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Obsahem druhé části je stručná charakteristika společnosti MND a. s., její činnosti, historie vzniku společnosti a organizační struktury. Popis aplikace teoretické části v praxi, analyzován proces vyhledávání a výběru zaměstnanců v podniku MND a. s.

Třetí kapitola je věnována návržení dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení. Tento dotazník vyplňovali THP zaměstnanci.

Ve čtvrté části jsou shrnuty přednosti a nedostatky v systému vyhledávání a výběru zaměstnanců v podniku MND a. s. na základě dotazníkového šetření.

Pátá část je věnována návrhům a doporučením pro zkvalitnění systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MND a. s., na které jsem přišla na základě výsledků analýzy dotazníkového šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ POZNATKY PROBLEMATIKY VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Správný výběr zaměstnanců je nejen výchozí, ale i nejdůležitější součástí personálního řízení. Nevhodný průběh a chybné závěry výběru jsou drahé - ovlivňují nejen náklady výběrového řízení, ale i celkovou výkonnost firmy, její kulturu a pověst i postavení na trhu práce.

Získávání a výběr zaměstnanců zahrnují činnosti sahající od charakterizování požadavků na obsazované pracovní místo – vymezení náplně pracovního místa, jeho úkolů, pravomocí a odpovědností, a požadovaných znalostí, schopností a zkušeností hledaných zaměstnanců, přes rozhodnutí o způsobech získání nových zaměstnanců, až po přípravu a provedení výběru nových zaměstnanců (výběrové řízení). Přijímání zahrnuje činnosti související s přijetím vybraných kandidátů do pracovního poměru – předání pracovní nabídky a uzavření pracovní smlouvy. [1, s. 46]

1.1 Vyhledávání zaměstnanců

Stanovení požadavkových profilů

Dříve než při vyhledávání a výběru zaměstnanců budeme moci zvolit rozhodnutí „Kde“ a „Jak“, musí se v případě systematického postupu stanovit, které schopnosti a také jaký kvalifikační profil by měl zaměstnanec potřebný pro toto místo mít. [2]

Výchozím bodem pro vytvoření žádaného kvalifikačního profilu jsou určité požadavky, které má obsazované místo stanovené. Hlavním bodem pro stanovení požadavků je popis pracoviště, který je obsažen v popisu pracovních míst. Popisy míst jsou výsledkem k odpovědím na následující otázky:

- Jaké úkoly se na tomto místě vykonávají?
- Jak je místo v dané organizaci organizačně začleněno?
- Které formy spolupráce s ostatními místy v dané organizaci jsou potřebné?
- Jaké kompetence a odpovědnost jsou s místem spojeny? [2]

Popisy míst vysvětlují charakteristiku daného místa a jsou potřebnou základnou pro vytvoření požadavkového profilu. Tento požadavkový profil dále poslouží jako základna pro výběr vhodné metody k získávání a výběru zaměstnanců. [2]

1.1.1 Cíle získávání a výběru zaměstnanců

Cílem získávání a výběru zaměstnanců je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, která je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. [3, s. 84]

Podle Gregara lze tedy definovat **tři fáze v procesu** získávání a výběru zaměstnanců:

- **definování požadavků:** popis a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách,
- **získávání uchazečů:** vyhodnocení různých zdrojů uvnitř a mimo podnik, inzerování, event. služby agentur,
- **výběr uchazečů:** pohovory, testování, hodnocení, reference a podobně. [3]

Východiskem pro přijímání nových zaměstnanců by mělo být tedy vždy plánování potřeby pracovníků v organizaci (plán personálního stavu, plán nově přijatých zaměstnanců apod.) vycházející z podnikatelských záměrů firmy, především plánovaného vývoje tržeb, nákladů a investic, předpokládaných racionalizačních opatření apod. [4, s. 65]

Podnik při plánování potřeby nových zaměstnanců musí brát také v potaz věkovou strukturu v podniku, předpokládaný odchod zaměstnanců do důchodu a očekávaný úbytek zaměstnanců v důsledku fluktuace. [4]

1.1.2 Vyhledávání (získávání) zaměstnanců

Předtím než podnik může vstoupit do fáze výběru zaměstnanců, předchází této fázi jejich získávání. Jde o činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu, tj. včas. [5, s. 76]

Obsahem této činnosti může být např.:

- **vyhledávání** vhodných pracovních zdrojů,

- **informování** o volných pracovních místech v podniku,
- **nabízení** těchto volných pracovních míst,
- **jednání s jednotlivými uchazeči,**
- **získávání přiměřených informací o uchazečích,**
- organizační a administrativní zajištění všech těchto činností. [5]

Vyhledávání zaměstnanců je společně s výběrem důležitou fází utváření podnikové pracovní síly (staffingu) a rozhoduje také o tom, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici. Tato činnost je označována termínem nábor zaměstnanců. Je ale rozdíl v označení nábor zaměstnanců a vyhledávání. Zatímco nábor znamená zpravidla získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, vyhledávání zaměstnanců získává své budoucí zaměstnance nejen z vnějších zdrojů, ale i řad stálých zaměstnanců organizace. [5]

1.1.3 Zdroje pracovních sil

Volná pracovní místa může podnik obsazovat jak z vnitřních (vnitropodnikových), tak z vnějších (mimopodnikových) zdrojů. [6]

Oba tyto způsoby vyhledávání zaměstnanců mají své přednosti, ale i své nevýhody. Podnik se zaměří na takové zdroje vyhledávání, které budou záviset na profilu pracovního místa a také možnosti najít vhodného kandidáta v podniku. [6]

Má-li být vyhledávání zaměstnanců efektivní, je nezbytné, aby mělo základ ve specifikaci pracovních činností (a jejich požadavků na předpoklady pracovníka), vztahujících se ke konkrétním pracovním místům či funkcím. [6, s. 74]

Proto je velmi důležité provádět analýzy aktuálních pracovních činností a funkčních míst, ale i nově plánovaných, které bude třeba pokrýt v souvislosti s předpokládanou změnou. [6]

Charakteristika vnitřních zdrojů:

Pokud podnik zvolí jako možnost pro obsazení volných pracovních míst vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů mohou být jako potenciální uchazeči o volná pracovní místa následující skupiny: [5]

- *zaměstnanci uvolnění v důsledku technického rozvoje* (v důsledku substituce živé práce stroji – jde o tzv. technologickou nezaměstnanost),

- *zaměstnanci uvolnění v souvislosti s organizačními změnami* nebo ukončením určité výroby,
- *zaměstnanci, kteří mají předpoklady převzít odpovědnější funkci* a náročnější práci,
- *zaměstnanci, kteří sami projevují zájem* přejít na jiné místo v organizaci.

[5, s. 75]

Využití vlastních zaměstnanců při obsazování volných míst má řadu předností, ale může být také provázeno i některými problémy. [5]

Výhody

- otevření možnosti postupu zvyšuje se sepětí s podnikem, zlepšuje se podnikové klima
- nízké náklady na získávání lidí
- uchazeč zná spolupracovníky
- vědomí vlastních schopností
- udržení úrovně mezd a platů
- rychlejší obsazení místa
- uvolnění místa pro mladé zájemce
- průhledná personální politika
- regulovatelnost personálním plánem
- cílevědomé personální řízení
- omezení fluktuace

[6]

Nevýhody

- omezený výběr
- vyšší náklady na vzdělávání lidí
- podniková „slepota“
- zklamání kolegů, méně uznání, rivalita
- klikaření
- obavy z odmítnutí dlouholetého kmenového zaměstnance
- „automatické“ povyšování

- přeložení (povýšení) neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání

[6, s. 75]

Charakteristika vnějších zdrojů:

Jako druhý způsob jak obsadit volná pracovní místa si podnik může zvolit vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, které představuje poměrně široké spektrum možností. [5]

Vyhledávání se zpravidla zaměřuje na následující skupiny zájemců:

- uchazeči o práci registrovaní na úřadech práce,
- absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnání,
- další volné pracovní síly. [5, s. 75]

V případě potřeby mohou být také dalšími doplňkovými zdroji např. *důchodci, ženy v domácnosti, studenti, pracovníci ze zahraničí atd.* [5, s. 75]

Pestrost trhu práce může přinášet pro podnik výhody, je však třeba zvážit i možná rizika. [5]

Výhody

- širší možnosti výběru
- nové impulsy pro podnik
- příchozí je rychleji uznán („nové koště“)
- přesné pokrytí potřeby

Nevýhody

- vyšší náklady na vyhledávání
- zvyšování fluktuace v podniku
- negativní účinek na podnikové klima
- riziko zkušební lhůty
- neznalost podniku, seznámení si vyžádá čas a peníze
- obsazení místa trvá déle
- stres z přechodu na nové působiště
- představy vyššího platu
- blokování šancí na postup interních zaměstnanců

[6, s. 75]

Mnoho dobrých důvodů hovoří ve prospěch využívání vlastních zdrojů a řada organizací dává tomuto postupu přednost. Tato strategie však vyžaduje dodržet dvě základní podmínky ze strany organizace:

1. Je třeba, aby vedení organizace mělo dostatečné informace o zaměstnancích (zejm. o jejich schopnostech, předpokladech, aspiracích a možnostech dalšího uplatnění).
2. Druhou podmínkou je soustavná péče o rozvoj kvalifikace (orientovaná na budoucí potřeby organizace).

[5, s. 76]

1.1.4 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců vychází ze znalosti jednotlivých pracovních míst (kterou přináší analýza pracovních míst), předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst (které je součástí personálního plánování). [5, s. 76]

1.1.4.1 Metody získávání zaměstnanců

Organizace si může vybrat z palety rozmanitých metod získávání zaměstnanců. Efektivnost jejich uplatnění závisí na:

- požadavcích pracovního místa, které plánuje obsadit,
- objemu finančních prostředků, které může do získávání investovat,
- naléhavost řešení atd.

[5, s 76]

1.1.4.2 Interní získávání zaměstnanců

1. **Bez pohybu zaměstnanců:** Pokrytí zvýšené potřeby přesčasovými hodinami nebo přesunem dovolených, naskýtá se zvláště při pouze krátkodobém zvýšeném náporu práce.
2. **S pohybem zaměstnanců:** Zaměstnanci jsou se svými kvalifikacemi a též potenciály převedeni na volná místa v podniku. Rozlišujeme mezi vertikálními přesuny (povýšení) a horizontálními přesuny (na hierarchicky stejně postavené místo, přidělení k projektovým skupinám). Nevýhodou této metody je, že přesunem

zaměstnanců se uvolní jejich původní místa, která musí být obsazena, a tak vzniká nový problém. Tato následná potřeba může být pokryta buď opět přesunem (čím vznikají „přesunovací řetězce“), nebo pomocí vnějších opatření.

[2, s. 386]

Má-li být personální potřeba pokryta interním převedením, tedy s pohybem zaměstnanců, musí být volná pracovní místa patřičně oznámena interním uchazečům. Interní oslovení uchazečů může mj. probíhat takto:

- Interní výběrové řízení prostřednictvím vývěsek na informačních tabulích nebo inzeráty ve firemních novinách, zpravodajích nebo na intranetu.
- Oslovení zaměstnanců na zkrácenou pracovní dobu, kteří by případně chtěli pracovat déle.
- Přímé oslovení vhodných spolupracovníků, např. v rámci postupových pohovorů.
- Nabídky na návrat do podniku zaměstnancům, kteří na určitou dobu podnik opustili (např. studující, ženy po mateřské dovolené atd.)

[2, s. 387]

1.1.4.3 Externí získávání zaměstnanců

Při externím získávání zaměstnanců musí být vyjasněna otázka, kým, popř. prostřednictvím kterého kanálu bude prováděn výběr.

Vyhledávání zaměstnanců z externích zdrojů lze uskutečňovat několika formami:

- **na trhu práce:**
 - **formou propagace a inzerce (výběrových i konkursních řízení),**
 - **na úřadech práce,**
 - **prostřednictvím působení vlastních zaměstnanců v jejich okolí (mezi jejich známými),**
 - **využitím služeb specializovaných agentur,**
 - **spoluprací s personálními útvary jiných podniků,**
- **na školách a v učebních zařízeních,** ve spolupráci s těmito vzdělávacími institucemi jde o získávání začínajících zaměstnanců, absolventů různých typů škol,

- **aktivním usilování o přechod konkrétních zaměstnanců**, zejména vysoce kvalifikovaných specialistů z jiných podniků a institucí,
- **personální leasing** se využívá na pokrytí krátkodobé potřeby specializované práce v podniku,
- uchazeči se nabízejí sami, vystupují jako **náhodní žadatelé o zaměstnání**,
- **internet**, jeho využívání narůstá, webové stránky firem umožňují předání podrobných informací o volném místě.

[6, s. 76]

- Inzerce

Důležitým prostředkem pro kontaktování s různými okruhy budoucích uchazečů o místo je **inzerce**. Může být prováděna prostřednictvím masovým sdělovacích prostředků a to především v denním tisku, odborném tisku nebo v časopisech s profesionálním zaměřením univerzitních publikacích apod. [7]

Inzerát by měl být stručný, výstižný, musí obsahovat základní informace o podniku, požadavcích na zaměstnance, podmínkách odměňování a informace o tom, jak má uchazeč, v případě zájmu, postupovat. [3]

- Propagace

Další možnostmi **propagace** jsou: letáky, vývěsky, využití plakátové reklamy apod., dále aktivity typu „Dny otevřených dveří“, výstavy apod. [6, s. 76]

- Úřady práce

Podnik může hledat potenciální zaměstnance i na úřadech práce. Výhodou je bezplatnost této služby a shromážděné informace o uchazečích. Nevýhodou může být omezený výběr a to zejména kvalifikovaných zaměstnanců. [5]

- Specializované agentury

Vyhledávání budoucích zaměstnanců pomocí specializovaných agentur se využívá hlavně při obsazování pracovních míst s vysokými kvalifikačními nároky, s vysokou mírou odpovědnosti nebo na specializované pracovní pozice. Nevýhoda u tohoto způsobu získávání zaměstnanců je, že činnost těchto agentur je finančně nákladná. [6]

Povolení ke zprostředkování zaměstnání uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí. Tyto agentury (úplný seznam agentur na www.mpsv.cz - agentury práce) poskytují i např. služby

outplacementu, zabývají se též tzv. executive search nebo headhunting (doslova ulovení objednavatelem zvoleného většinou vysoce postaveného manažera). [5, s. 78]

Outplacement

Je to mezinárodně užívaný pojem pro proces podpory a pomoci, který zaměstnavatelé využívají ve snaze pomoci zaměstnancům propouštěným z důvodu nadbytečnosti [5, s. 60]

Executive search

Je to přímé vyhledávání kandidátů, vhodné pro obsazování rozličných pozic středního managementu, strategicky rozhodujících pozic nejvyššího managementu a specializovaných míst, která vyžadují specifické odborné či osobnostní předpoklady. Tato mezinárodně uznávaná metoda umožňuje velice efektivní vyhledávání kandidátů a zahrnuje vytipování cílové skupiny nejvhodnějších osob na současném trhu, jejich diskrétní oslovení, interview, posouzení a výběr těch nejvhodnějších kandidátů a jejich prezentací zadavateli. [5, s. 78]

- Spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi

Tento způsob získávání potenciálních zaměstnanců je v dnešní době velmi běžným způsobem. Podniky úzce spolupracují hlavně se středními a vysokými školami. Pedagogičtí pracovníci těchto škol doporučují firmám schopné a perspektivní studenty. Některé podniky pro studenty vypisují stipendia. [6]

- Personální leasing (pronajímání zaměstnanců)

Personální leasingové firmy (půjčovny) zaměstnávají pracovníky (zaměstnance k zapůjčení), které přenechávají jiným podnikům (vypůjčovatelé) na dobu určitou nebo neurčitou. Personální leasingová firma uzavírá se svými „zapůjčenými“ zaměstnanci služební smlouvu, má nad nimi plnou příkazovací pravomoc, platí jim čistou mzdu a odvádí za ně daně a sociální platby. Podnik, který si personál vypůjčuje, uzavírá s leasingovou firmou smlouvu o přenechání zaměstnance a platí za to výpůjční poplatek, který vedle mzdových nákladů vypůjčených zaměstnanců, obsahuje částku za půjčení. „Zápůjční“ zaměstnanec dává vypůjčovateli k dispozici svou pracovní sílu a dostává podobu svého zaměstnání v tomto podniku pracovní příkazy.

Přednosti tohoto způsobu získávání zaměstnanců spočívá především ve vyšší flexibilitě díky možnosti rychlého získávání pracovní síly a zároveň možnosti ji kdykoliv uvolnit.

Kromě toho skýtá zaměstnání zapůjčených zaměstnanců dobrou možnost prohlédnout si je při každodenní práci dříve, než je třeba po určité době podnik zaměstná naplno.

Tento postup má ale také své nevýhody, jako jsou těžkosti při integraci zapůjčených zaměstnanců vzhledem k nedostatku pocitu příslušnosti k pracovní skupině, nedostatečné loajalitu vůči zaměstnavateli, jakož i částečně nižší produktivitě práce. [2, s. 391]

- Internet

Internet je v dnešní době nejvíce využívané médium. Jeho používání je v procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců v současné době na českém trhu velmi efektivní. Existuje mnoho portálů, které se zaměřují jak na nabídku, tak i poptávku pracovních příležitostí.

Níže uvádím některé portály práce, které jsou navštěvované v současné době:

www.sprace.cz

www.jobs.cz

www.prace.cz

www.profesia.cz

1.2 Výběr zaměstnanců

Pokud chce podnik obstát v tvrdé národní, evropské, ale i ve světové konkurenci je životní nutností podnikatelské nadání a hlavně vysoce kvalifikovaní lidé.

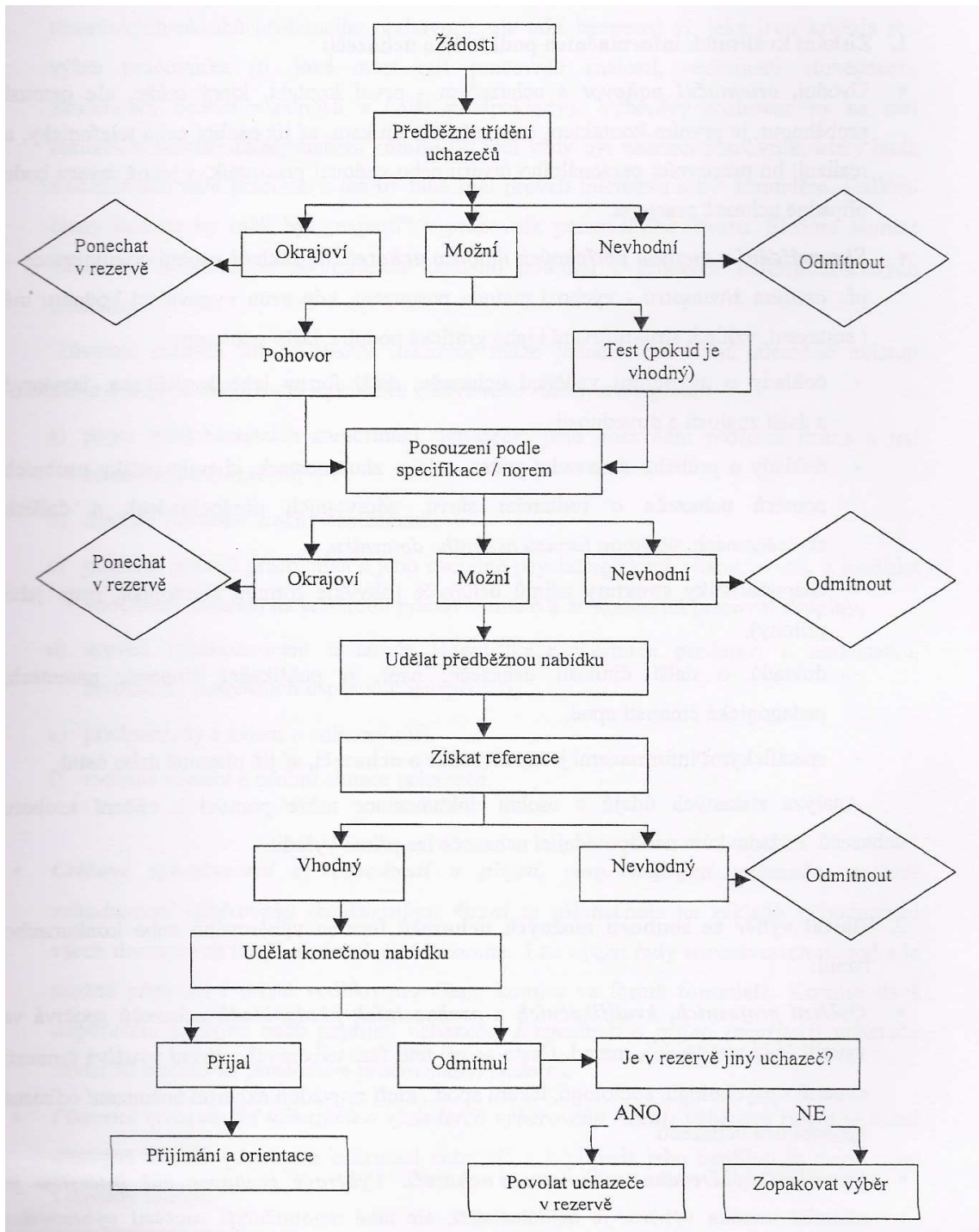
Výběr zaměstnanců je nepřetržitý proces plný odpovědnosti, který spočívá na personálních útvarech. [7]

Zatímco úlohou náboru je vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání, úlohou výběru je posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi. Pečlivý výběrový postup může být časově náročný a finančně nákladný. Avšak jsou-li rizika špatného výběru vysoká a jsou-li přesně zvoleny výběrové prostředky, nejedná se o zbytečně vynaložené výdaje. [8, s. 64]

Cílem výběru zaměstnanců je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního zaměstnance a také rozhodnutí o tom, který z uchazečů je nejvhodnější pro dané pracovní místo. Podstatou výběru je tedy porovnání vlastností a předpokladů člověka

s nároky práce, kterou by měl vykonávat. Při posuzování zaměstnance se často využívají různé psychologické metody. [8]

Obr. 1.1 Postup výběru a přijímání pracovníků podle Armstronga (1999)



Zdroj: [6, s. 81]

1.2.1 Kritéria výběru

Kritéria výběru jsou předem formulované charakteristiky pracovních a funkčních míst, které zahrnují:

- vědomosti a znalosti zaměstnance, požadované na konkrétním pracovním místě,
- dovednosti a zkušenosti, tj. metody a postupy, které by měl zaměstnanec ovládat,
- specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou na konkrétním pracovním místě požadovány (např. odolnost vůči psychické zátěži, psychomotoristické schopnosti),
- další osobnostní charakteristiky - věk, pohlaví, druh vzdělání apod.,
- povahové a postoje charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění zaměstnance do pracovní skupiny a podnikového kolektivu.

[6, s. 78]

1.2.2 Dokumenty výběru

Vhodná volba dokumentů a metod, které budou při výběru použity, je důležitým krokem již na počátku výběrového procesu. [5, s. 80]

Základní informace o uchazečích, které jsou v dokumentech obsaženy, umožňují organizaci provést tzv. předvýběr a rozdělit tak uchazeče na skupiny vhodných, méně vhodných a nevhodných adeptů. [5, s. 80]

Analýza schopností uchazečů je nejdůležitějším předpokladem správného výběru. V jejím rámci se srovnávají požadavky obsazovaného místa a způsobilost žadatele. Pracovní požadavky může podnik zjistit relativně snadno, složitější je získávání informací o uchazeči. Slouží k tomu podklady přiložené k žádosti (životopis, vysvědčení, reference, dotazník apod.), představitelův rozhovor a někdy psychologický test apod. Pod pojem analýza schopností lze zařadit zkoušku způsobilosti kandidáta, kterou představuje zkušební doba, předcházející přijetí vybraného uchazeče do řádného pracovního poměru. [9, s. 102]

K nejčastěji používaným dokumentům patří:

- Motivační dopis (zdůvodnění žádosti o zaměstnání).
- Životopis obsahuje základní osobní údaje, přehled vzdělání, praxe, speciální znalosti a dovednosti.

- Dotazník (nebo formulář pro žádost o zaměstnání) jednoduchou formou zjišťuje základní údaje o uchazečích. Někdy nahrazuje životopis. Formulace a obsah otázek je zcela v kompetenci organizace.
- Doklady o kvalifikaci (diplom, vysvědčení, certifikáty atd.) slouží k prokázání profesí způsobilosti a dosažení požadovaného stupně vzdělání.
- Hodnocení z předchozích pracovišť (pracovní posudky) může být užitečným doplňkovým zdrojem informací.
- Doklad o lékařském vyšetření (lékařské posudky) je požadován zejména v těch případech, kdy dobrý zdravotní stav je podmínkou výkonu náročného povolání (letci, řidiči apod.), nebo v povoláních, kdy může dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářství).

[5, s. 80]

1.2.3 Metody výběru

Výběrové metody zvolíme na základě dokumentů a také podle toho jaký druh pracovního místa chceme obsadit. Výběrové metody představují velkou škálu různých postupů, přístupů a názorů. Při výběru zaměstnanců je důležité získávání informací o uchazečích.

[3]

Tab. 1.1 Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod k posouzení uchazečů

Výběrové kritérium	Metody posuzování
Úroveň vzdělání	Analýza životopisu
Pracovní zkušenost	Analýza životopisu Interview
Technická kvalifikace	Analýza životopisu Osvědčení Test technických znalostí
Komunikační dovednost	Interview Jazykový test Assessment centre/Hraní rolí
Řídící schopnosti	Interview Reference Analýza životopisu
Kvantitativní schopnosti	Numerický test Interview Případové studie
Schopnosti pracovat v týmu	Psychologický test Behaviorální interview Assessment centre/Skupinové cvičení
Zákaznická orientace	Psychologický test Behaviorální interview Assessment centre/Hraní rolí

Zdroj: [6, s. 80]

- Pohovory (interview)

Nejčastěji používaným způsobem personálního výběru je v běžné podnikové praxi tzv. vstupní přijímací pohovor (interview). [10]

Účelem pohovoru je získat a vyhodnotit takové informace o uchazeči, které jsou základem pro zařazení zaměstnance na budoucí pracovní pozici. Tyto informace se porovnávají s dalšími uchazeči a na základě porovnání s ostatními. [3]

Podle obsahu a průběhu může být pohovor strukturovaný, nestrukturovaný nebo polostrukturovaný.

Strukturovaný pohovor se uplatňuje tam, kde se jedná o velkou renomovanou společnost. V takové firmě bývá standardem existence celého úseku řízení lidských zdrojů a ve většině případů se setkáme i s nějakou formou psychologické diagnostiky včetně jazykového testu. Takový pohovor v uchazeči udržuje vysoké napětí a trému po celou dobu pohovoru.

Existují konkrétní typy otázek, jež personalista zcela nepochybně pokládá a očekává na ně uspokojivou odpověď, přičemž má k dispozici jakousi baterii standardizovaných odpovědí. Doba trvání strukturovaného přijímacího pohovoru bývá většinou v rozmezí mezi 45 až 60 minutami. Zcela nepochybně tento druh pohovoru volíme, budeme-li chtít vybrat ideálního kandidáta na důležitou manažerskou pozici. [9, s. 98]

Nestrukturované pohovory použijeme většinou tehdy, když se bude jednat o velmi důležitou pozici. Takto pojatý rozhovor uchovává všechny rysy serióznosti a vážnosti dané situace, avšak neexistuje předem přesně stanovený program (plán rozhovoru). Na jeho průběh potřebujeme většinou 20 až 30 minut. [9, s. 98]

Polostrukturovaný pohovor je kombinace strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Obsahuje jak otázky připravené, tak i volné (doplňující), které jsou kladeny během pohovoru. Tento druh pohovoru je časově náročnější, nicméně čas nám, tzn. jak personalistovi, tak i kandidátovi, při něm ubíhá velmi rychle a dá se říci i pohodově, že není vnímán jako stresující oficialita.

- Behaviorální rozhovory

Behaviorální pohovory s kandidáty (pohovory zaměřené na chování) tvoří určitý mezistupeň mezi běžnými strukturovanými přijímacími rozhovory a metodou assessment centra. Od běžných personálních rozhovorů se odlišují způsobem kladení otázek, vyzývající zaměstnance k popisu jeho chování v konkrétních pracovních situacích, které v minulosti řešil, nebo k prezentování toho, jak by v určité pracovní situaci postupoval. [4, s. 104]

- Testy

V současné době existuje velké množství různých testů pro výběr zaměstnanců. Jejich použití se musí pečlivě zvážit. Jejich provádění patří zásadně do rukou odborníků.

Testy jsou většinou zaměřeny na měření specifických předpokladů k určitému výkonu a v některých oborech jsou dokonce předepsány. [5]

Jedná se o následující skupiny testů:

- psychologické testy - testy inteligence, testy schopností, testy zjišťující základní rysy osobnosti atd.,

- testy znalostní a dovednostní - testy k ověřování odborných předpokladů pro danou profesi, např. ekonomické znalosti, znalost cizího jazyka, práce s PC atd.,
- testy psychické způsobilosti - testy ke zjišťování zvláštních psychických předpokladů, např. psychická odolnost v zátěžových situacích, tvořivost,
- testy fyzické způsobilosti - testy ke zjišťování fyzických předpokladů s ohledem na nároky dané profese, např. zrak, sluch, fyzická kondice,
- speciální testy - jde např. o grafologické testy, testy chování v simulovaných situacích, příp. další testy jako detektor lži, testy drogové závislosti, testy kuřáctví atd.

[5, S. 82]

Testy jsou ve výběrovém řízení většinou používány jako doplňková metoda. I když zjištěné poznatky mohou být důležitým vodítkem pro obsazení pracovního místa, neměly by ale být jediným kritériem při rozhodování o přijetí daného uchazeče. [5]

- Assessment centre (AC)

AC je metoda, která se používá pro posuzování jedinců z hlediska schopností. Základní činností AC je aplikace situačních zkoušek a pozorování specifického chování účastníků. Uchazeči jsou postaveni do situace, která simuluje jejich budoucí pracovní činnost. Cílem je získat co nejpřesnější poznání o tom, jak se zaměstnanec při řešení daných situací zachová. [3]

Nejpodstatnějšími ukazateli postupu AC jsou:

- je současně je posuzováno více uchazečů (většinou 8 - 12),
- od několika vyškolených pozorovatelů/assessorů (většinou 4 - 6) liniových vedoucích zaměstnanců vyšších hierarchických stupňů),
- v množství zkušebních situací (různá cvičení, testy, aj.),
- s ohledem na požadavky místa, které má být obsazeno (např. schopnost prosadit se, analytické myšlení, komunikační schopnost),
- podle předem zadaných pravidel. [2, s. 405]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

2 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI

2.1 Profil společnosti MND a. s.

Obchodní firma: MND a. s.

Sídlo: Úprkova 807/6, 695 01 Hodonín

Založení akciové společnosti: 1992

Generální ředitel: Ing. František Komárek

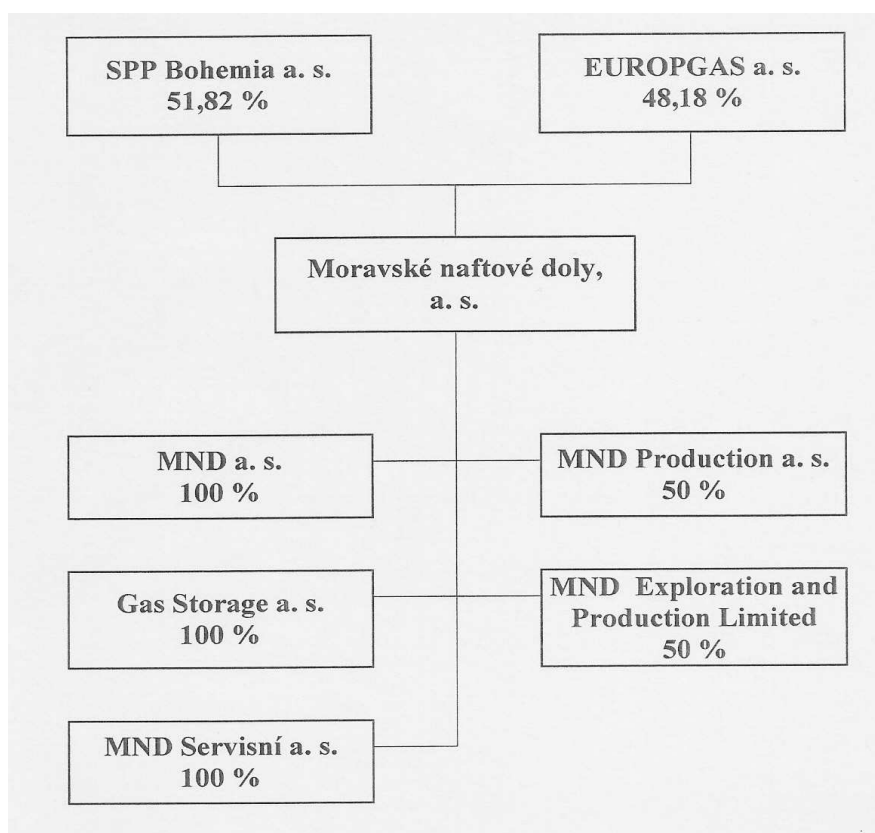
Hlavní akcionáři: SPP Bohemia, a. s. (51,82 %) a EUROPGAS, a. s. (48,18 %)

Tel.: +420 518 315 111 (recepcce)

Fax: +420 518 351 455

e-mail: info@mnd.cz

Obr. 2.1 Majetkové účasti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Majetkové účasti

Společnost Moravské naftové doly, a. s. (MND) se kapitálově podílejí na podnikání svých dceřinných společností, jejichž podnikatelská činnost souvisí s podnikatelskou činností mateřské společnosti.

O společnosti

MND, jsou největší společností v České republice zabývající se průzkumem, vyhledáváním a těžbou ropy a zemního plynu na území České republiky a v zahraničí, dále výstavbou a provozováním podzemních zásobníků zemního plynu.

V posledních letech, prostřednictvím své dceřiné firmy MND Exploration & Production, Ltd. se sídlem v Londýně, výrazně expanduje na zahraniční trhy. V současné době komerčně těží plyn v Pákistánu z ložiska Sawan s denní těžbou plynu 10 mil. m³ denně. Drží podíly v dalších průzkumných licencích v Pákistánu, Německu (Bavorsku), Rumunsku, Jemenu a nově v Súdánu a Maroku. Své aktivity má také v Rusku a na Ukrajině.

V následujících pěti letech chce v rámci své strategie expanze a růstu skupina MND zvýšit těžbu ropy a plynu až na desetinásobek při zachování současné těžby na území České republiky.

Management

Nejvyššími orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a vedení společnosti. Statutární orgány a vedení společnosti MND řídí a zajišťuje centrální činnosti společnosti MND a. s. Jednotliví členové vedení jsou vysoce kvalifikovaní odborníci s dlouholetými zkušenostmi v oboru.

Společnosti skupiny

MND tvoří spolu se svými dceřinnými společnostmi tzv. skupinu Moravské naftové doly. Kromě MND a. s. do ní patří: MND Servisní a. s., MND Gas Storage a. s., MND Production a. s. a MND Exploration and Production Limited.

MND a. s. převzala dnem 28. února 2008 průzkumně-těžební část podniku Moravských naftových dolů, a. s., tedy převzala a bez přerušení plynule navázala na dosavadní činnost

Moravských naftových dolů, a. s. v oblasti vyhledávání, průzkumu a těžby ropy a zemního plynu.

- MND SERVISNÍ a. s.

MND Servisní a. s. je největší vrtným kontraktorem v České republice. Provádí vrtné práce, servisní činnosti a opravy sond pro těžbu ropy a zemního plynu. Od poloviny roku 2005 převzala činnost dopravy a stavební přípravu terénu pro vrtné soupravy a rekultivace sond.

- MND PRODUCTION a. s.

MND Production a. s. se jako projektová společnost specializuje na těžbu ropy a zemního plynu.

- MND EXPLORATION AND PRODUCTION LIMITED

MND Exploration and Production Ltd. Je zaměřena na řízení zahraničních aktivit.

Ochrana životního prostředí

MND využívají a upřednostňují technologické a pracovní metody s nejmenším vlivem na životní prostředí, zejména při průzkumných a těžebních činnostech. Sledování a posuzování vlivu činností MND na životní prostředí

MND jsou podle zákona č. 17/1992 o životním prostředí v platném znění povinny předcházet znečišťování nebo poškozování životního prostředí. Společnost proto v místech svého působení soustavně sleduje kvalitu vody, půdy i ovzduší a rovněž nakládání s odpady. Pravidelný monitoring a vyhodnocování podzemní a povrchové vody, půdy i stav ovzduší provádí na více než dvou desítkách lokalitách. Nakládání s odpady a jejich odstraňování zabezpečují Moravské naftové doly v souladu s platnými právními předpisy a také ustanoveními odpadového hospodáře - ekologa společnosti.

Environmentální politika společnosti

Environmentální politika společnosti MND (EMS) dle ISO 14001 byla vyhlášena v roce 2001. Jejím cílem je při všech činnostech společnosti, zejména však při těžbě, úpravě a přepravě ropy a zemního plynu, využívat a upřednostňovat takové pracovní metody, které maximálně šetří životní prostředí. Prostřednictvím vyhlášení několika environmentálních

programů bylo nastaveno řádné a ekologickým pravidlům odpovídající fungování společnosti.

Certifikace ISO 14001

Certifikační společností byla renomovaná firma Det Norske Veritas, která udělením certifikátu ISO 14001 a provedením dalších periodických auditů potvrdila úspěšnost a správnost realizace těchto ekologických norem v naší společnosti.

Reklama a sponzoring

V oblasti reklamního partnerství a sponzoringu vystupuje společnost MND a. s., jako významný partner regionálně významných - i region přesahujících - kulturních, společenských a sportovních akcí a projektů.

V roce 2008 se uskutečnil již pátý ročník grantového programu „Energie z přírody“. V rámci tohoto projektu směřuje podpora především do výstavby a rekonstrukce dětských hracích koutků, volnočasových areálů a ke kultivaci veřejných zelení. Celkové finanční prostředky poskytnuté v tomto ročníku dosáhly výše 6 mil. Kč.

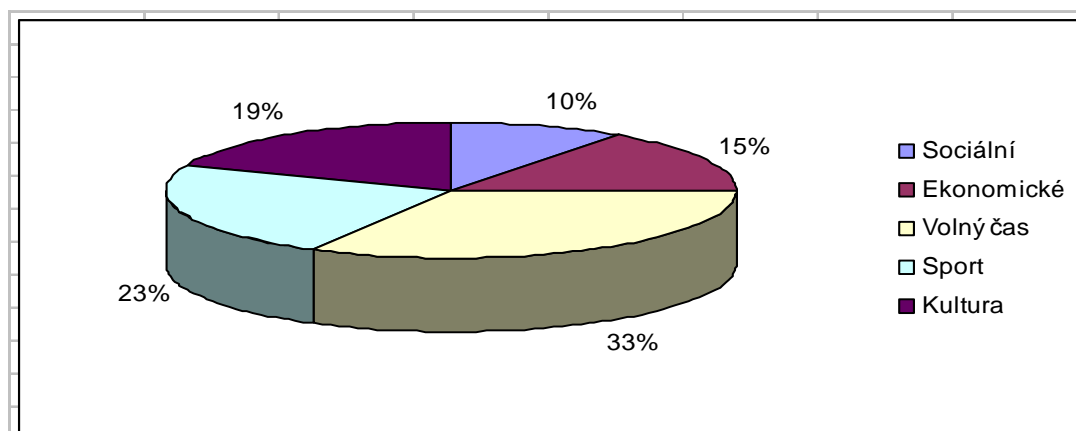
Grantový program Energie z přírody

Od roku 2004 MND vyhlašuje grantový program Energie z přírody, jehož smyslem je podpora regionálních aktivit a projektů v oblasti kultury, sportu a ekologie. Zároveň je grantovým program i vyjádřením snahy MND o aktivní rozvoj spolupráce se státním správou a samosprávou.

Projekty, které získávají podporu prostřednictvím grantů jsou různorodého zaměření. Nejčastěji se prostředky vynakládají na výstavbu dětských a mládežnických hřišť, realizaci oddychových prostranství a zřizování nových zelených prostranství nebo obecně na projekty zaměřené na mládež a jejich aktivity ať již v kultuře, sportu či ekologii.

Rozdělení žádostí přijatých do výběrového řízení grantového programu Energie z přírody 2008 dle jednotlivých oblastí:

Graf 2.1 Rozdělení grantových žádostí podle oblastí



Zdroj: Interní materiály firmy

Obchodní sekce

Společnost MND působí na regionálním i mezinárodním trhu s přírodními uhlovodíky. Zákazníkům nabízí technicky bezpečné, kvalitní a spolehlivé služby a produkty optimalizované přesně podle jejich individuálních požadavků. Cílem společnosti je budovat dlouhodobé vztahy postavené na důvěře.

Ropu dodáváme svým zákazníkům v tuzemsku a zahraničí prostřednictvím ropovodu Družba i po železnici.

V roce 2006 MND vstoupily na trh jako licencovaný obchodník se zemním plynem a začaly dodávat zemní plyn - vedle tradičního smluvního partnera Jihomoravské plynárenská, a. s. - také koncovým zákazníkům.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a bezpečnost provozu jsou nedílnou součástí všech činností MND. Vedení společnosti usiluje o to, aby se neustále zvyšovala úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci spolu s vědomím odpovědnosti zaměstnanců za ochranu vlastního zdraví ve spolupráci s vedením společnosti při plnění stanovených cílů. Cílem je vytvoření bezpečných pracovních podmínek v pracovním prostředí při současném zajištění ochrany životního prostředí, zajištění optimální rovnováhy mezi ekonomickými a obchodními zájmy na straně jedné a zdravím zaměstnanců společnosti i jejich rodin na straně druhé. Plnit tyto stanovené cíle se dlouhodobě daří díky zavádění moderních

technologií, měřicí a regulační techniky do provozu těžby uhlovodíků a systematickému provádění kontrol dodržování stanovených bezpečnostních pravidel včetně odstraňování zjištěných nedostatků.

Kariéra

Společnost MND a. s., si je vědoma, že úspěch podniku závisí na profesionálním výkonu každého jedince. Proto věnujeme velkou pozornost personální politice: zaměstnancům nabízíme stabilní zázemí a příležitost k osobnímu a odbornému růstu, stejně jako rovnost příležitosti šancí pro každého zaměstnance; to jsou klíčové atributy v přístupu společnosti k zaměstnancům.

Pro absolventy

Absolventům, kteří se stanou zaměstnanci MND, jsou orientováni na zvládnutí adaptace spojené s poznáním celkové činnosti společnosti a zvládnutí a plnohodnotné zapracování ve svém oboru na dané pozici. Pod patronací svých garantů je novému zaměstnanci umožněno poznat teorii i praxi.

Za podpory odborného i jazykového vzdělávání lze pracovat na rozvoji svých profesních i osobnostních kompetencí.

Spolupráce se školami

V popředí zájmu společností MND stojí také podpora angažovaných mladých lidí, se kterými chceme spolupracovat již v průběhu jejich středoškolského a vysokoškolského studia.

S vybranými středními a vysokými školami spolupracujeme již od roku 2002. Finančně podporujeme projekty vybavení učeben a laboratoří, pořádáme odborné přednášky a figurujeme jako partneři oborových konferencí.

Střední školy, s nimiž dlouhodobě spolupracujeme:

- Střední průmyslová škola Břeclav
- Střední průmyslová škola Hodonín
- Střední průmyslová škola chemická Brno

Vysoké škola a univerzity, s nimiž spolupracujeme v ČR i v zahraničí:

- Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava

- Technická univerzita Košice - Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológií
- Karlova univerzita Praha
- Petrohradský státní báňský institut (technická univerzita)

2.2 Historie

Pojem nafta je perského původu a vznikl ze slova „nafata“, což označovalo „prosakující kapalinu“. Nejstarší písemná zmínka o těžbě ropy se vyskytuje ve spojení s asfaltem, který se využíval jako pojivo při stavbách. Skutečný rozmach těžby uhlovodíků (ropy a zemního plynu) v Evropě začal až ve 2. pol. 19. století. V roce 1853 se stala tzv. tmavá ropa oficiálním vývozním zbožím Rakouska. Těžba ropy a rozvoj naftového podnikání podnítily zájem o průzkum sousedních, geologicko příbuzných územích, jako jsou Slovensko, Maďarsko, ale také Morava, kde historie naftového odvětví začínají již v roce 1899. První oficiální vrtbu na Moravě, která se uskutečnila 27. března 1990 a nazývala se „Helena“, realizoval Julius May, a to v Bohuslavicích na Vlárí. V tomto roce byla uskutečněna rovněž i druhá hlubinná vrtba na Moravě. Byla provedena v blízkosti dvora Nesyt u Hodonína. Jejím realizátorem byl geolog E. Tietze.

Období od března 1939 až do osvobození republiky v roce 1945 je považováno za éru, kdy téměř celé naftové podnikání ovládl zahraniční kapitál, a to kapitál německý. Po osvobození Československa v roce 1945 vyvstal zájem moravských naftařů o vytvoření jednotného podniku. K 1. lednu 1946 byly oficiálně zřízeny Československé naftové závody (ČNZ) se sídlem v Hodoníně. V roce 1969 vznikly Moravské naftové doly, od roku 1977 sdružený pod koncernem NPP Bratislava, společně s k. p. Nafta Gbely. Moravské naftové doly měly na starosti průzkum a Nafta Gbely těžbu.

Po roce 1989 došlo k osamostatnění obou společností. K 1. dubnu 1990 vznikl samostatný podnik státní podnik Moravské naftové doly se sídlem v Hodoníně. Akciová společnost Moravské naftové doly byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku České republiky. V oblasti vyhledávání a těžby ropy a zemního plynu společnost navázala na historii Československých naftových závodů založených v roce 1946 na území tehdejšího Československa.

Moravské naftové doly, a. s., patřila ke konci roku 2007 mezi největší a nejvýznamnější společnosti v České republice, zabývající se průzkumem a těžbou ropy a zemního plynu.

Stejně důležitou oblastí její činnosti byla výstavba a provozování podzemních zásobníků zemního plynu. Významnou součástí podnikatelské činnosti Moravských naftových dolů, a. s., byly též zahraniční aktivity.

Počátkem roku 2008 byl v rámci společnosti Moravské naftové doly, a. s. realizován záměr rozčlenění portfolia podnikatelských činností společnosti na dvě části, zejména i s ohledem na skutečnost, že z hlediska vnitřní organizace ve společnosti již historicky existovaly dvě samostatné části podniku, část vykonávající vyhledávání, průzkum a těžbu ropy a zemního plynu na straně jedné a část zabývající se uskladňováním zemního plynu a výstavbou a provozováním podzemních zásobníků plynu.

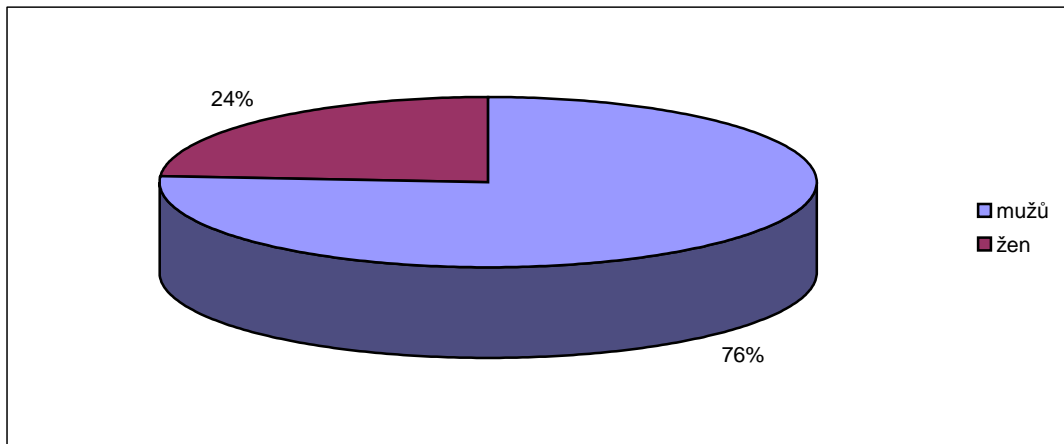
2.3 Organizační struktura

V současnosti je společnost řízena organizační strukturou (viz příloha P I), která společnost člení na 4 úseky v čele s generálním ředitelem. Mezi jednotlivé úseky patří: úsek generálního ředitele, úsek geologie, ekonomický a obchodní úsek a provozně technický úsek.

Důležitou součástí úseku generálního ředitele je také oddělení rozvoje lidských zdrojů (RLZ). Toto oddělení RLZ zaměstnává 4 zaměstnance, jsou to: personální manažer vykonávající také funkci koordinátora jazykového vzdělání, koordinátor rozvoje lidských zdrojů a dva personalisté. Zodpovědnost za personální řízení ve společnosti připadá personálnímu manažerovi.

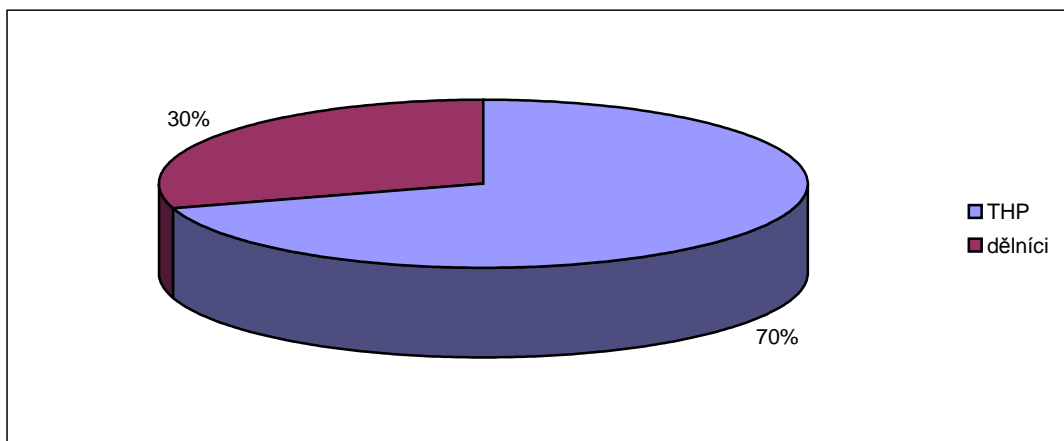
Ke dni 24. 11. 2008 zaměstnávala společnost 285 pracovníků, čímž se svým počtem zaměstnanců řadí do kategorie „střední podnik“. Ve společnosti je zaměstnáno 217 mužů a 68 žen, dále 200 technicko-hospodářských pracovníků a 85 dělníků. MND zaměstnává 5 pracovníků se změněnou pracovní schopností.

Graf 2.2 Podíl zaměstnaných mužů a žen



Zdroj: Interní materiály společnosti

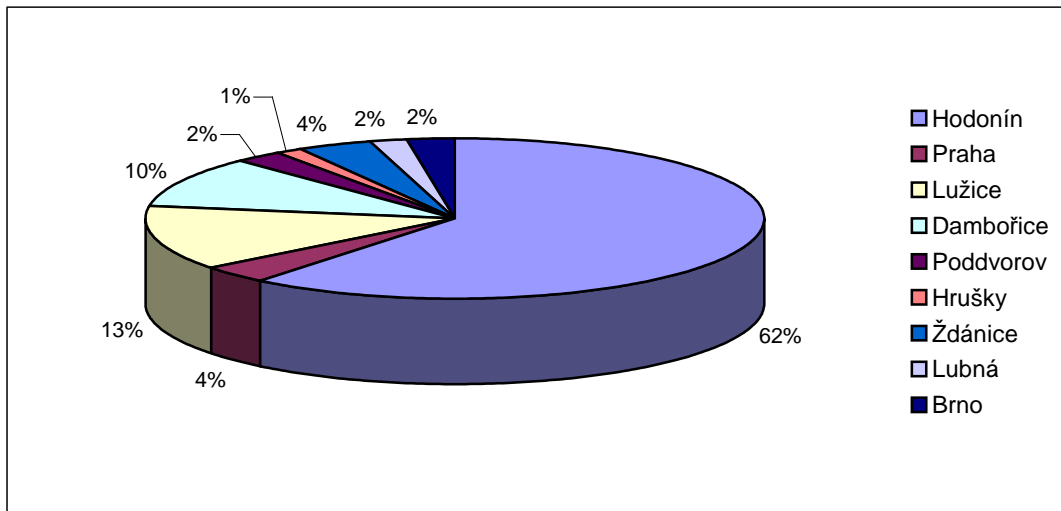
Graf 2.3 Podíl technicko-hospodářských pracovníků a dělníků



Zdroj: Interní materiály společnosti

Tento celkový počet zaměstnanců MND se dále člení podle místa výkonu práce, a to na města Hodonín, Praha, Lužice, Dambořice, Poddvorov, Hrušky, Ždánice, Lubná a Brno. Ve městě Hodonín je evidováno 173 zaměstnanců, v Praze 11 zaměstnanců, v Lužicích 37 zaměstnanců, v Dambořicích 29 zaměstnanců, v Poddvorově 7 zaměstnanců, v Hruškách 4 zaměstnanci, ve Ždánicích 11 zaměstnanců, v Lubné 6 zaměstnanců a v Brně 7 zaměstnanců.

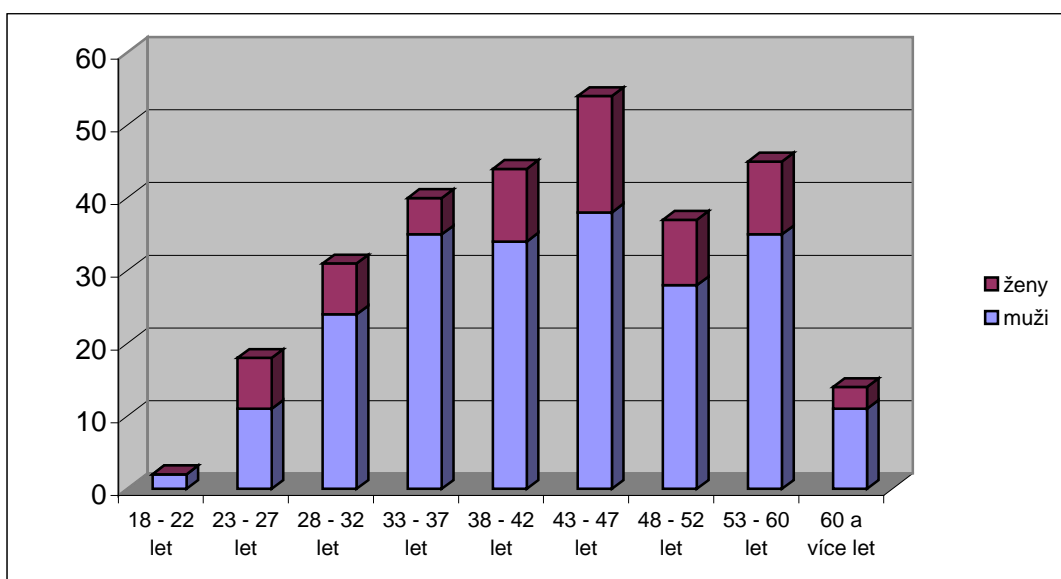
Graf 2.4 Rozdělení zaměstnanců podle místa výkonu práce



Zdroj: Interní materiály společnosti

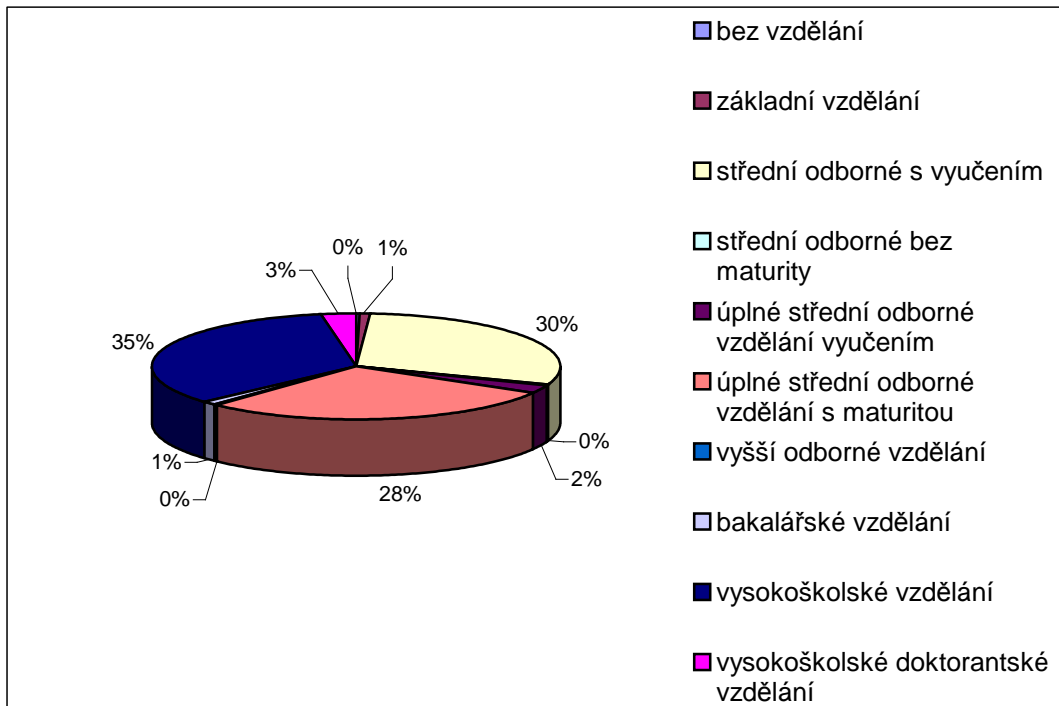
Společnost dále zaměstnává muže v průměrném věku 43,07 let a průměrný věk zaměstnaných žen je 42,07 let. Celkový průměrný věk zaměstnanců je 42,82 let. Největší počet zaměstnaných mužů a žen se tedy pohybuje ve věkovém rozmezí 43 - 47 let.

Graf 2.5 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály společnosti

Graf 2.6 Struktura zaměstnanců podle vzdělání



Zdroj: Interní materiály společnosti

Podle struktury vzdělání zaměstnanců vyplývá, že největší část je tvořena pracovníky s vysokoškolským vzděláním, se středním odborným vyučením a s úplným středním vzděláním s maturitou.

MND během roku 2007 přijala 48 zaměstnanců a uvolnila z pracovního poměru 37 zaměstnanců. Celkový přehled přijatých a propuštěných zaměstnanců společnosti během let 2007, 2006 a 2005 vyjadřuje následující tabulka.

Tab. 2.1 Přehled přijatých a propuštěných zaměstnanců

	2007	2006	2005
Přijatí zaměstnanci	48	43	69
Propuštění zaměstnanci	37	60	79

Zdroj: Interní materiály společnosti

2.4 Současný stav systému vyhledávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti

Oddělení rozvoje lidských zdrojů (RLZ)

Jak už bylo uvedeno, oddělení RLZ je tvořeno personálním manažerem vykonávající také funkci koordinátora jazykového vzdělání, koordinátorem rozvoje lidských zdrojů a dvěma personalisty.

Jednotliví zaměstnanci oddělení RLZ vykonávají následující činnosti:

Personální manager:

- příprava personální koncepce společnosti
- návrh, realizace a koordinace celopodnikového personálního a vzdělávacího systému a personálních procesů v organizaci
- spolupráce s vysokými školami v tuzemsku i zahraničí
- aktivní účast a řízení procesu náborem nových zaměstnanců
- schvalování vhodných forem vzdělávání zaměstnanců
- zajistit a provádět výběr vhodných forem vzdělávání zaměstnanců

Koordinátor rozvoje lidských zdrojů:

- příprava koncepce a finančního plánu vzdělávání zaměstnanců společnosti
- pravidelná realizace analýzy rozvoje lidských zdrojů za uplynulý rok
- spolupráce s řediteli úseků na individuálních plánech rozvoje a tvorbě finančních plánů vzdělávání
- realizace adaptačního procesu
- realizace projektů spojených se vzděláváním zaměstnanců
- realizace manažerského vzdělávání
- realizace zahraničního vzdělávání (in-house semináře, individuální odborné semináře), sledování čerpání finančních prostředků na jednotlivé zahraniční kurzy)
- spolupráce s vysokými školami v tuzemsku i v zahraničí
- spolupráce při výběru nových zaměstnanců

- realizace, organizace a administrace projektu GS Profese
- evidovat a hodnotit účelnost vynaložených finančních nákladů vynaložených na zvyšování kvalifikace
- komunikace a organizace aktivit v rámci spolupráce společnosti a SŠ a VŠ (praxe, diplomové práce, prezentace, exkurze atd.)

Koordinátor jazykového vzdělávání:

- řízení projektů jazykového vzdělávání
- vedení/lektorování elektronických kurzů
- příprava a spolupráce na přípravě elektronických kurzů
- vypracování, vedení a aktualizace individuálních plánů jazykového vzdělávání
- kontrola dosažení cílů stanovených v individuálních plánech vzdělávání
- sledování vývoje projektu jazykového vzdělávání
- příprava podkladů pro zprávy projektů jazykového vzdělávání
- příprava podkladů pro zhodnocení projektu jazykového vzdělávání

Personalista:

- agenda spojená s přijímáním, propouštěním a přemísťováním zaměstnanců
- vyřízení nástupních a výstupních listů, vystavení zápočtových listů, spolupráce se závodní lékařkou při nástupu zaměstnanců
- sepisování pracovních smluv, dohod o změně pracovních smluv
- zpracování dohod o provedení práce, pracovní činnosti
- vedení personálního archivu s celopodnikovou působností
- výpočet a zpracování hlášení o stavech zaměstnanců
- zpracování podkladů pro komplexní rozboru podniku z oblasti pracovních sil
- zpracování podkladů pro statistická a jiná hlášení (Český statistický úřad)
- spolupráce s Odborovým orgánem
- spolupracuje s Úřadem práce
- spolupráce s Okresní správou sociálního zabezpečení
- vedení žádostí o zaměstnání

- zajištění výběrového řízení při požadavku na nábor nových zaměstnanců (vypsání inzerce, výběr kandidátů řízení, separace, zajištění ústních pohovorů
- správa sociálního fondu Zahraniční pracovní cesty

Personalista:

- práce s personálním softwarem
- zodpovídá za evidenci a aktualizaci popisu pracovního místa a pracovního popisu funkce, PPM a PPF
- realizace a evidence periodického vzdělávání, jeho roční ekonomické vyhodnocení
- pravidelné měsíční finanční vyhodnocování čerpání prostředků na vzdělávání
- realizace a evidence lékařských prohlídek a očkování zaměstnanců
- administrace a správa personálního archívu
- aktualizace a administrace řídicích aktů společnosti

2.4.1 Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti**2.4.1.1 Vyhledávání zaměstnance**

V případě nového nebo uvolněného pracovního místa se postupuje následujícím způsobem: ředitel úseku/vedoucí oddělení/mistr předkládá vedoucímu oddělení RLZ „požadavek na realizaci výběrového řízení“ (viz příloha P II).

Při vyhledávání nových zaměstnanců společnosti využívá nejčastěji tyto metody:

- internet, intranet,
- úřad práce,
- inzerce v tisku,
- doporučení zaměstnance společnosti.

▪ Intranet společnosti

Pomocí intranetu společnost informuje o všech volných pracovních místech i stávající zaměstnance.

- Internet společnosti

Společnost pomocí internetových stránek www.mnd.cz, v sekci „Kariéra“ – „Volná místa“ uveřejňuje nabídku volných pracovních míst. Dále také využívá internetové portály jako např. www.jobs.cz., www.prace.cz, www.superkariera.cz.

- Úřad práce

MND a. s. spolupracuje také s Úřadem práce v Hodoníně, kdy je personalistou nahlášena definovaná pozice (tedy o jaké obsazované místo se jedná, výše platu atd.) do evidence uchazečů o práci. Avšak počet uchazečů přijímaných prostřednictvím úřadu práce je velmi nízký.

- Inzerce

Společnost také využívá pro uveřejnění volných pracovních pozic inzerci v tisku, a to zejména v regionálních týdenících Slovácko, Nový život, regionální příloha MF Dnes – Jižní Morava. Vydání definované pracovní pozice je zajištěno personalistou společnosti v „podobě inzerátu“ (viz příloha P III).

- Doporučení zaměstnance společnosti

Vyhledání zaměstnance z vnitřních zdrojů společnosti na doporučení zaměstnancem společnosti.

- Databáze uchazečů

Společnost si vede také databázi uchazečů, která slouží k vyhledávání vhodných uchazečů na obsazovanou pozici. V této databázi jsou evidovány jednak životopisy uchazečů, které došly do společnosti během roku a to nezávisle na konání výběrového řízení, případně životopisy uchazečů, kteří neuspěli u jiných, dříve konaných pohovorů. V této databázi jsou životopisy uchovávané maximálně po dobu 1 roku, ale pouze v případě, že uchazeč souhlasí s archivací.

2.4.1.2 Výběr zaměstnanců

Nabídky ze strany zájemců jako reakce na poptávanou pozici, které shromáždí personalista společnosti jsou zpracovány v následujícím výběrovém procesu:

Shromáždění nabídek

Personalista společnosti shromáždí nabídky ze strany uchazečů.

Předvýběr – I. kolo

Ředitel úseku/vedoucí oddělení/mistr spolu s personálním manažerem provedou I. kolo výběru s vyloučením uchazečů o danou pozici, kteří již nebudou osloveni v dalších kolech. Těmto uchazečům je poté zasláno „zamítavé stanovisko s poděkováním za účast ve výběrovém řízení“ (viz příloha P IV). Velmi často je z velkého množství zájemců o nabízené volné pracovní místo vybráno jen malé množství uchazečů, jelikož většina uchazečů odpovídá na nabídky volných pracovních pozic i v případě, že jejich praxe, vzdělání, znalosti a dovednosti neodpovídají přímo zveřejněným požadavkům na pracovní pozici. Ostatní uchazeči postupují do II. kola výběrového řízení.

Zhotovení harmonogramu a protokolu

Ředitel úseku/vedoucí oddělení/mistr a personální manažer stanoví termín(-y) výběrového řízení. Personalista poté sestaví „harmonogram a protokol“ (viz příloha P V) a jednotliví uchazeči jsou telefonicky, e-mailem nebo písemně seznámeni s termínem výběrového pohovoru.

Příprava podkladů pro výběrové řízení

Pro samotnou realizaci výběrového řízení jsou personalistou připraveny kopie zaslaných podkladů pro každého člena výběrové komise (originál dostává ředitel úseku/vedoucí oddělení/mistr), ostatní kopie jim jsou předány nejpozději tři dny před konáním výběrového řízení. Personalista dále připraví prostory pro konání výběrového řízení (místnost, onačení místnosti v den konání výběrového řízení atd.) a oznámí konání výběrového řízení na recepci společnosti.

Realizace výběrového řízení

Výběrová komise ve složení ředitel úseku (+ vedoucí oddělení, mistr nebo odborný pracovník) s personálním manažerem realizuje připravené výběrové řízení. V rámci výběrového řízení mohou být využity následující formy výběru:

- „Protokol – odborný písemný test“ (viz příloha P VI), který připravuje ředitel úseku nebo jím pověřený jiný zaměstnanec. Obsah odborného písemného testu záleží na obsazované pracovní pozici (např. může jít o prověření jazykových znalostí atd.).
- Praktická zkouška, při které uchazeč předvádí určitý pracovní postup nebo ukázkou práce (např. ukázky ovládání speciálních softwarů).

- Ústní pohovor, jehož cílem je prezentace jednotlivých účastníků, zkouška jazykových a odborných znalostí atd. Přijímacího pohovoru se účastní personalista a vedoucí oddělení, který zadal požadavek na realizaci výběrového řízení.
- Thomas System, který slouží k analýze osobního a pracovního profilu. Analýza osobního profilu (AOP): 3 - 6stránková písemná zpráva vyhotovená na základě vyplněného dotazníku, schváleného Britskou psychologickou společností. Poskytuje objektivní údaje o chování člověka při práci, o jeho pracovních předpokladech, možnostech účinné motivace, případných stresech nebo frustracích. V závěru je definováno, jaký styl vedení by měl zvolit jeho nadřízený. Analýza pracovního profilu (APP): dvoustránková písemná zpráva o požadavcích na chování zaměstnance při výkonu dané funkce. Porovnání AOP s APP: vyhodnotí, do jaké míry (ve škále od 1 do 5) se bude konkrétní jedinec hodit pro výkon stanovené pracovní pozice.

Výběrové řízení končí většinou II. kolem, a to v případě pokud je u výběrového řízení přítomen vedoucí oddělení, na které je uchazeč přijímán. V některých případech se koná i III. kolo a to z důvodu nepřítomnosti ředitele úseku nebo vedoucího oddělení při konání II. kola.

Vyhodnocení výběrového řízení

Po ukončení výběrového řízení je ze strany výběrové komise doplněn „záznam z výběrového řízení“ (viz příloha P VII) a je stanoveno pořadí jednotlivých účastníků. Kopie osobních materiálů a protokolů si vybírající uschovávají nebo jsou personalistou skartovány. Jak už bylo řečeno, uschovávat osobní údaje lze pouze v případě, že uchazeč souhlasí s jejich archivací.

Nejvhodnější uchazeč výběrového řízení je kontaktován vedoucím RLZ a je s ním domluvena již individuální schůzka s ředitelem příslušného úseku. Ostatním účastníkům, kteří neuspěli ve výběrovém řízení, je zaslán „dopis se záporným výsledkem“ (viz příloha P VIII).

Individuální výběrové řízení

Jedná se o individuální ústní pohovory na odborné pozice, např. oblast geologie, těžby, strategického řízení a plánování atd., které vycházejí z nabídky zaslané (e-mailem nebo písemně) konkrétním uchazečem na danou specializovanou pozici. V případě zaslání na oddělení RLZ je tato nabídka předána a konzultována s ředitelem konkrétního úseku. V případě zájmu o další spolupráci, je uchazeč kontaktován vedoucím oddělení RLZ a je s ním domluven individuální pohovor za účasti ředitele konkrétního úseku.

3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V této části jsem se zaměřila na analýzu v procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MND a. s. Součástí této analýzy je dotazníkové šetření (viz příloha P IX), kterého se zúčastnili THP zaměstnanci společnosti MND a. s.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 34 THP zaměstnanců společnosti z různých úseků. Pro vyplnění dotazníku byli záměrně vybráni zejména zaměstnanci, kteří jsou u společnosti zaměstnáni méně než 2 roky, aby jejich odpovědi týkající se použitých informačních zdrojů pro hledání zaměstnání byly co nejvíce aktuální.

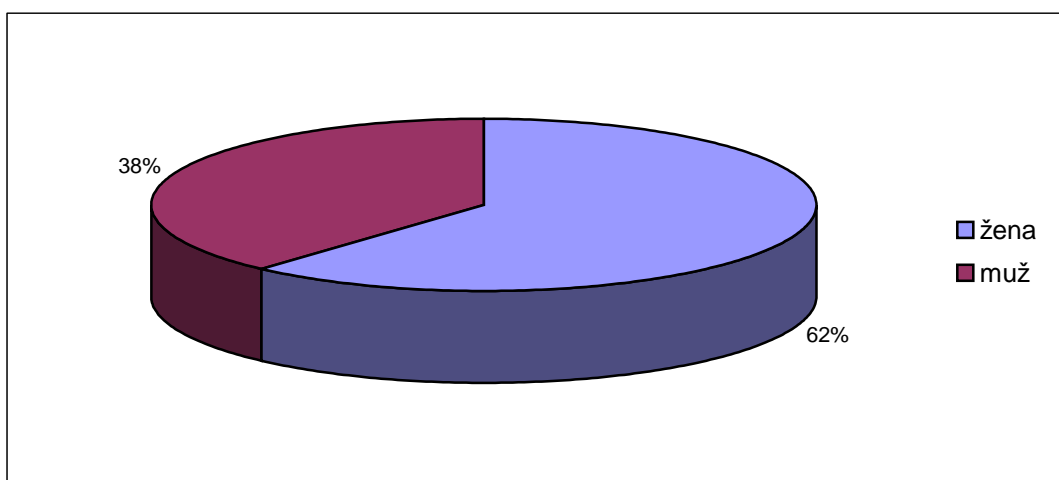
Při tvorbě dotazníku jsem se zaměřila na tyto cíle:

- zjistit, jaké zdroje lidé nejvíce využívali při hledání informací o volném pracovním místě v MND a. s.,
- zjistit proč se lidé rozhodli pracovat ve společnosti MND a. s., jaké výhody lidé preferují a jaké ne a celkově navrhnout nové možnosti,
- zjistit, jakým způsobem probíhal výběr zaměstnanců a navrhnout nové možnosti.

3.1 Vyhodnocení dotazníku

1. Pohlaví

Graf 3.1 Struktura dotazovaných podle pohlaví

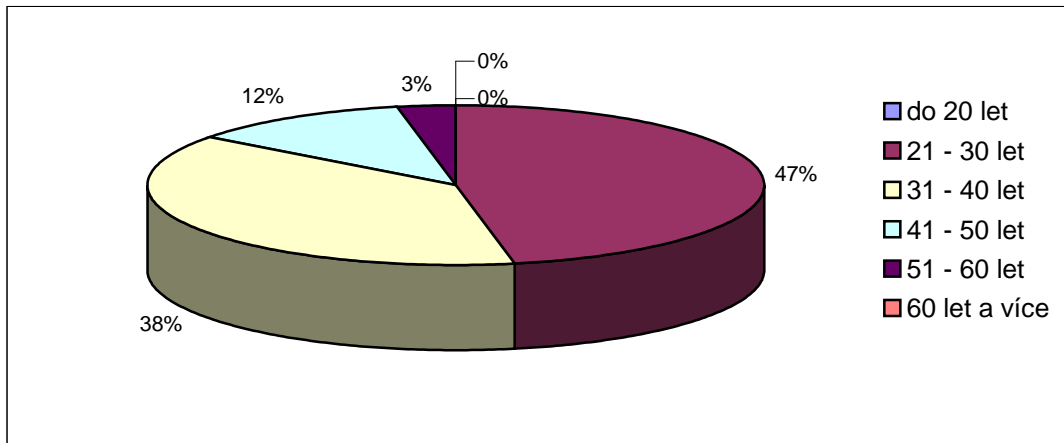


Zdroj: vlastní

Dotazování se zúčastnilo celkem 34 zaměstnanců, z toho 21 žen a 13 mužů.

2. Věk

Graf 3.2 Struktura dotazovaných podle věku

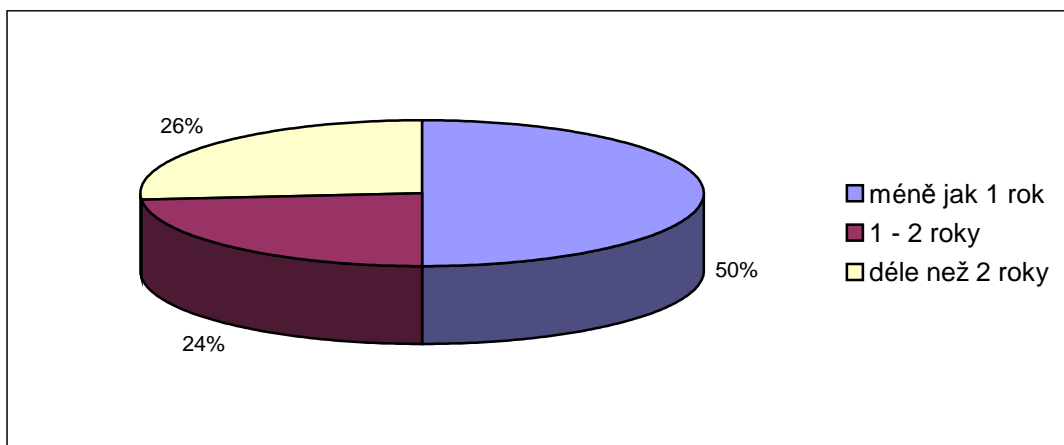


Zdroj: vlastní

Dotazování byli především zaměstnanci ve věkové kategorii 21 – 30 let.

3. Jak dlouho jste zaměstnání v MND a. s.?

Graf 3.3 Doba zaměstnání

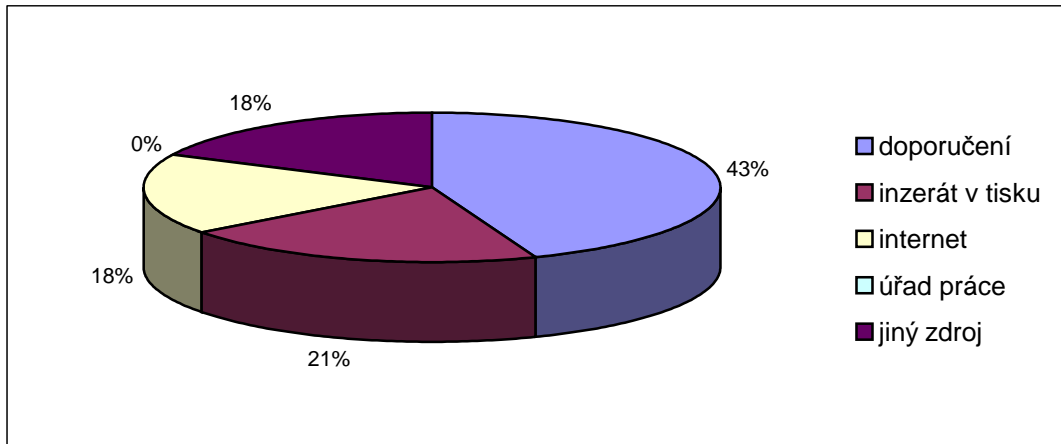


Zdroj: vlastní

Z dotazníku vyplynulo, že dotazování se zúčastnili v největší míře zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnání méně než 1 roky.

4. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v MND a. s.?

Graf 3.4 Zdroje informací o volném pracovním místě v MND a. s.

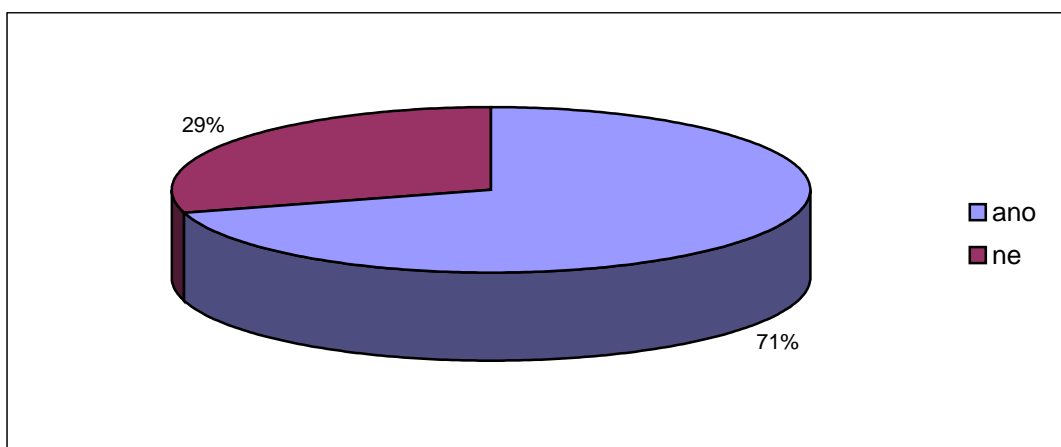


Zdroj: vlastní

Největší počet účastníků se o volném pracovním místě ve společnosti MND a. s. dozvěděla prostřednictvím doporučení. Druhá nejčastější odpověď byla z inzerátu v tisku. V případě možnosti „jiný zdroj“ byly uvedeny odpovědi – náborová přednáška ve škole, personální agentura, prezentace společnosti.

5. Využíval/a jste při hledání zaměstnání internetu (např. www.prace.cz, www.sprace.cz, www.jobs.cz atd.)?

Graf 3.5 Využívání internetových pracovních portálů

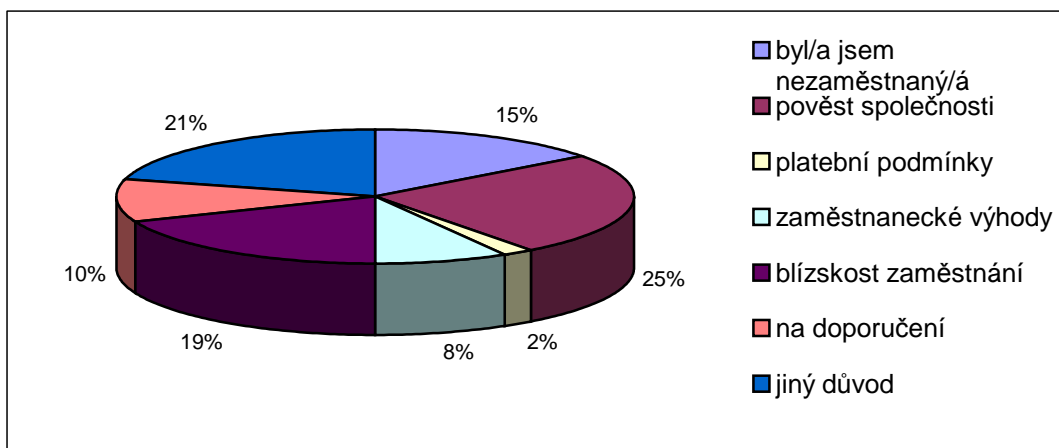


Zdroj: vlastní

Skoro většina dotazovaných odpověděla, že při hledání zaměstnání využívala internetových pracovních portálů. Jak vyplynulo z dotazníku, internetových pracovních portálů nejvíce využívala věková skupina 21 - 30 let (11krát) a věková skupina 31 - 40 let (11krát), z čeho vyplývá, že tyto pracovní portály jsou pro hledání zaměstnání stále více využívány.

6. Proč jste se zajímal/a o práci ve společnosti MND a. s.? (možno zvolit více odpovědí)

Graf 3.6 Rozhodující důvody pro ucházení se o zaměstnání u MND a. s.

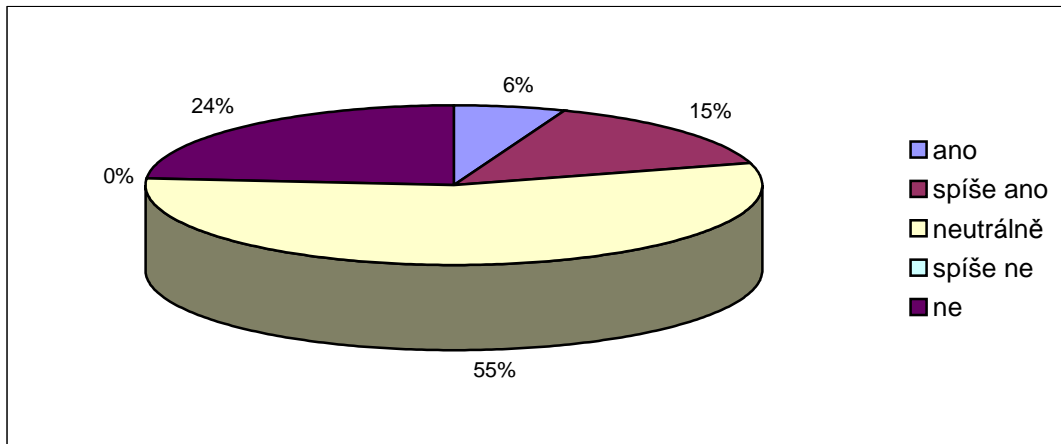


Zdroj: vlastní

Nejvíce zaměstnanců se ucházelo o práci u této společnosti především z důvodu její dobré pověsti a práce v oboru – odpověď „jiný důvod“. Druhou nejčastější odpovědí byla blízkost zaměstnání.

7. Ovlivnily zaměstnanecké výhody, které Vám byly nabídnuty při přijímacím pohovoru, Vaše rozhodnutí pracovat u této společnosti?

Graf 3.7 Zaměstnanecké výhody

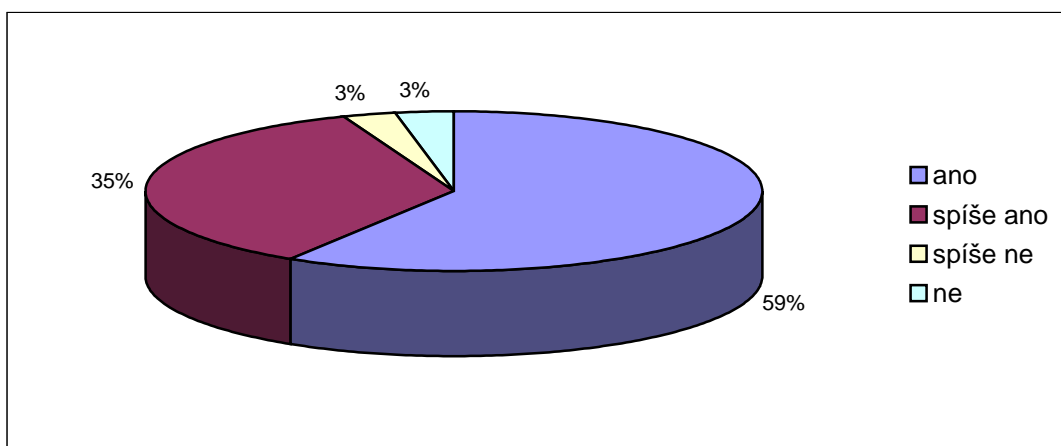


Zdroj: vlastní

Nabízené zaměstnanecké výhody u převážné většiny dotazovaných neovlivnily jejich rozhodnutí pracovat u této společnosti. U odpovědi „spíše ano“ byly uvedeny následující výhody: studium jazyků, studium při zaměstnání, delší dovolená, stravování, služební cesty do zahraničí, práce v zahraničí a využití firemního bydlení.

8. Byly informace, které byly uvedeny v inzerátu zřetelné (platové podmínky, zaměstnanecké výhody, co firma požaduje, sídlo společnosti, kontakt atd.)?

Graf 3.8 Informace v inzerátu

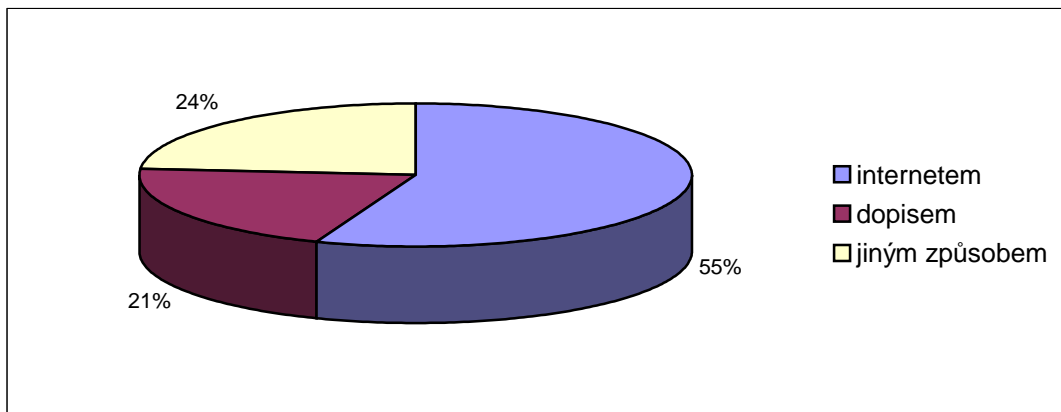


Zdroj: vlastní

Převážná většina dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že informace, které byly uvedeny v inzerátu nabízející volné pracovní místo ve společnosti MND a. s., byly dostatečně zřetelné.

9. Jakým způsobem jste odpověděl/a na nabídku práce?

Graf 3.9 Způsob odpovědi na nabídku práce

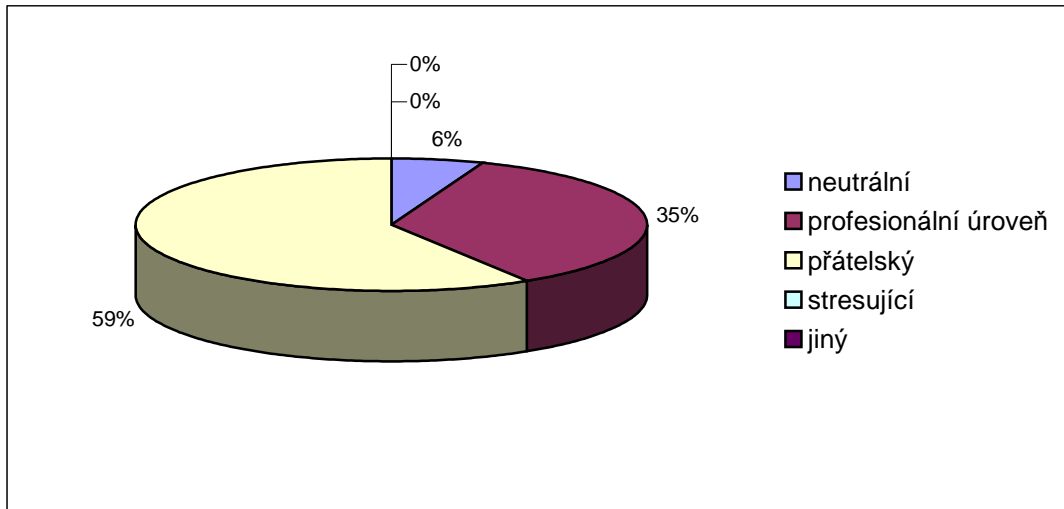


Zdroj: vlastní

Dotazovaní zaměstnanci nejčastěji uvedli, že na nabídku práce ve společnosti MND a. s. odpověděli prostřednictvím internetu. Dopisem a „jiným způsob“ zaměstnanci odpověděli poměrně shodně. V případě odpovědi „jiným způsob“ uvedli odpověď osobně, telefonický rozhovor a personální agentura.

10. V jaké atmosféře probíhal přijímací pohovor?

Graf 3.10 Atmosféra přijímacího pohovoru

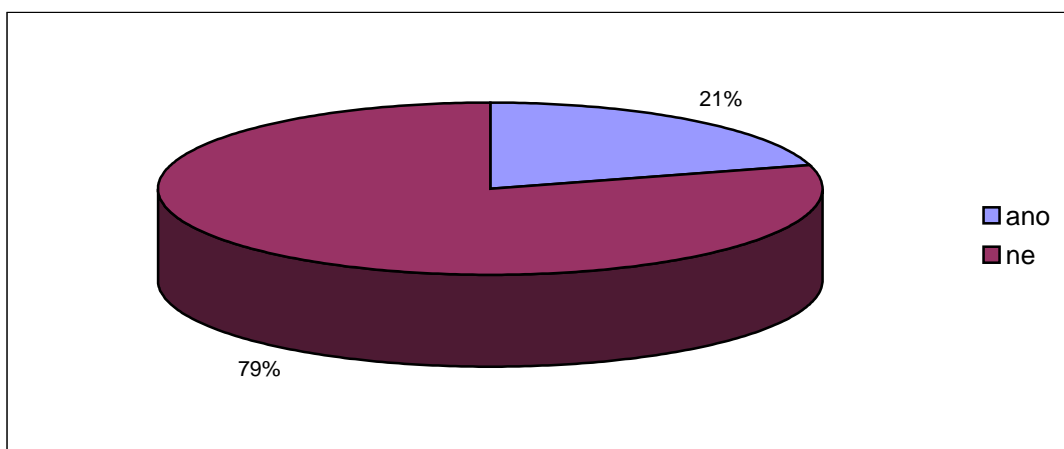


Zdroj: vlastní

Skoro většina dotazovaných zaměstnanců uvedla, že přijímací pohovor probíhal v přátelské atmosféře, což jen přispívá k dobré pověsti společnosti. Jako druhou nejčastější odpovědí byla profesionalita přijímacího pohovoru.

11. Byl součástí přijímacího pohovoru i písemný test?

Graf 3.11 Písemný test jako součást přijímacího pohovoru

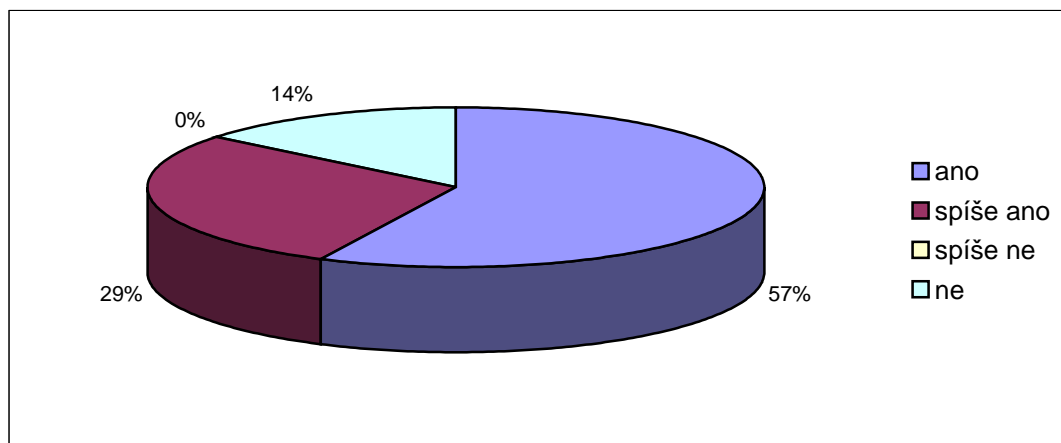


Zdroj: vlastní

Ve velké míře písemný test nebyl součástí přijímacího pohovoru. Sedm dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že test byl součástí pohovoru.

12. Myslíte si, že písemný test byl sestavený tak, že firma zjistila, jestli dané tématice rozumíte?

Graf 3.12 Vhodnost tématiky písemného testu

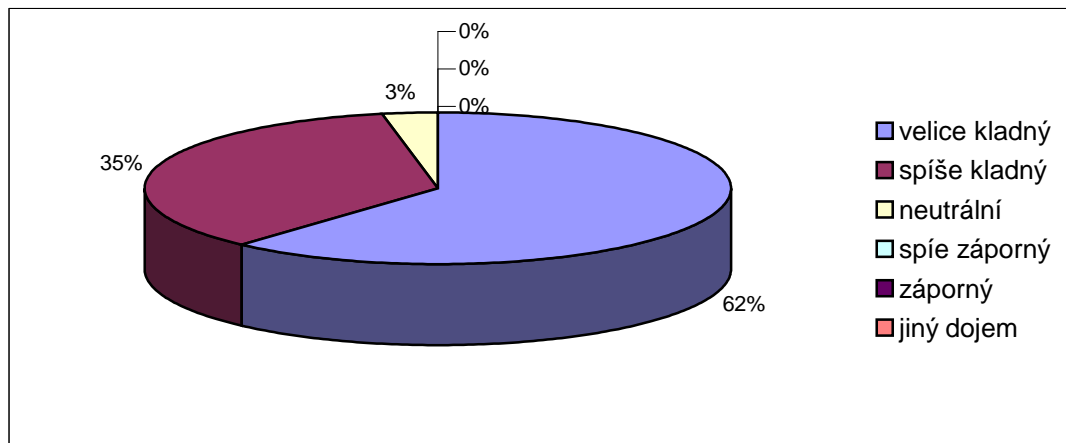


Zdroj: vlastní

Tato otázka navazuje na předcházející otázku, z čehož vyplývá, že čtyři odpověděli kladně, dva ano a jeden záporně.

13. Jaký byl Váš celkový dojem z celého průběhu přijímacího řízení (pozdání na pohovor, oznámení o přijetí atd.)?

Graf 3.13 Celkový dojem z přijímacího pohovoru



Zdroj: vlastní

Dotazovaní zaměstnanci uvedli, že průběh celého přijímacího řízení probíhal velice kladně.

4 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY V SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ V DANÉ SPOLEČNOSTI NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této kapitole jsem se zaměřila na přednosti a nedostatky v systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MND a. s., na které jsem přišla pomocí dotazníkového šetření.

Cílem dotazníku bylo zjistit, jaké zdroje lidé nejvíce využívali při hledání informací o volném pracovním místě v MND a. s., proč se lidé rozhodli pracovat v této společnosti, jaké výhody preferují a jaké ne, jakým způsobem probíhal výběr těchto zaměstnanců.

Jak již bylo uvedeno, dotazníkového šetření se zúčastnilo 34 THP zaměstnanců společnosti, z toho 21 žen a 13 mužů z různých úseků.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci při hledání volného pracovního místa nejčastěji využívali zdroj doporučení, prostřednictvím svých příbuzných a známých, kteří jsou ve společnosti již zaměstnáni. Předností v tomto systému vyhledávání a výběru zaměstnanců je tedy velmi dobrá pověst společnosti, což byl také důvod, díky němuž se lidé rozhodli ucházet o volné pracovní místo. Současně bylo také zjištěno, že přijímací pohovory probíhají v přátelské atmosféře a jejich úroveň je profesionální. Bylo také zjištěno, že nabízené platební podmínky ve velké míře neovlivnily rozhodování pracovat v dané společnosti. Výhody, které naopak ovlivnily rozhodování pracovat ve společnosti MND a. s. byly především studium cizích jazyků, studium při zaměstnání, delší dovolená, stravování, služební cesty do zahraničí, práce v zahraničí a využití firemního bydlení.

Dále vyplynulo, že poměrná většina zaměstnanců hledala informace o volných pracovních místech pomocí internetu. Výhodou je tedy, že firma má internetové stránky, kde zveřejňuje veškeré volné pracovní pozice. Také využívá různé pracovní portály jako je www.jobs.cz, www.superkariera.cz a intranet společnosti, kde stávající zaměstnanci mají aktuální nabídky volných pracovních míst.

Zjištěno bylo také, že tři dotazovaní zaměstnanci měli jako součást přijímacího pohovoru i písemný test, podle kterého firma zjistila, zda uchazeč dané tématice rozumí. Čtyři odpověděli kladně, dva ano a jeden záporně.

Z dotazníku taktéž vyplynulo, že celkový dojem z celého průběhu přijímacího řízení (pozvání na pohovor, oznámení o přijetí atd.) je velice kladný, což jen přispívá k dobrému jménu společnosti.

Společnost si uvědomuje to, že proces vyhledávání a výběru zaměstnanců je dvojstranným procesem, takže nejen firma si vybírá vhodné zaměstnance, ale i uchazeči mají své požadavky a představy. Výběrová řízení mají profesionální úroveň, nejsou zbytečně protahována a uchazeči, kteří nepostupují do dalšího kola výběrového řízení, jsou vždy písemně informováni.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základně vyhodnocení dotazníkového šetření byly identifikovány problémové oblasti. Vzhledem k tomu, že téma bakalářské práce je analýza systému vyhledávání a výběru zaměstnanců, byla pozornost kladena pouze na tuhle oblast.

Velké množství uchazečů o zaměstnání

Velmi často se o volné pracovní místo uchází velké množství zájemců, v tomto případě je pro obsazované místo vybráno jen malé množství uchazečů, jelikož většina uchazečů odpovídá na nabídky volných pracovních pozic i v případě, že jejich praxe, vzdělání, znalosti a dovednosti neodpovídají přímo zveřejněným požadavkům na pracovní pozici.

Jelikož velké množství uchazečů o zaměstnání odpovídá na volné pracovní místo prostřednictvím internetu, což také vyplynulo z dotazníku, navrhl bych pro tento účel počítačový program, který by roztřídil žádosti spolu s životopisy uchazečů podle určitých kritérií, např. vzdělání, praxe atd. Náklady vynaložené na tento program by představovaly velkou časovou úsporu při třídění došlých nabídek od uchazečů. V případě pořízení speciálního počítačového softwaru bych společnosti doporučila při inzerování v tisku upozornit potenciálního uchazeče na možnost zaslání žádosti o zaměstnání spolu s životopisem elektronickou formou, či jejich vložení přímo na stránkách společnosti, čímž by se dále zvýšilo využití tohoto softwaru.

Využívání internetových pracovních portálů

Společnost využívá internetových pracovních portálů www.jobs.cz, www.prace.cz a www.superkariera.cz. Jak už bylo uvedeno výše, lidé čím dál více využívají internetu jako prostředek pro hledání volných pracovních míst. V tomto případě bych společnosti navrhl zaměřit se více na vkládání inzerátů prostřednictvím internetových pracovních portálů.

V případě nedostatku nabídek ze strany uchazečů doporučuji společnosti prohledávání online databáze uchazečů, které jsou k dispozici na již zmíněných pracovních portálech a jejich následné kontaktování.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

V současném konkurenčním prostředí je důležité v této oblasti aplikovat prvky personálního marketingu. Společnost spolupracuje se vzdělávacími institucemi již v průběhu jejich středoškolského a vysokoškolského studia prostřednictvím prezentací.

Společnosti lze doporučit provést podrobnou analýzu, kdy je třeba zjistit důvody zájmu či nezájmu z řad absolventů, identifikovat je a na základě výsledků provést vyhodnocení této oblasti. Zde bych tedy navrhla, aby firma nabízela více praxe ve společnosti a tím si potenciální zaměstnance postupně zaškolovala. Řešením by také mohlo být přijímání absolventů do pracovního poměru i v tom případě, že chtějí dále pokračovat ve studiu a umožnit jim, aby se mohli věnovat jak svému zaměstnání, tak dalšímu vzdělání. Tento způsob společnost MND a. s. již aplikuje. S každým zaměstnancem, který má zájem zvyšovat si kvalifikaci a vybraný obor souvisí s jeho pracovní činností, se uzavře dohoda o zvýšení kvalifikace. Ze zákoníku práce vyplývají přesné podmínky, za jakých si zaměstnanec kvalifikace zvyšuje (placené pracovní volno v případě účasti na studiu, vykonání zkoušek, atd.). V této souvislosti bych doporučila, aby společnost při prezentacích více zdůrazňovala všechny výhody plynoucí ze spolupráce s MND a. s.

Individuální výběrové řízení

V podnikové databázi jsou evidováni uchazeči, kteří jednak své životopisy posílají do společnosti během roku a to nezávisle na konání výběrového řízení. V případě potřeby obsazení volného pracovního místa může společnost vybírat z těchto životopisů. Dále může společnost využít životopisy uchazečů, kteří neuspěli u jiných, dříve konaných pohovorů. V těchto případech měla společnost již dříve možnost se s těmito uchazeči seznámit. Zná jejich osobní i pracovní schopnosti a lze si jednodušeji takového člověka k hledanému pracovnímu místu přiřadit. Možnost řešení vidím v tom, že těmto uchazečům by se mělo dát přednost a měli by být pozváni k individuálnímu výběrovému řízení.

ZÁVĚR

Personální řízení patří k primárním a hlavním činnostem celého podnikové řízení. Kvalita lidských zdrojů v organizace má pro efektivní fungování podniku a jeho budoucí rozvoj rozhodující význam. Cílem personální práce je dosáhnout aktivity lidského potenciálu v organizaci a soustavou nástrojů personální práce ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby odpovídala rostoucím nárokům a konkurenci v podobě neustále se měnícího okolí podniku.

Cílem mé bakalářské práce, která je rozdělena na teoretickou a analytickou část, bylo analyzovat proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MND a. s. a navrhnout změny pro zlepšení tohoto systému.

V teoretické části jsem se zaměřila na teoretické poznatky, zásady a postupy v systému vyhledávání a výběru zaměstnanců. Popsala jsem zde proces vyhledávání zaměstnanců, jak vnitřní tak vnější zdroje a jejich výhody a nevýhody a také metody, které se při procesu vyhledávání zaměstnanců využívají. Dále jsem se zabývala procesem výběru zaměstnanců, jejich kritérii, dokumenty, které se nejčastěji při tomto procesu používají a metody výběru zaměstnanců.

V analytické části jsem se zaměřila na charakteristiku společnosti MND a. s., její činnosti, historii vzniku společnosti, organizační strukturu a strukturu zaměstnanců. Zde jsem také popsala náplň jednotlivých pracovníků oddělení rozvoje lidských zdrojů a průběh procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MND a. s., od okamžiku vytvoření popisu pracovní funkce, způsoby vyhledávání zaměstnanců a proces výběrového řízení.

Dále jsem se v této části věnovala vyhodnocení dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 34 THP zaměstnanců z různých úseků. Z dotazníku vyplynulo, že dotazování byli ve větší míře zaměstnanci, kteří jsou u společnosti zaměstnání méně než 1 rok. Zaměstnanci byli dotazováni jaké zdroje nejvíce využívali při hledání informací o volném pracovním místě ve společnosti MND a. s. z jakých důvodů se rozhodli v této společnosti

pracovat, jaké preferují výhody a nevýhody a jak na ně zapůsobil celý průběh přijímacího řízení.

Popsala jsem přednosti a nedostatky v systému vyhledávání a výběr zaměstnanců v dané společnosti, na základně dotazníkového šetření. Stanovila jsem si také cíle dotazníku a pomocí výsledků analýzy dotazníkového šetření, navrhla doporučení pro zlepšení tohoto systému, které jsem popsala v poslední kapitole této práce.

RESUME

Das Ziel dieser Arbeit ist das System für die Aufsuchen und Auswahl Mitarbeiter in der MND A. G. analysieren und wird Änderungen für die Verbesserung des Systems vorgenommen. Bakkalaureats-Arbeit wird sich auf theoretischen und analytischen Teil geteilte.

Im theoretischen Teil konzentrierte ich mich auf theoretische Erkenntnisse, Prinzipien und Methoden im System Aufsuchen und Auswahl des Mitarbeiters. Ich beschrieb hier den Prozess Aufsuchen des Mitarbeiters, innere und äußere Quelle und ihre Vorteile und Nachteile und auch Methoden, die beim Prozess Aufsuchen und Auswahl des Mitarbeiters verwendet. Dann beschrieb ich den Prozess Auswahl des Mitarbeiters, ihren Kriterien, die Dokumente, die sich bei diesen Prozess am öftesten verwendet und die Methoden der Auswahl des Mitarbeiters.

Im analytischen Teil beschrieb ich das System Aufsuchen und Auswahl des Mitarbeiters in der Gesellschaft MND A. G. Ich zielte auch auf Charakterschilderung die Gesellschaft MND A. G., ihre Tätigkeiten, die Geschichte des Unternehmens, Organisationsstruktur und Personal-Struktur. Hier beschrieb ich Inhalte der einzelnen Arbeitnehmer Abteilung für die Entwicklung der Humanressourcen und Ablauf des Prozesses Aufsuchen und Auswahl des Mitarbeiters in der Gesellschaft MND A. G., vom Zeitpunkt der Schaffung einer Beschreibung die Arbeitsstelle, die Formen Aufsuchen des Mitarbeiters und den Prozess den Auswahlenderverfahren.

Dann Bin ich in diesem Teil der Bewertung den Fragebogen entstanden, die 14 Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen nahmen, von denen die meisten Mitarbeiter beschäftigte bei der Firma auf weniger als 2 Jahre. Die Mitarbeiter wurden gefragt, mit welchen Quellen Sie sind die meisten benutzen, bei dem Suchen die Informationen zu offene Stelle in der MND A. G. gefunden, aus welchen Gründen sie beschlossen, welche sie die Vor- und Nachteile bevorzugen und wie auf sie gesamten Ablauf des Auswahlenderverfahren wirkte.

Ich habe den Fragebogen vorgeschlagen und ich habe auf der Grundlage eines Fragebogens die Vor- und Nachteile im System Aufsuchen und Auswahl des Mitarbeiters in der Gesellschaft MND A. G. Ich bestimmte auch die Ziele des Fragebogens und ich habe mit Hilfe der Ergebnisse des Fragebogens Empfehlungen für die Verbesserung des Systems vorgeschlagen.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] URBAN, J. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Oeconomica, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.
- [2] KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, Řízení, Organizace*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [3] GREGAR, A. *Personální řízení I. Vybrané kapitoly*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky 2007. 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.
- [4] STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007-2008*. Praha: ASPI, a. s., 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [5] SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. 2. vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
- [6] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [7] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada a. s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [8] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H&H Vyšehradská, s. r. o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [9] NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku. Výstavba podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.
- [10] MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. 192 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [11] *Stránky společnosti MND a. s.* [online]. 2008 [cit. 2008-11-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.mnd.cz/page.php>>.
- [12] *Personální manuál společnosti MND a. s.*

- [13] *Thomas International* [online]. 2008 [cit. 2008-11-23]. Dostupný z WWW: <<https://www.thomasinternational.net/produktyaslu%C5%BEby/pou%C5%BEit%C3%ADsyst%C3%A9muThomas/zlep%C5%A1en%C3%ADmezilidsk%C3%BDchvztah%C5%AF/tabid/2530/Default.aspx>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment centre
AOP	Analýza osobního profilu
APP	Analýza pracovního profilu
MND	Moravské naftové doly, a. s.
RLZ	Rozvoj lidských zdrojů

SEZNAM GRAFŮ

Graf 2.1 Rozdělení grantových žádostí podle oblastí	32
Graf 2.2 Podíl zaměstnaných mužů a žen	36
Graf 2.3 Podíl technicko-hospodářských pracovníků a dělníků	36
Graf 2.4 Rozdělení zaměstnanců podle místa výkonu práce	37
Graf 2.5 Věková struktura zaměstnanců	37
Graf 2.6 Struktura zaměstnanců podle vzdělání	38
Graf 3.1 Struktura dotazovaných podle pohlaví	46
Graf 3.2 Struktura dotazovaných podle věku.....	47
Graf 3.3 Doba zaměstnání.....	47
Graf 3.4 Zdroje informací o volném pracovním místě v MND a. s.....	48
Graf 3.5 Využívání internetových pracovních portálů.....	48
Graf 3.6 Rozhodující důvody pro ucházení se o zaměstnání u MND a. s.	49
Graf 3.7 Zaměstnanecké výhody.....	50
Graf 3.8 Informace v inzerátu	50
Graf 3.9 Způsob odpovědi na nabídku práce	51
Graf 3.10 Atmosféra přijímacího pohovoru.....	52
Graf 3.11 Písemný test jako součást přijímacího pohovoru.....	52
Graf 3.12 Vhodnost tématiky písemného testu	53
Graf 3.13 Celkový dojem z přijímacího pohovoru	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.1 Postup výběru a přijímání pracovníků podle Armstronga (1999)	21
Obr. 2.1 Majetkové účasti	28

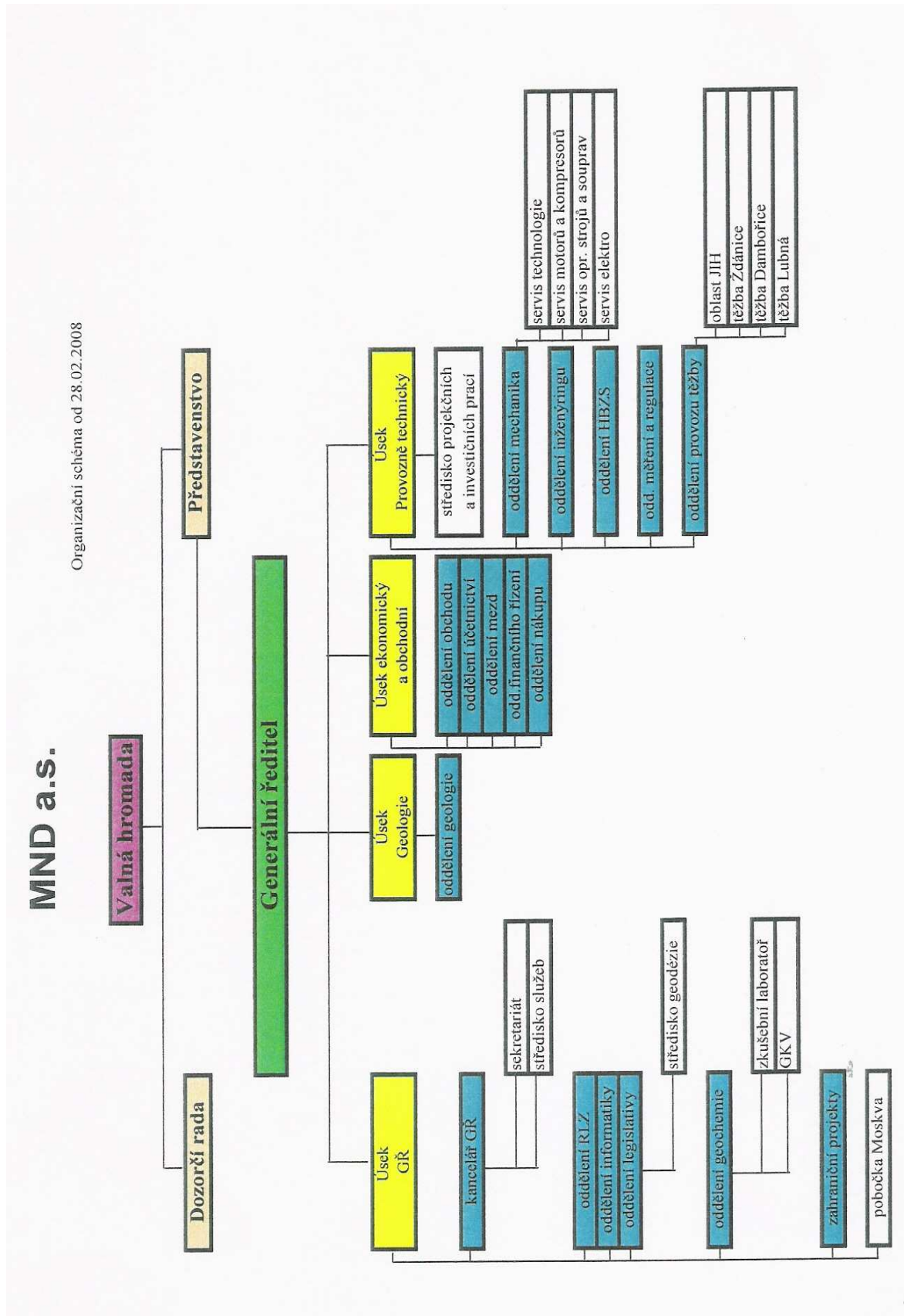
SEZNAM TABULEK

Tab. 1.1 Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod k posouzení uchazečů.....	24
Tab. 2.1 Přehled přijatých a propuštěných zaměstnanců	38

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma
- P II Požadavek na realizaci výběrového řízení
- P III Šablona na požadavek inzerátu
- P IV Zamítavé stanovisko s poděkováním za účast ve výběrovém řízení
- P V Protokol z výběrového řízení
- P VI Protokol – písemný odborný test
- P VII Záznam z výběrového řízení
- P VIII Dopis se záporným výsledkem
- P IX Dotazník

PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA



PŘÍLOHA P II: POŽADAVEK NA REALIZACI VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ



MND

Požadavek na realizaci výběrového řízení

- I. Na pracovní pozici:
- II. Na úsek:
- III. Uveřejnit:
- Tisk – inzerce (Slovácko, Nový život, MF Dnes)
Internet MND, a.s.
Intranet MND, a.s.
Úřad práce Hodonín
Jobs.cz
- IV. Prosím o zveřejnění:

Požadujeme :

-vzdělání
- aktivní/ pasivní/ velmi pokročilou znalost anglického jazyka
- PCznalosti
- řidičský průkaz skupiny B
- praxe je / není / nutná
- dobrá schopnost komunikace a vyjadřování
- ostatní.....
-
-
- nástup od

Náplň práce:

Zde viz popis pracovního místa, bez kterého nebude inzerát zveřejněn.

Nabízíme:

- zázemí a stabilitu silné skupiny společností
- motivující platové ohodnocení
- možnost výrazného profesního a kariérního růstu
- nadstandardní systém zaměstnaneckých benefitů
- perspektivu práce mimo sídlo společnosti v tuzemsku i zahraničí



MND

IV. Časový harmonogram výběrového řízení

Harmonogram je vytvořen ředitelem úseku ve spolupráci s oddělením RLZ.

	Předběžný termín (den, týden)
Vydání inzerátu	
Realizace výběrového řízení - shromáždění nabídek - samotná realizace (test, pohovor)	do

V. Přílohy předkládané oddělení RLZ před výběrovým řízením

- 1) Popis pracovní funkce
- 2) Předpokládaný platový výměr (orientační zařazení) pro danou pozici.

Bez těchto podkladů nebude ze strany oddělení RLZ výběrové řízení realizováno.

PŘÍHLOHA P III: ŠABLONA NA POŽADAVEK INZERÁTU



MND

**Největší společnost na území České republiky
zabývající se vyhledáváním a těžbou ropy**

vyhlašuje výběrové řízení na obsazení pozice

XXXX

Náplň práce:

-
-
-
-
- místo výkonu práce:
- termín nástupu:

Požadujeme:

-
-
-
-

Co nabízíme:

- zázemí a stabilitu silné skupiny společností
- motivující platové ohodnocení
- možnost výrazného profesního a kariérního růstu
- nadstandardní systém zaměstnaneckých benefitů
- perspektivu práce mimo sídlo společnosti v tuzemsku i zahraničí

Nabídky s profesním strukturovaným životopisem zasílejte nejpozději do **XXXX 2006** na adresu: MND a.s.XXXXXXX, Úprkova 807/6, 695 01 Hodonín, nebo na e-mail: XXXXXXX@mind.cz.

Vybraní uchazeči budou telefonicky nebo e-mailem informováni o termínu výběrového řízení.

PŘÍLOHA P IV: ZAMÍTAVÉ STANOVISKO S PODĚKOVÁNÍM ZA ÚČAST VE VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ



MND

Úprkova 807/ 6, 695 01 Hodonín
tel.: +420 518 315 111
fax: +420 518 315 120
www.mnd.cz

Pan/paní
xxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxx

V Hodoníně xxxxxxxxxxxx

Vážená paní/vážený pane,

děkujeme Vám za projevený zájem o námi nabízenou pracovní pozici

„.....“.

S politováním Vám však musíme oznámit, že jste **n e b y l (-a)** zařazen (a-) do II. kola výběrového řízení.

Přejeme Vám hodně úspěchů v pracovním i osobním životě.

xxxxxxxxxx
personalista

PŘÍLOHA P V: PROTOKOL Z VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ



MND

PROTOKOL Z VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Datum:

Místo:

Na pozici:

Složení výběrové komise:

Způsob výběrového řízení:

Ústní pohovor - testy

Uchazeči:

Pořadí	Jméno a příjmení	Adresa uchazečů	Poznámka
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Navržené pořadí:

.....

.....

PŘÍLOHA P VI: PROTOKOL – PÍSEMNÝ ODBORNÝ TEST



MND

Protokol - písemný odborný test k výběrovému řízení na pozici

na pozici:

Dne:
Zpracoval:

1.
2.
3.

PŘÍLOHA P VII: ZÁZNAM Z VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ



MIND

Záznam z výběrového řízení

Datum:
Na pozici:

Jméno a příjmení	Věk	Bydliště	Znalost jazyků A 1 2 3 N 1 2 3 R 1 2 3	Praxe v oboru (počet let)	Odborné znalosti 1 2 3 4 5	Komunikace, prezentace, vystupování 1 2 3 4 5	Plat (požadavek účastníka) hrubá mzda	Znalost firmy 1 2 3 4 5	Jiné poznámky

Navrhované pořadí účastníků:

1.
2.
3.

PŘÍLOHA P VIII: DOPIS SE ZÁPORNÝM VÝSLEDKEM



MND

P.O.Box 103
Úprkova 807/6, 695 01 Hodonín
tel.: +420 518 315 111
fax: +420 518 315 120
www.mnd.cz

Pan/paní

XXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXX

V Hodoníně XXXXXXXXX

Vážená paní, vážený pane,

děkujeme Vám za zájem o námi nabízenou pozici „.....“ a za účast ve II. kole výběrovho řízení.

S politováním Vám však musíme oznámit, že jste **n e b y l (-a)** na danou pozici vybrán (-a).

Přejeme Vám hodně úspěchů v pracovním i osobním životě.

XXXXXXXXXXXXXX
personalista

PŘÍLOHA P IX: DOTAZNÍK

Dotazník

Vážený pane, vážená paní,
jsem studentkou 4. ročníku bakalářského studia, oboru marketing, na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníků, který bude sloužit pro vypracování mé bakalářské práce na téma „Vyhledávání a výběr zaměstnanců“.

Výzkum je anonymní a získané informace budou sloužit jen pro účely vypracování bakalářské práce. Pokud není uvedeno jinak, zakřížkujte vždy pouze jednu odpověď.

Děkuji za Váš čas věnovaný dotazníku.

Lenka Jankovičová

1. Pohlaví

žena

muž

2. Věk

do 20 let

21 – 30 let

31 – 40 let

41 – 50 let

51 – 60 let

60 let a více

3. Jak dlouho jste zaměstnání v MND?

méně jak 1 rok

1 – 2 roky

déle než 2 roky

4. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v MND?

doporučení

inzerát v tisku

internet

úřad práce

jiný zdroj (uved'te jaký)

5. Využíval/a jste při hledání zaměstnání internetu (např. prace.cz, jobs.cz, sprace.cz atd.)?

ano

ne

6. Proč jste se zajímal/a o práci ve společnosti MND? (lze zvolit více možností)

byl/a jsem nezaměstnan/á

pověst společnosti

platební podmínky

zaměstnanecké výhody

blízkost zaměstnání

na doporučení

jiný způsob (uved'te jaký)

7. Ovlivnily zaměstnanecké výhody, které Vám byly nabídnuty při přijímacím pohovoru, Vaše rozhodnutí pracovat u této společnosti?

ano (uved'te jaké)

spíše ano (uved'te jaké)

neutrálně

spíše ne

ne

8. Byly informace, které byly uvedeny v inzerátu zřetelné (platové podmínky, zaměstnanecké výhody, co firma požaduje, sídlo společnosti, kontakt atd.)?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

9. Jakým způsobem jste odpověděl/a na nabídku práce?

internetem

dopisem

jiným způsobem (uved'te jakým)

10. V jaké atmosféře probíhal přijímací pohovor?

neutrální

profesionální úroveň

přátelský

stresující

jiný (uved'te jaký)

11. Byl součástí přijímacího pohovoru i písemný test?

ano

ne (v tomto případě vynechejte otázku č. 12)

12. Myslíte si, že písemný test byl sestavený tak, že firma zjistila, jestli dané tématice rozumíte?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

13. Jaký byl Váš celkový dojem z celého průběhu přijímacího řízení (pozdání na pohovor, oznámení o přijetí atd.)?

velice kladný

spíše kladný

neutrální

spíše záporný

záporný

jiný dojem (uved'te jaký)