

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Dominik Dolák

Proces získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2023

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 10. 12. 2023

Dominik Dolák

**Poděkování:**

Rád bych tímto poděkoval PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za veškerou podporu, cenné rady a čas, který věnovala vedení mé práce.

Velice děkuji i pracovníkům organizace LEGO Production, s. r. o.

## Abstrakt

Cílem diplomové práce je identifikace a systematizace procesu získávání a výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů ve výrobě. Pozornost je v diplomové práci zaměřena na obecná východiska v oblasti obsazování pracovních míst, získávání zaměstnanců a výběru zaměstnanců. Následně je charakterizováno pracovní místo mechanik strojů ve výrobě a jeho obecné kompetence a charakterizována specifika získávání a výběru mechaniků výrobních strojů, která navazují na teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců, ale zároveň odrážejí specifika pracovního místa mechanika strojů ve výrobě. Empirické šetření bylo realizováno v organizaci LEGO Production, s. r. o., a to analýzou dokumentace organizace k procesu získávání a výběru zaměstnanců a následnými polostrukturovanými rozhovory s informanty, jimiž byli nadřízení pracovníci, kteří obsazují pracovní místo mechanik strojů do svých týmů. Sledovány byly oblasti procesu získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, proces výběru zaměstnanců a metody výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů. Výsledky empirického šetření jsou porovnány s teoretickými východisky, dostupnými studiiemi a vytvořeným modelem procesu získávání a výběru mechaniků strojů.

**Klíčová slova:** získávání zaměstnanců, proces získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, proces výběru zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, mechanik strojů ve výrobě

## **Abstract**

The aim of the thesis is to identify and systematize the process of recruiting and selecting employees for the position of machine mechanic in production. Attention is focused on general starting points in the field of filling jobs process, recruitment and selection of employees. Subsequently, the job position of a machine mechanic in production and its general competencies are defined. Then, the specifics of recruiting and selecting production machine mechanics are characterized, which are based on the starting points of recruiting and selecting employees, but at the same time reflect the specifics of the position of machine mechanics in production. The empirical investigation was conducted in the organization LEGO Production, s. r. o., and was implemented by analyzing the organization's documentation on the process of recruiting and selecting employees and subsequent semi-structured interviews with informants. The informants of the empirical investigation were superior workers who fill the job of machine mechanic to their teams. The areas of the process of obtaining employees for the job of machine mechanic, methods of obtaining employees for the job of machine mechanic, the process of selection for the job of machine mechanic and methods of selection for the job of machine mechanic are monitored. The results of the empirical investigation are compared with the theoretical starting points, available studies and created model of the acquisition and selection process of machine mechanics.

**Key words:** recruitment, recruitment process, recruitment methods, employee selection, employee selection process, employee selection methods, machine mechanic in production

# Obsah

<b>0</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1</b>	<b>OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>19</b>
2.1	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	20
2.1.1	Vnější faktory získávání zaměstnanců .....	20
2.1.2	Vnitřní faktory získávání zaměstnanců .....	22
2.1.3	Personální marketing a značka zaměstnavatele .....	25
2.2	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	27
2.3	METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	34
<b>3</b>	<b>VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>42</b>
3.1	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	43
3.1.1	Vnější faktory výběru zaměstnanců .....	43
3.1.2	Vnitřní faktory výběru zaměstnanců .....	45
3.2	PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	49
3.3	METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	58
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍHO MÍSTA MECHANIK STROJŮ VE VÝROBĚ</b> .....	<b>67</b>
<b>5</b>	<b>SPECIFIKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU MECHANIKŮ STROJŮ VE VÝROBĚ</b> .....	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>MODEL PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU MECHANIKŮ STROJŮ VE VÝROBĚ</b> .....	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: ANALÝZA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU MECHANIKŮ STROJŮ VE VÝROBĚ V ORGANIZACI LEGO PRODUCTION, S. R. O.</b> .....	<b>94</b>
7.1	METODIKA EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ .....	94
7.1.1	Analýza dokumentace k procesu získávání a výběru zaměstnanců .....	98
7.1.2	Kvalitativní šetření .....	104
7.2	VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ A JEJICH INTERPRETACE .....	106
7.2.1	Praxe informantů v obsazování pracovního místa mechanik strojů .....	106
7.2.2	Aktualizace požadavků na pracovní místo mechanik strojů.....	109
7.2.3	Vznik potřeby obsadit pracovní místo mechanik strojů .....	114
7.2.4	Identifikace zdrojů k obsazení pracovního místa mechanik strojů .....	115

7.2.5	Metody získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů.....	117
7.2.6	Proces výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů .....	119
7.2.7	Metody výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů .....	121
7.2.8	Rozhodování o výběru uchazeče na pracovní místo mechanik strojů .....	126
7.2.9	Adaptace před nástupem na pracovní místo mechanik strojů .....	129
7.3	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ .....	130
<b>8</b>	<b>DISKUSE</b> .....	<b>138</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>144</b>
<b>10</b>	<b>SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ:</b> .....	<b>147</b>
<b>11</b>	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>162</b>

## 0 Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců lze považovat za klíčovou oblast personálního řízení. Tato oblast je v současné době velmi ovlivňována průmyslem 4.0, situací na trhu práce a dalšími makroekonomickými vlivy, které ovlivňují proces a metody získávání a výběru zaměstnanců. Získávání a výběr zaměstnanců jsou současnou situací nejvíce ovlivňovány ve výrobním průmyslu u IT a technických pracovních míst. Organizace se potýkají s nedostatkem kvalifikovaných uchazečů na trhu práce a zároveň potřebují vlivem průmyslu 4.0 obsazovat nově vzniklá pracovní místa. Tento fakt způsobuje, že některá pracovní místa vyžadují specifický přístup v procesu a metodách získávání a výběru zaměstnanců. Mezi tato pracovní místa lze zařadit mechaniky strojů ve výrobě. Organizace tedy hledají nové způsoby, jak zaměstnance na pracovní místo mechanik strojů získat a vybrat a zároveň jak být v tomto procesu být konkurenceschopné na trhu práce, kde se pohybuje více zaměstnavatelů než uchazečů.

Odborné zdroje a výzkumy se věnují problematice personálního řízení. Komplexnímu vymezení personálního řízení se věnují například Armstrong a Taylor (2015), Koubek (2015) či Kocianová (2010). Dostatečný prostor je dále věnován oblasti dílčích personálních metod a činností personální práce včetně získávání a výběru zaměstnanců a dále trendům v této oblasti, které reflektují situaci na trhu práce. Mezi významné zdroje lze zařadit Tegzeho (2018), Lisou (2019) či Grubera, Kyrianovou a Fonville (2016). Méně odborných zdrojů je však zaměřeno na získávání a výběr zaměstnanců na technická pracovní místa ve výrobních organizacích a minimum z nich se soustředí konkrétně na pracovní místo mechanik strojů ve výrobě.

Diplomová práce se zabývá specifiky získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě, jejím cílem je identifikace a systematizace procesu získávání a výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů ve výrobě. Identifikace a systematizace metod získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě navazuje na odborné zdroje věnující se personálnímu řízení, získávání a výběru zaměstnanců. Tyto zdroje jsou doplněny o charakteristiku pracovního místa mechanik strojů ve výrobě a dále o makroekonomické a technologické vlivy, které modifikují situaci na trhu práce a k tomu proces získávání a výběru. Cílem empirického



šetření je analýza procesu získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě v organizaci LEGO Production, s. r. o. Empirické šetření vychází z analýzy technické dokumentace k procesu získávání a výběru a dále z navazujícího kvalitativního šetření, které bylo koncipováno formou polostrukturovaných rozhovorů s informanty ze základního souboru.

Diplomová práce je členěna do sedmi tematických kapitol. První kapitola je věnována personálnímu procesu obsazování pracovních míst. Cílem kapitoly je strukturování procesu obsazování pracovních míst a zařazení procesu do kontextu personálního řízení. Tato struktura obsahuje posloupnost fází plánování lidských zdrojů, analýzy pracovních míst, identifikaci kompetencí, vytváření pracovních míst, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců. Klíčovým zdrojem pro strukturu procesu obsazování pracovních míst je odborná publikace Kocianové (2010), která je následně doplněna o odborné publikace Armstronga a Taylora (2015), Koubka (2015), Šikýře (2016) a dalších autorů ke konkrétním fázím obsazování zaměstnanců.

Ve druhé kapitole je vymezena personální činnost získávání zaměstnanců. V této kapitole nejprve dochází k vymezení faktorů, které tuto personální činnost ovlivňují, přičemž jsou rozděleny na vnější a vnitřní. Dále je akcentován vliv personálního marketingu a značky zaměstnavatele. Vymezení faktorů vychází z odborných publikací Kocianové (2012), Strakové (2017) a Gomathy (2022) a dále ze zákonů dle platné legislativy České republiky. Klíčovým zdrojem pro vliv personálního marketingu a značky zaměstnavatele jsou odborné publikace Urbancové s Vrabcovou (2023) a Tegzeho (2018). Následně jsou vymezeny konkrétní fáze procesu získávání zaměstnanců a jejich posloupnost. Klíčovými zdroji pro teoretická východiska v oblasti procesu získávání zaměstnanců jsou odborné publikace Kocianové (2010), Koubka (2015), Armstronga a Taylora (2015) a Šikýře (2016). Kapitola je zakončena konkrétními metodami získávání zaměstnanců, kterými se věnují především publikace Tegzeho (2018), Smereka (2021), Brouera, Badawy a Stefanone (2021).

Třetí kapitola je zaměřena na personální činnost výběru zaměstnanců. Stejně jako v kapitole předchozí, i zde jsou vymezeny vnější a vnitřní faktory ovlivňující tuto personální činnost. Klíčovým zdrojem pro vymezení faktorů ovlivňující výběr zaměstnanců jsou odborné publikace Koubka (2015), Grubera, Kyrianové a Fonville (2016), Seitla (2015) a dále zákony dle platné legislativy České republiky. Následně dochází v kapitole vymezení procesu

výběru zaměstnanců včetně vymezení konkrétních fází a jejich posloupnosti. Proces výběru zaměstnanců je opřen o odborné publikace Kocianové (2010), Šikýře (2016), Koubka (2015), Grubera, Kyrianové a Fonville (2016). Kapitola je zakončena konkrétními metodami výběru zaměstnanců. Klíčovým zdrojem metod výběru zaměstnanců jsou odborné publikace Grubera, Kyrianové a Fonville (2016), Lisé (2019), Bělohávka (2016), Seitla (2015), Slováčkové, Horákové a Rendoše (2014).

Čtvrtá kapitola charakterizuje pracovní místo mechanik strojů ve výrobě. V této kapitole nejprve dochází k zařazení pracovního místa mechanik strojů do kontextu výroby a výrobních organizací, přičemž hlavním zdrojem pro vymezení výrobních organizací významu oddělení údržby ve výrobních organizacích jsou odborné publikace Tomka a Vávrové (2007), Patermanna (2022) a Legáta a kolektivu (2016). Následně dochází k vymezení pracovního místa mechanik strojů včetně odborných kompetencí a možných specializací. Informace o pracovním místě jsou podloženy zejména publikacemi Legáta a kolektivu (2016), Basri a kolektivu (2017) a Helebranta (2008) a dále katalogem Národní soustavy povolání (2023). Následně je v kapitole popsán vliv průmyslu 4.0 na pracovní místo mechanik strojů ve výrobě včetně vyústění do situace na trhu práce. Průmysl 4.0 přitom zachycují publikace Ungermanna a Weissera (2021), Maříka (2016) a Vojtěcha a Kuzmové (2023). Tyto odborné publikace jsou doplněny o studie a analýzy Národního pedagogického institutu (2018), Českého statistického úřadu (2023b) a Ministerstva práce a sociálních věcí (2023). Odborné publikace, statistiky a analýzy jsou dále podpořeny průzkumy agentur Hays (2023) a Manpower (2023).

Pátá kapitola vymezuje specifika získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě. Nejprve je pozornost věnována specifickým uplatňovaným v procesu a konkrétních metodách získávání mechaniků strojů ve výrobě. Tato specifika navazují na teoretická východiska získávání zaměstnanců, popsaná ve druhé kapitole, a zároveň reflektují skutečnost pracovního místa mechanik strojů, které je charakterizováno ve čtvrté kapitole. Dalším zdrojem jsou doporučení v oblasti získávání zaměstnanců uvedená v odborné publikaci Kuryla a kolektivu (2019) a dále na internetových portálech Indeed (2023a), Praxedo (2021), Betterteam (2023) a LMC (2020). Následně dochází k vymezení specifických uplatňovaných v procesu a konkrétních metodách výběru mechaniků strojů ve výrobě. Tato specifika navazují na teoretická východiska popsaná ve třetí kapitole a rovněž reflektují

charakteristiku pracovního místa mechanik strojů ve výrobě. Dalším zdrojem pro specifikaci výběru zaměstnanců jsou odborné publikace Bělohlávka (2016), Kuryła a kolektivu (2019), Seitlové a Schiedkové (2014) a dále doporučení z internetových portálů ATS (2023), Indeed (2023a) a Glasdoor (2023).

Šestá kapitola je věnována vytvořenému modelu procesu získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě. Tento model reflektuje teoretická východiska z předchozích kapitol a zároveň reaguje na situaci na trhu práce a současné trendy, které jsou v praxi využívány výrobními společnostmi. Model je zahájen přípravnou fází předcházející získávání mechaniků strojů, dále jsou vymezeny fáze získávání mechaniků strojů včetně konkrétních metod získávání a fáze výběru mechaniků strojů včetně konkrétních metod výběru. Model je zakončen adaptací před nástupem.

Sedmá kapitola je věnována empirickému šetření, které je zaměřeno na podobu procesu získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě v organizaci LEGO Production, s. r. o. Nejprve je více popsána metodika empirického šetření a následně jeho výsledky.

## 1 Obsazování pracovních míst

Obsazování pracovních míst lze vymezit jako komplexní personální proces, který dle Koubka vychází z „...propojení plánování lidských zdrojů, analýzy pracovního místa a dalších navazujících personálních činností zahrnující získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a adaptaci zaměstnanců...“ (Koubek, 2004, s. 123) Armstrong a Taylor (2015, s. 257) tento proces rozšiřují na zabezpečování lidských zdrojů a přidávají další personální činnost – stabilizaci zaměstnanců.

Obsazování pracovních míst je významně ovlivněno plánováním lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015, s. 262; Šikýř, 2016, s. 86; Kocianová, 2010, s. 70). „Plánování je do budoucna orientovaná činnost, která stanovuje cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení.“ (Kocianová, 2010, s. 70) Plánování lidských zdrojů vychází ze signifikantních podmínek dané organizace a z organizačních plánů (Šikýř, 2016, s. 89). V roli celoorganizačních plánů hraje plánování lidských zdrojů integrální roli a interpretuje strategické plány týkající se potřeby na kvalitativní a kvantitativní požadavky lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015, s. 264; Kocianová, 2010, s. 73).

„Cílem plánování lidských zdrojů je zmapovat aktuální stav organizace a predikovat budoucí potřeby v oblasti počtu zaměstnanců.“ (Azmy, 2018, s. 5) Koubek tuto myšlenku rozpracovává a vymezuje posloupnost jednotlivých plánů, které mají vliv na plánování lidských zdrojů. Klíčovým plánem je plán organizace, který zahrnuje plánovaný objem produkce. Následně je odvozen počet a druh zaměstnanců, které organizace bude potřebovat, aby dosáhla organizačního plánu, a poté dochází k analýze stavu interních zdrojů zaměstnanců, po níž následuje stav potřeby dané organizace na eventuální obsazení pracovních míst (Koubek, 2015, s. 100). Armstrong a Taylor (2015, s. 265) nazývají tuto činnost jako odhady budoucích činností a připojují k ní oblast plánování scénářů, jež vychází z optimistických i pesimistických prognóz zahrnujících také okolí organizace, které by mohlo mít vliv na ekonomickou situaci organizace a interní trh práce.

K těmto odhadům lze dle Kocianové využít intuitivní a kvantitativní metody. Mezi intuitivní metody, které využívají interní znalosti o práci, síle a technologiích, patří delfská metoda, kaskádová metoda a metody manažerských odhadů. Delfská metoda využívá komunikaci

expertní skupiny, jež hledá společný jmenovatel faktorů, které ovlivní budoucí potřebu pracovníků. Kaskádová metoda zase využívá rozčlenění pracovních činností na menší části, přičemž nadřazení pracovních míst odhadují, jaký typ a počet pracovníků dokáže saturovat vykonání těchto činností. Tyto manažerské odhady již vychází primárně ze znalostí a predikcí vyššího vedení organizace (Kocianová, 2010, s. 75) Koubek přidává kvantitativní metody, které využívají analýzy vývojových trendů na pracovních normách, počítačové modelování, regresní analýzy, grafické analýzy apod (Kocianová, 2010, s. 75–76). To, jaký postup a metodu organizace zvolí při odhadování budoucích potřeb zaměstnanců závisí na typu a specifických podmínkách organizace. Tento krok by však v procesu obsazování pracovních míst neměl absentovat.

„Plánování lidských zdrojů je zaměřené na dynamiku a směr pohybů do organizace, vně organizace a v rámci organizace...“ (Koubek, 2015, s. 18) Tyto pohyby mohou dle Frischmanna a Žufana (2017, s. 36) souviset s plány uvolňování, přemísťování a povyšování zaměstnanců. Jestliže organizace dojde k názoru, že je potřeba aktivně řešit nedostatek zaměstnanců, přesouvá se dle Šikýře do fáze obsazování pracovních míst a navazujících personálních činností (Šikýř, 2016, s. 90).

Druhým klíčovým faktorem pro proces obsazování pracovních míst je analýza pracovních míst (Kocianová, 2010, s. 42). Analýzu pracovního místa lze dle Mužíka a Krpálka vymezit jako klíčovou personální činnost, která má signifikantní vliv na efektivní fungování organizačních činností (Mužík, Krpálek, 2017, s. 133). Organizace využívají analýzu pracovních míst pro účely procesů hodnocení, vzdělávání a rozvoje, získávání a výběru zaměstnanců (Breugh, 2017, s. 13).

Analýza pracovního místa systematicky shromažďuje detailní informace o pracovních úkolech a povinnostech daného pracovního místa a dle Armstronga a Taylora by měla pokrýt informace, proč dané pracovní místo existuje, jaké je jeho zařazení v hierarchii organizace a jaký je samotný obsah práce (Armstrong, Taylor, 2015, s. 681). Analýza pracovního místa může probíhat pomocí metod pozorování, rozhovoru, dotazníků či rozboru interní dokumentace, vztahujících se k pracovnímu místu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 681; Breugh, 2017, s. 13; Kocianová, 2010, s. 44–51). Dále je možné tyto informace získané z interního prostředí doplnit o informace z Národní soustavy povolání, které se vztahují ke

stejnému typu pracovního místa na trhu práce (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 9). Další možné využití analýzy pracovního místa je k určení požadovaných znalostí, schopností a zkušeností na současného či potenciálního nositele pracovního místa (Carbery, Cross, 2018, s. 39).

Hmotným výstupem analýzy pracovního místa je popis pracovního místa, jeho specifikace a definované požadavky na jeho nositele (Koubek, 2015, s. 43; Mužík, Krpálek, 2017, s. 133). Azmy (2018, s. 10), Amos a kolektiv (2019, s. 65) specifikaci pracovního místa a popis pracovního místa doplňují o design pracovního místa, který má též vliv na další fáze procesu získávání zaměstnanců. Popis pracovního místa by měl dle Šikýře obsahovat informace o pracovním místě včetně formálního názvu, hierarchického zařazení v organizační struktuře a souhrnu pravomocí a kompetencí. Specifikace pracovního místa by měla zachycovat informace o požadavcích na nositele pracovního místa, které obsahují požadavky na vzdělání, odbornost, zkušenosti a požadované chování (Šikýř, 2016, s. 80). Design pracovního místa Azmy popisuje jako „...souhrn informací o pracovní zátěži, odpovědnostech, cíli práce a způsobu realizace práce.“ (Azmy, 2018, s. 13) Primární využití designu pracovního místa je v procesu tvorby pracovních míst (Mužík, Krpálek, 2017, s. 133).

Další personální činností, která souvisí s analýzou pracovního místa, je identifikace kompetencí (Sharma, Malodia, 2022, s. 1754). Kompetence lze vymezit jako určitý předpoklad pro výkon konkrétních pracovních činností v rámci výkonu pracovního místa. Obsahují schopnosti, dovednosti, postoje, zkušenosti a motivaci daného člověka (Kocianová, 2010, s. 56; Bělohlávek, 2016, s. 15). Veteška a Tureckiová (2020, s. 33) mezi kategorie kompetencí, které přímo souvisí s pracovním místem, řadí organizační strukturu a hierarchii, druh vykonávané práce, základní odbornost a osobnostní předpoklady.

Kategorie kompetencí lze dle Bělohlávka rozdělit na základní, průřezové a specifické. Základní kompetence vychází ze strategie a hodnot organizace a jsou primárně tvořeny z měkkých dovedností. Je možné je spíše vztáhnout ke všem zaměstnancům organizace. Průřezové kompetence lze vnímat jako tvrdé dovednosti, které však svou povahou vychází z aktivit dané organizace a jsou očekávány od všech zaměstnanců. Specifické kompetence

jsou kombinací měkkých a tvrdých dovedností a jsou nejčastěji vztaženy ke konkrétnímu pracovnímu místu, pracovní skupině či oddělení (Bělohlávek, 2016, s. 17).

Spencer a Spencer uvádí jednotlivé metody a techniky sloužící k identifikaci kompetencí. Výčet metod sestává z rozhovoru či metody kritických událostí, panelu expertů, průzkumů, databáze kompetenčních modelů, analýzy pracovních úkolů a přímého pozorování (Kocianová, 2010, s. 58). Cílem identifikace kompetencí je doplnit analýzu pracovního místa v procesu definování požadavků (Lisá, 2019, s. 13). Výsledkem identifikace kompetencí je kompetenční model, který následně usměrňuje proces získávání a výběru zaměstnanců (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 173).

Na analýzu pracovních míst v procesu obsazování zaměstnanců navazuje vytváření pracovních míst, které vychází z analýzy pracovního místa a definovaných požadavků na pracovní místo (Kocianová, 2010, s. 53; Armstrong, Taylor, 2015, s. 199). Pracovním místem se rozumí elementární organizační jednotka tvořená skupinou pracovních úkolů a povinností (Armstrong, Taylor, 2015, s. 192; Barták, 2023, s. 154). Cílem vytváření pracovních míst je pokrytí důvodů pro vznik pracovního místa a vymezení jeho obsahu, pracovních postupů, pracovního prostředí a pracovní doby (Šikýř, 2016, s. 74).

Šikýř i Koubek rozlišují několik přístupů k tvorbě pracovních míst. Mechanistický přístup akcentuje zájmy organizace ve vztahu k efektivitě a produktivitě, motivační přístup je více zaměřen na saturaci potřeb zaměstnanců ve vztahu k pracovnímu výkonu. Cílem biologického přístupu pak je eliminovat negativní ergonomické faktory, které mohou ovlivňovat výkonnost zaměstnanců, a percepční přístup je vztažen na eliminaci negativních psychických faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost (Šikýř, 2014, s. 87; Koubek, 2015, s. 67). V rámci přístupů k tvorbě pracovních míst pak Koubek (2015, s. 67) doporučuje racionální kombinaci jednotlivých přístupů. Pracovní místo by mělo vymezovat obsah práce, množství pravomocí a odpovědností a očekávané pracovní vztahy (Armstrong, Taylor, 2015, s. 193).

Na analýzu pracovního místa, identifikaci kompetencí, vytvoření popisu pracovního místa a definování požadavků na pracovní místo navazuje samostatné získávání zaměstnanců, které v procesu obsazování pracovních míst předchází výběru zaměstnanců (Mužík,

Krpálek, 2017, s. 135). Šikýř vnímá získávání zaměstnanců jako úvodní etapu obsazování pracovních míst a uvádí, že základem tohoto procesu je komunikace mezi organizací a potenciálními zaměstnanci (Šikýř, 2016, s. 95). Získávání zaměstnanců lze vymezit jako „...proces vyhledávání a oslovování kandidátů na vhodná pracovní místa s cílem uspokojení potřeb konkrétní organizace...“ (Makushkin, 2021, s. 806) V organizačním prostředí nezřídka dochází k zaměňování pojmů nábor zaměstnanců a získávání zaměstnanců. Koubek (2015, s. 126) vnímá nábor zaměstnanců jako získávání uchazečů z externích zdrojů, zatímco získávání zaměstnanců je zaměřeno na externí i interní uchazeče.

Jádro procesu získávání zaměstnanců je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 273) rozděleno primárně do dvou dominantních fází. První fází je definování požadavků na uchazeče a druhou fází je již oslovení uchazečů, tedy aplikace samotných metod získávání zaměstnanců. Smerek doplňuje mezifázi, která se skládá z vyhledávání uchazečů (Smerek, 2021, s. 5). Do této fáze jsou tak primárně zařazeni pasivní kandidáti, tedy ti uchazeči, kteří jsou v současné době zaměstnání a aktivně nehledají nové pracovní příležitosti (Suen, 2018, s. 397). Postup v procesu získávání zaměstnanců je dle Šikýře tvořen kroky „...posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa, stanovení požadavků na uchazeče, identifikací zdrojů získávání zaměstnanců, stanovení metod získávání zaměstnanců, určení požadovaných dokumentů od uchazečů, formulací a uveřejněním pracovní nabídky...“ (Šikýř, 2016, s. 95)

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a předvýběru vhodných uchazečů je v procesu obsazování volných pracovních míst zahájen výběr zaměstnanců. Ten lze vymezit jako proces rozhodování o vhodných uchazečích, kteří by na dané pracovní místo měli být přijati (Armstrong, Taylor, 2015, s. 272). Výběr uchazečů již pracuje se shromážděnými reakcemi na pracovní nabídku a aktivně dochází k aplikování výběrových metod (Mužík, Krpálek, 2017, s. 136). Cílem výběru zaměstnanců je tak posouzení předpokladů uchazečů a následné rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči v kontextu požadavků na obsazované pracovní místo (Kocianová, 2010, s. 94). Lisá (2019, s. 63) dodává, že dalším cílem výběru zaměstnanců je predikce budoucího pracovního výkonu a budoucího chování uchazeče na daném pracovním místě.



Postup při výběru zaměstnanců sestává dle Kocianové ze zkoumání dokumentů od uchazečů (předvýběr), navázání prvního kontaktu s uchazečem, shromáždění a analýzy informací o uchazečích, výběrového pohovoru, případného zkoumání referencí, představení pracoviště, definitivního rozhodnutí o přijetí uchazeče a oslovení uchazeče s konkrétní pracovní nabídkou či informování o nepřijetí (Kocianová, 2010, s. 95). Fáze výběru zaměstnanců je ve většině případů uzavřena úspěšným absolvováním lékařské prohlídky (Armstrong, Taylor, 2015, s. 294).

Na poslední fázi výběru zaměstnanců navazuje v procesu obsazování pracovních míst přijímání zaměstnanců. Jedná se o fázi, která začíná bezprostředně po akceptaci nabídky uchazečem a je tvořena řadou procedur. Uzavřena je prvním dnem nástupu pracovníka do nového zaměstnání (Koubek, 2015, s. 118). Jedná se tak o administrativní a právní personální činnost, která souvisí s nástupem nového zaměstnance na pracovní místo a s jeho následným uvedením na pracoviště (Kocianová, 2010, s. 128). Z hlediska pracovněprávních náležitostí dochází k uzavření pracovního poměru podpisem pracovní smlouvy či uzavřením pracovní dohody podpisem dohody o provedení práce, potažmo podpisem dohody o pracovní činnosti (Šikýř, 2016, s. 110). V případě interního nástupu se jedná o podpis dodatku k pracovní smlouvě (Koubek, 2015, s. 189). Po uzavření pracovního poměru by mělo dle Kocianové (2010, s. 130) následovat uvedení nového zaměstnance na pracoviště a provedení náležitých školení a seznamovacích procedur daných povahou pracovního místa.

Závěrečnou etapou obsazování pracovních míst je adaptace zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 115). Tu lze vymezit jako řízený proces, ve kterém se nový zaměstnanec přizpůsobuje pracovnímu prostředí a novému pracovnímu místu (Gajda, 2019, s. 930; Váchal, Vochozka, 2013, s. 304–307). Vedle toho se nový zaměstnanec adaptuje také na organizační kulturu a sociální podmínky organizace (Kocianová, 2010, s. 130–131). Pro účely adaptace nového zaměstnance bývá využíván formální adaptační proces, který zpravidla začíná dnem nástupu nového zaměstnance a je ukončen dle uvážení nadřízeného zaměstnance, zpravidla dnem uplynutí zkušební doby (Šikýř, 2016, s. 116). V některých organizacích může dle Kocianové adaptační fáze probíhat ve více etapách – některé procedury totiž mohou předcházet dni nástupu nového zaměstnance. Jedná se tak o přednástupní fázi, ve které již nový zaměstnanec dostane k dispozici seznam informací, interní materiály o organizaci, potažmo

upomínkové předměty. Cílem přednástupní fáze je tedy udržet s novým zaměstnancem kontakt. Následuje nástupní fáze, která zahajuje orientační období. Poslední adaptační fází by měla být integrační fáze, jež je typická tím, že zaměstnanec již dosáhne odborné a sociální integrace (Kocianová, 2010, s. 132).

Adaptační proces dle Šikýře probíhá ve formální a neformální rovině. Formální adaptace vychází z formálního adaptačního programu a je vedena nadřízeným pracovníkem či pověřeným zaměstnancem. Neformální adaptace probíhá interakcí se sociálním okolím nového zaměstnance primárně vlivem nových spolupracovníků (Šikýř, 2016, s. 115). Adaptační proces by měl dle Stacha a kolektivu probíhat ve třech aspektech. Prvním aspektem by mělo být zaškolení na pracovní místo a získání znalostí pro výkon tohoto místa, druhým aspektem by měla být adaptace do sociálního systému organizace a vytvoření vztahových vzorců. Třetím aspektem by měla být adaptace do organizační kultury organizace a pochopení organizačních cílů a hodnot. Výsledkem adaptačních rovin by měl být pocit sounáležitosti s pracovním prostředím a internalizace organizačních hodnot (Stacho a kol., 2016, s. 304). Gajda mezi cíle doplňuje také vymezení vzorců chování a přístupu, který je organizací vnímám jako žádoucí (Gajda, 2019, s. 930). Obecně je očekáváno, že správná adaptace bude mít pozitivní vliv na úspěšný výkon nového zaměstnance a jeho vztahy s nadřízeným pracovníkem a dalšími spolupracovníky (Šikýř, 2016, s. 116). Stěžejním cílem adaptace je v kontextu procesu obsazování pracovních míst eliminace možné fluktuace ve zkušební době (Kocianová, 2010, s. 131).

## 2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je úvodním procesem obsazování pracovních míst a svou podstatou navazuje na analýzu pracovního místa a definování požadavků na pracovní místo a předchází výběru zaměstnanců. Carbery a Cross (2018, s. 38) doplňují, že procesu získávání zaměstnanců předchází definování organizační strategie. Smerek doplňuje tuto myšlenku o hodnocení současných zaměstnanců, kteří se okolo vzniklého pracovního místa pohybují. Získávání zaměstnanců je v obecné rovině jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů (Smerek, 2021, s. 5). Vivek (2022, s. 57) uvádí, že získávání zaměstnanců má klíčový vliv na výkon organizace. „Výsledek získávání zaměstnanců se následně odráží na fluktuaci v organizaci, výkonu zaměstnanců a na dalších nákladech, které jsou v budoucnu vynaložené na metody získávání zaměstnanců...“ (Emelia a kol., 2022, s. 53) V současném pojetí přístupu personálního řízení se dle Armstronga a Taylora jedná o oblast, která by měla reflektovat celoo organizační strategii a podmínky organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 258). Je tedy zřejmé, že se nejedná pouze o jednorázový a osamocený proces, ale naopak by tento proces měl být propojen s dalšími oblastmi personálního řízení, aby došlo k reflektování a uspokojení potřeb organizace. Saturace potřeb organizace by dle Maharani měla být dána tím, že volné pracovní místo bude obsazené uchazečem, který svými kvalitami, chováním a přístupem bude dopomáhat k plnění cílů organizace (Maharani, 2018, s. 138). Kvalita získávání zaměstnanců následně ovlivňuje kvalitu výběru zaměstnanců, jejich adaptaci, vzdělávání a rozvoj, výkon zaměstnanců a jejich finanční ohodnocení (Slavič, Bjekić, Berber, 2017, s. 37).

Získávání zaměstnanců lze vymezit jako organizační proces, který lze dle Šmídy vnímat jako „...organizovanou skupinu vzájemně propojených aktivit, které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a výstupem těchto aktivit je konkrétní produkt...“ (Šmída, 2007, s. 29) Lze očekávat, že tento proces vždy bude specifický pro konkrétní organizaci, protože úroveň vstupů a zároveň požadovaný výstup budou diferenciované. Doležal doporučuje, aby byly v tomto organizačním procesu zahrnuty fáze definování, plánování, vykonání, sledování a ukončení k dosažení efektivní koncepční posloupnosti (Doležal, 2016, s. 16). V návaznosti na výše zmíněné je však nezbytné uvést, že proces získávání zaměstnanců není souhrnem izolovaných aktivit, ale existuje celá řada faktorů, které ovlivňují způsob a výsledek celého procesu.

## 2.1 Faktory ovlivňující proces získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je jednou z oblastí personálního řízení, které, jak uvádí Kocianová, musí reflektovat vnější okolí a vnitřní podmínky organizace (Kocianová, 2012, s. 89). Je tedy patrné, že vnější okolí a vnitřní podmínky organizace budou mít vliv také na získávání zaměstnanců. Organizaci je možné vymezit jako systém, který má určitý počet členů v určité struktuře, vymezenou dělbu práce, určený cíl a vnější okolí, od kterého je organizace oddělena, ale se kterým zachovává určitou míru interakce (Nakonečný, 2005, s. 12–13; Tureckiová, 2004, s. 7–9). Organizaci lze v kontextu vnitřního stavu vnímat jako „...systémové propojení kapitálu, přírodních zdrojů, techniky, technologií a lidské práce, jejímž cílem je uspokojení potřeb jedinců, sociálních skupin a celé společnosti.“ (Mužík, Krpálek, 2017, s. 69) Organizace je v obecné rovině ovlivňována třemi primárními zájmovými skupinami, a to svými vlastníky, zákazníky a zaměstnanci (Janišová, Křivánek, 2013, s. 16).

Na veškeré interní procesy včetně oblasti získávání zaměstnanců má nesporný vliv vnitřní okolí a samotná charakteristika organizace. Do vnitřního okolí lze zařadit všechny činnosti, které lze interně kontrolovat (Straková, 2017, s. 45). Griffin (2021, s. 61) považuje za interní okolí organizační zdroje a nastavené vnitřní podmínky. Zároveň je každá organizace obklopena mikro a makro okolím, které má nesporný vliv na její fungování (Straková, 2017, s. 43).

### 2.1.1 Vnější faktory získávání zaměstnanců

Do interních procesů organizací tak zasahuje makrookolí „...geografické, technologické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, etické a kulturně-historické...“ (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, s. 15) Mikrookolí organizací je tvořeno skupinou zákazníků, dodavatelů, odběratelů a konkurenčních organizací (Straková, 2017, s. 45).

„Ekonomické makrookolí je indikováno ekonomickým růstem, úrokovými sazbami, inflací, zaměstnaností, daňovým systémem a průměrnou mzdou.“ (Pajerská, 2016, s. 67–68) Ekonomická situace má přímý vliv na nezaměstnanost, a tudíž na následnou nabídku a poptávku na trhu práce včetně samotné ceny práce (Jurečka, 2017, s. 263). Jestliže je v daném regionu vysoká nezaměstnanost, lze očekávat vysoký počet přihlášek do

výběrového řízení, zároveň však tento princip platí i opačně (Gomathy, 2022, s. 3). Na trhu práce lze dle Bartáka rozlišit tři možné situace. Buď může nabídka převyšovat poptávku, nebo si mohou být rovny, anebo může naopak poptávka převyšovat nabídku (Barták, 2023, s. 153–154). Na trhu práce je poptávka tvořena organizacemi, které reagují na vývoj poptávky na trhu statků a služeb, případně na produktivitu výroby či změny v technologiích (Jurečka, 2017, s. 265). Nabídka na trhu práce je tvořena domácnostmi (Malinová, 2011, s. 37). Z makroekonomického hlediska je ideální stav rovnováhy, kdy na agregátním trhu práce je poptávka rovna nabídce (Dobrylovský, 2019 s. 44.) Pro organizace je v kontextu získávání zaměstnanců krátkodobě nejvýhodnější, když je na trhu práce vyšší nabídka než poptávka. Na trhu práce je pak nadbytek uchazečů a organizace mají možnost většího výběru. Naopak pro organizace nejhorším scénářem je situace, kdy je na trhu práce nabídka menší než poptávka. Dle dat Českého statistického úřadu (2023a) je patrné, že od roku 2020 se nezaměstnanost pohybuje pod 3 %, tedy pod přirozenou mírou nezaměstnanosti, a zároveň z analýzy MPSV (2020, s. 14–15) vyplývá, že trendem posledních let je nárůst volných pracovních míst a úbytek počtu uchazečů o zaměstnání. Tato situace tak přirozeně ovlivňuje celý proces získávání zaměstnanců, protože organizace na trhu práce mají vysokou konkurenci.

Technologické okolí má dle Kocianové nesporný vliv na nároky, které jsou kladeny na uchazeče a jejich náplň práce (Kocianová, 2012, s. 89). Tuto skutečnost podtrhuje soudobý trend průmyslu 4.0, který ovlivňuje trh práce a interní fungování organizací (Horák, Machková, Vrbka, 2019, s. 44). Průmysl 4.0 s sebou také dynamicky nese zvýšené nároky na kompetence pracovníků, primárně v IT a technických oborech (Národní vzdělávací fond, 2017, s. 4). Díky průmyslu 4.0, jenž se ve výrobních sektorech vyznačuje vysokou automatizací a digitalizací, dochází ke vzniku nových technických pracovních míst, které nahrazují předchozí repetitivnější manuální pracovní místa. Nová pracovní místa mají mnohem vyšší požadavky, nicméně tuto potřebu není zcela jednoduché z trhu práce saturovat, protože v současné situaci je zde více volných pracovních míst než pracovníků, kteří disponují konkrétní potřebnou kvalifikací (Kotíková a kol., 2019, s. 20).

Významnými vnějšími faktory mohou být dle Kocianové také geografické podmínky, tedy osídlení v lokalitě organizace, které má významný vliv na počet a strukturu potenciálních uchazečů v daném regionu. Důležitým prvkem vnějšího okolí jsou také sociální podmínky,

kteří mají vliv na hodnotovou orientaci uchazečů ve vztahu k volnému času, profesnímu a kvalifikačnímu směřování, k rodinné orientaci a podobně (Kocianová, 2010, s. 81).

Právní a etické okolí ovlivňuje pracovní prostředí, minimální mzdu, ergonomická pravidla a nařízení v oblasti bezpečnosti práce (Gomathy, 2022, s. 4). Za klíčové zákony v oblasti získávání zaměstnanců lze považovat zákon 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) a jeho pozměňující zákon 365/2017 Sb. Zákony zaměřené na eliminaci diskriminace na trhu práce ovlivňují konkrétní podobu inzerovaných nabídek práce, ve kterých je zakázána jakákoliv přímá či nepřímá diskriminační formulace při uplatňování práva na zaměstnání na základě diskriminačních faktorů uvedených v těchto zákonech (Česko, 2009; Česko, 2017).

### 2.1.2 Vnitřní faktory získávání zaměstnanců

Za vnitřní faktory organizace lze dle Kocianové (2012, s. 90) považovat charakter činnosti, strategii a politiku, velikost, geografickou polohu, organizační strukturu, současnou ekonomickou situaci organizace, technické a technologické vybavení, strukturu zaměstnanců, organizační kulturu a případně činnost odborů.

Každá organizace by tak měla mít přímo definovaný svůj podnikatelský záměr, tedy důvod, proč byla založena (Hanzelková, 2013, s. 3). Prvotním pilířem je samotné poslání organizace, tedy cíl podnikání (Fotr a kol., 2017, s. 22). Cíl organizace dle Mužíka a Krpálka ovlivňuje veškeré dění v podniku a usměrňuje chování a smýšlení všech zaměstnanců. U tržně orientovaných organizací lze očekávat, že primárním cílem bude maximalizace zisku, a tedy sekundární cíle jako postavení na trhu či technologické vybavení a přístup k efektivitě budou tímto primárním cílem usměrňovány (Mužik, Krpálek, 2017, s. 74). Z poslání a cíle organizace vychází vize organizace a z té pak vychází konkrétní strategické záměry či strategie organizace (Fotr a kol., 2017 s. 22).

Do organizačních zdrojů lze zařadit zdroje finanční, lidské, materiální a nemateriální (Straková, 2017, s. 45). Dalším důležitým faktorem je organizační a procesní struktura (Blažek, 2011, s. 45). Procesní struktura je dle Blažka „...definovaný soubor činností a vztahů mezi činnostmi...“ (Blažek, 2011, s. 45). Procesní struktura tak ovlivňuje jednotlivé

kroky v organizaci včetně oblastí personálního řízení, tedy i získávání zaměstnanců. Organizační struktura je zase vymezena jako hierarchie moci a rozložení pracovních míst v organizaci (tamtéž, s. 45). Organizační struktura tak má přímý vliv na oblast získávání zaměstnanců, jelikož ovlivňuje mimo jiné i finanční ohodnocení zaměstnanců a další související faktory.

Získávání zaměstnanců je také ovlivněno interními podmínkami, které se týkají obsazovaného pracovního místa a samotné organizace (Gomathy, 2022, s. 3). Podmínky vycházející z povahy pracovního místa sestávají dle Kocianové (2010, s. 81) z „...povahy práce na daném pracovním místě, postavení pracovního místa v organizační struktuře, požadavků na pracovní místo, výčtu a rozsahu povinností a odpovědností na daném pracovním místě, organizace práce a pracovní doby, místa výkonu pracovního místa a pracovních podmínek daných povahou pracovního místa, tedy finančním ohodnocením a zaměstnaneckými výhodami...“ Gomathy (2022, s. 3) upozorňuje, že reputace pracovního místa, vycházející z pracovních podmínek, možností kariérního rozvoje a sociálního statusu, má významný vliv na proces získávání zaměstnanců.

Mezi podmínky dané samotnou organizací lze zařadit prestiž a velikost organizace, její úspěšnost, postavení na trhu, pověst, úroveň odměňování na trhu práce v porovnání s konkurencí, nabízené organizační zaměstnanecké výhody, možnosti vzdělávání a následného profesního rozvoje, vztahy uvnitř organizace a životní prostředí v okolí organizace (Kocianová, 2010, s. 81; Gomathy, 2022, s. 3).

Dalším indikátorem charakteristiky a podmínek organizace je organizační kultura. Smerek popisuje organizační kulturu jako „...všeobecně uznávané a stabilní organizační názory, postoje a hodnoty, které v organizaci existují a zároveň ovlivňují řešení jednotlivých interních procesů a reflektují organizační cíle a strategie.“ (Smerek, 2013, s. 1) Organizační kultura je determinována vnitřními a vnějšími vlivy, přičemž mezi vnější vlivy lze zařadit sociální a ekonomický systém, pozici na trhu a vliv prostředí a mezi vnitřní determinanty se řadí historie organizace, strategie organizace, pracovní podmínky a užívané procesy (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 103). Vnitřní podmínky týkající se organizace a pracovního místa jsou tak silně ovlivňovány organizační strategií a personální strategií organizace.

Strategii organizace Boxall a Purcell (2022, s. 36) popisují jako dokument, který stanovuje dlouhodobé cíle organizace, posloupnost jednotlivých činností, časový rámec a alokaci zdrojů, které budou sloužit k plnění jednotlivých činností. „Cílem adekvátně formulovaného dokumentu zahrnujícího poslání a vizi organizace je nastolení rovnováhy napříč všemi zainteresovanými stranami interního i externího charakteru.“ (Fotr a kol., 2017, s. 29) Personální strategii lze vymezit jako konkrétní aktivity, které směřují k dosažení cílů organizace a souvisí s prací s lidmi v dané organizaci (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 97). Ulrich a Dulebohn (2015, s. 190) upozorňují, že personální strategie organizace by měla podporovat byznysovou strategii organizace tím, že veškeré personální činnosti budou reflektovat byznysové cíle a potřeby. Tento vztah definují Urbancová a Vrabcová (2023, s. 98) jako strategickou integraci.

V moderním pojetí personálního řízení není dostačující, aby personální oddělení pouze zrcadlilo a reagovalo na byznysové směřování organizace, ale naopak je žádoucí, aby proaktivním přístupem pomáhalo tyto byznysové cíle definovat a utvářet (Ulrich, Dulebohn, 2015, s. 191). Toto pojetí nazývají Armstrong a Taylor (2015, s. 57) jako strategické řízení lidských zdrojů. V kontextu strategického řízení lidských zdrojů tak lze vnímat personální oddělení jako integrální systém, který propojuje organizační strukturu, organizační kulturu, finance, marketing a celoorganizační strategii (Nemeth, 2017, s. 34). Dle Šikýře (2014, s. 44) z obecné personální strategie organizace vychází specifické personální strategie pro konkrétní oblasti. Dle Amose a kolektivu (2019, s. 65) se tak jedná o propojení pilířů strategie získávání zaměstnanců s designem pracovních míst, strategií vzdělávání a rozvojem zaměstnanců a strategií odměňování.

Klíčovým faktorem v oblasti získávání zaměstnanců je strategie odměňování zaměstnanců, která dle Armstronga a Taylora vychází ze vzájemně propojeného systému odměňování. Princip celkové odměny vychází z kombinace peněžních a nepeněžních odměn (Armstrong, Taylor, 2015, s. 422). Mezi nepeněžní odměny se řadí například uznání, jistota práce či možnost rozvoje (Antoni a kol., 2017, s. 57). Hodnota peněžní odměny pak vychází z ceny práce, která je aktuálně na trhu práce a z interní spravedlnosti odměňování (Armstrong, Taylor, 2015, s. 428). Organizace si tak dle Armstronga a Taylora stanoví jasnou filozofii odměňování s ohledem na konkurenční prostředí na trhu práce (tamtéž, s. 429). To, zda



organizace bude odměňovat pod úrovní, či nad úrovní mediánu trhu, může mít signifikantní vliv na efektivitu získávání zaměstnanců.

Je zřejmé, že strategie získávání zaměstnanců bude vycházet z konkrétní personální strategie organizace, která bude odrážet celkovou strategii organizace (Juicharoen, Wangthong, Suksanchananun, 2023, s. 36). Zároveň však bude samotný proces získávání zaměstnanců ovlivněn strategií dalších personálních činností, vnitřním okolím a obecnou charakteristikou organizace včetně organizačních cílů, organizačních hodnot a organizační kultury, která má přímý vliv na interní i externí vnímání značky zaměstnavatele

### 2.1.3 Personální marketing a značka zaměstnavatele

Personální marketing se soustředí na zajištění a podporu dobré značky zaměstnavatele s cílem prezentovat organizaci jako dobrého zaměstnavatele, čímž interně dochází k růstu motivace současných zaměstnanců, k eliminaci jejich možné fluktuace a dále k odlišení se od konkurence na trhu práce (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 74).

Klíčovým nástrojem personálního marketingu je tedy značka zaměstnavatele. „Značka zaměstnavatele je souhrn atributů a kvalit, které organizaci odlišují od konkurence a ostatních organizací.“ (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 87) Ahmad a Daud vnímají koncept značky zaměstnavatele jako moderní přístup k oslovování potenciálních zaměstnanců a nástroj jejich následného udržení (Ahmad, Daud, 2016, s. 690). Značka zaměstnavatele primárně vychází ze třech pilířů. Prvním pilířem je vize organizace, druhým pilířem je obraz organizace a třetím pilířem je organizační kultura (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 87). Zapojení faktoru značky zaměstnavatele je dle Adams (2021, s. 67) moderním a proaktivním přístupem, který je vhodný jako kontinuální forma komunikace s potenciálními uchazeči. Vliv dobré značky zaměstnavatele na proces získávání zaměstnanců potvrzují také Koubek (2007, s. 160) a Tegze (2018, s. 228). Tegze (2018, s. 228) dodává, že význam značky velmi ovlivňuje pasivní uchazeče o zaměstnání tím, že generuje podněty k přemýšlení o tom, zda by se v dané organizaci cítili lépe než ve svém současném zaměstnání.

Z hlediska personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele v procesu získávání zaměstnanců je nezbytné vytvořit analýzu faktorů, které jsou na trhu práce významné pro rozhodování uchazečů. Následně je potřeba tuto analýzu reflektovat do působení organizace

na trhu práce (Kocianová, 2010, s. 89). Analýza faktorů však může vycházet také z interních výsledků a následné predikce úspěšnosti. Tyto faktory mohou odrážet počet lidí, kteří proaktivně elektronicky vyhledávají pracovní příležitosti u organizace, efektivitu inzerce v lokálním tisku, efektivitu reklamy v televizích a rádiích, efektivitu elektronického získávání zaměstnanců, efektivitu programu doporučení, efektivitu získávání absolventů a efektivitu spolupráce s agenturami a externími společnostmi (Reshetnikova, Zotkina, Gusarova, 2019, s. 2).

Lievens a Slaughter rozdělují působení značky zaměstnavatele na interní a externí. Interní vnímání značky zaměstnavatele přitom souvisí primárně s identitou organizace (Lievens, Slaughter, 2016, s. 410). Identita organizace dle Bankins a Waterhouse vychází z toho, jak je daná organizace vnímána vlastními zaměstnanci a interně zainteresovanými stranami. Tento obraz je ovlivněn interními organizačními procesy a také budováním externí značky (Bankins, Waterhouse, 2018, s. 2). Pro oblast interního vnímání značky zaměstnavatele je klíčová již výše zmíněna organizační kultura. Jestliže má organizace dobrou značku zaměstnavatele, lze dle Myslivcové předpokládat, že tato skutečnost bude mít znatelný vliv na postavení organizace i na externím trhu práce (Myslivcová, 2019, s. 55).

Externí vnímání značky zaměstnavatele dle Tegzeho (2018, s. 236), Armstronga a Taylora (2015, s. 299) souvisí s hodnotovou nabídkou pro zaměstnance. Díky této nabídce by se pak organizace měla dle Armstronga a Taylora profilovat jako dobrý zaměstnavatel a externě komunikovat to, jak by se potenciální uchazeči v dané organizaci cítili (Armstrong, Taylor, 2015, s. 299). Hodnotová nabídka vychází ze značky zaměstnavatele, značky organizace, zpětné vazby od zaměstnanců a systému odměn a benefitů (Tegze, 2018, s. 237). Zpětná vazba od zaměstnanců má tak pozitivní či negativní efekt na externí vnímání značky zaměstnavatele. Velkou roli v tomto procesu má tedy samotná organizační kultura, která působí uvnitř i vně organizace.

Mezi další faktory, které ovlivňují proces získávání zaměstnanců a úspěšnost tohoto procesu lze zařadit chování zástupců personálního oddělení v průběhu procesu získávání a výběru zaměstnanců a dále charakteristiky, metody a fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tyto zmíněné charakteristiky obsahují způsob jednání organizace, konzistentnost procesu, časovou náročnost, poskytnutí dostatečných příležitostí pro uchazeče ukázat své dovednosti

a způsob prezentování pracovního místa (Uggerslev, Fassina, Kraichy, 2012, s. 599). Obecně lze tedy vyvodit, že externí vnímání značky zaměstnavatele má přímý vliv na získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a přijímání zaměstnanců (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 79).

## **2.2 Proces získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců vzniká potřebou obsadit konkrétní pracovní místo (Smerek, 2021, s. 5). Požadavek na obsazení pracovního místa může dle Armstronga a Taylora vzniknout proaktivně, tedy v souladu s formálním plánem lidských zdrojů, či reaktivně, kdy organizace musí reagovat na vzniklou situaci. Proaktivní postup obecně vychází ze strategie organizace. Vznik nového pracovního místa tak může souviset s dlouhodobou strategií organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 273). Například z důvodu nových obchodních zakázek či expanze na určitý trh může docházet k otevírání nových pracovních míst. Armstrong a Taylor nicméně připouští, že v organizacích často dochází spíše k reaktivnímu přístupu, kdy se jedná primárně o okamžitou reakci na vznik potřeby z důvodu náhrady za odcházejícího zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2015, s. 273).

Před začátkem procesu je nezbytné nadefinovat cíle konkrétního postupu získávání zaměstnanců (Breaugh, 2008, s. 104; Armstrong, Taylor, 2015, s. 273; Bělohlávek, 2016, s. 30). Tyto cíle by měly obsahovat počet hledaných pracovních míst, typy hledaných uchazečů, časový rámec na obsazení pracovního místa a předpokládaný celkový počet uchazečů. Azmy (2018, s. 10) dále přidává, že před zahájením procesu je nezbytné určit očekávané zdroje získávání zaměstnanců, metody jejich získávání a fáze, kterými uchazeči projdou ve fázi výběru. Proces získávání zaměstnanců vychází dle Šikýře z „...posouzení alternativ obsazení pracovního místa, definování požadavků na uchazeče, identifikace zdrojů, stanovení metod, určení vyžadovaných dokumentů od uchazečů a následné formulace a uveřejnění pracovní nabídky.“ (Šikýř, 2016, s. 95) Smerek (2021, s. 5) upozorňuje na důležitost posloupnosti jednotlivých fází a varuje před podceněním některých z aspektů, protože by následně mohlo dojít k ohrožení efektivity celého procesu. Barber vnímá důležitost ze strany organizace a personálního oddělení ve třech přístupových a komunikačních fázích. První fázi popisuje jako vygenerování uchazečů zvolením vhodné metody, zatímco druhá fáze zachycuje práci s reakcemi uchazečů včetně vedené komunikace

a poslední fází je způsob přesvědčení a ovlivnění uchazeče k přijetí pracovní nabídky (Uggerslev, Fassina, Kraichy, 2012, s. 600). Poslední fáze se tak již prolíná do procesu výběru zaměstnanců.

Organizace mohou dle Šikýře před zahájením získávání zaměstnanců *zvážit alternativy obsazení i neobsazení uvolněného pracovního místa*. Mezi tyto alternativy lze zařadit „...dočasné neobsazení pracovního místa, zrušení pracovního místa, sloučení s jiným pracovním místem, pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr s kratší pracovní dobou, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce.“ (Šikýř, 2016, 95–96) Další variantou je obsazení pracovního místa dočasným přidělením zaměstnance od personální agentury či od jiného zaměstnavatele (Šikýř, 2016, s. 95–96). Koubek (2015, s. 133) mezi další alternativy řadí rozpuštění náplně práce volného pracovního místa mezi další zaměstnance formou přesčasů či částečného úvazku.

Zvažování alternativ obsazení pracovního místa souvisí s kontextem potřeby obsadit pracovní místo a její identifikací. Zde je důležitým elementem personální a organizační plánování. Na případné rozhodnutí o zrušení pracovního místa či jeho sloučení s jiným pracovním místem má vliv množství práce na daném pracovním místě a současná ekonomická situace organizace. Množství práce je dle Patermanna možné vyjádřit v hodinách či v množství úkolů, které jsou nezbytné pro konkrétní pracovní cyklus v kontextu základního plánovacího období práce (Patermann, 2022, s. 92). Ve výrobních provozech se spíše počítá se stanovením množství lidské práce v hodinách, a to díky standardizovaným pracovním úkolům (tamtéž, s. 100). U pracovníků, kteří nepracují repetitivním či zcela standardizovaným způsobem, lze předpokládat jiný přístup, například množství projektů či participace na zakázkách.

V případě, že se organizace rozhodne, že nevyužije žádnou z alternativ obsazení pracovního místa, pokračuje fází *definování požadavků na uchazeče*. Každé pracovní místo má přiřazené a definované požadavky, které se vztahují k nositeli pracovního místa. Definování požadavků na pracovní místo vychází dle Carbery a Cross z interního auditu, tedy z analýzy pracovního místa (Carbery, Cross, 2018, s. 39). S požadavky na pracovní místo v kontextu získávání zaměstnanců úzce souvisí definování požadavků na uchazeče (Šikýř, 2016, s. 96).

Koubek rozlišuje požadavky na uchazeče „...nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové...“ (Koubek, 2015, s. 134) Nezbytnými požadavky jsou rozuměny ty aspekty, které přímo opravňují k výkonu daného pracovního místa, tedy zvláštní předpisy či nezbytné předpoklady (vzdělání, vyhlášky apod.). Žádoucí požadavky by měly přispívat k žádoucímu potenciálnímu výkonu daného zaměstnance (délka praxe, konkrétní znalosti apod.), zatímco vítané požadavky nemají majoritní vliv na úspěšný výkon, ale mohou sloužit k rychlejší adaptaci či k následnému profesnímu rozvoji v organizaci (jazyky, znalost konkrétního softwaru apod). Okrajové požadavky již nemají příliš velký vliv na výkon pracovního místa (Koubek, 2015, s. 134). Nezbytné požadavky jsou dle Šikýře (2016, s. 96) primárním faktorem při předvýběru uchazečů. Při následném definitivním výběru finálního uchazeče rozhodují požadavky žádoucí, vítané a okrajové.

Armstrong a Taylor seznam požadavků na uchazeče rozdělují do znalostí, dovedností a schopností, odborné přípravy a výcviku, délky praxe, specifických a zvláštních požadavků (Armstrong, Taylor, 2015, s. 274). Definování požadavků na uchazeče doplněné o popis pracovního místa je určující pro vytvoření inzerátu pracovního místa a výběru vhodných metod získávání zaměstnanců, které by již měly být konkrétně zaměřeny na oslovení nejvhodnějších uchazečů (Juicharoen, Wangthong, Suksanchananun, 2023, s. 37). Následně je organizace schopná formulovat strategii pro konkrétní proces získávání zaměstnanců. Tato strategie by pak měla zahrnovat metody získávání zaměstnanců, načasování procesu a fáze, kterými uchazeči budou muset projít (Azmy, 2018, s. 13).

Následujícím krokem je *identifikace zdrojů zaměstnanců*. Tento krok má signifikantní vliv na následné stanovení konkrétních metod získávání zaměstnanců. Organizace má dle DeVara možnost využít zdroje interní a externí, přičemž to, na jaké zdroje se organizace soustředí, má přímý vliv na očekávanou úroveň dovedností uchazečů a také na přístup hodnotitelů, jejich komunikaci a hodnocení uchazečů (DeVaro, 2020, s. 1). Externími zdroji jsou ti uchazeči, kteří v organizaci v současné době nejsou vázáni pracovním poměrem, zatímco interními zdroji se rozumí současní pracovníci organizace.

Za vhodné interní zdroje jsou považováni zaměstnanci, kteří mají potenciál vykonávat náročnější práci, jsou ochotni současné pracovní místo změnit nebo byli nuceni z interních důvodů odejít ze současného pracovního místa (Šikýř, 2014, s. 98). DeVaro (2020, s. 1)

doporučuje zaměřit se na interní zdroje v případě, že jsou pro organizace klíčové ty znalosti a zkušenosti, které přímo vychází z dané organizace. Tuto myšlenku doplňuje Azmy (2018, s. 13), který dodává, že pokud se organizace rozhodnou pouze pro interní zdroje, kvalita těchto zdrojů by měla být vyšší, než je tomu na trhu práce u externích zdrojů. Výhodou využívání interních zdrojů je motivace současných zaměstnanců a uspoření případných nákladů vynaložených na externí získávání (DeVaro, 2020, s. 1). Zvolení výhradně interních zdrojů bývá v organizacích často výrazem personální politiky (Kocianová, 2010, s. 82).

V případě, že organizace nemá vhodné interní uchazeče, nebo se rozhodne rozšířit spektrum uchazečů, je možné se zaměřit na zdroje externí. Azmy (2018, s. 6), Armstrong a Taylor (2015, s. 276) doporučují zaměřit se na externí uchazeče v případě, že v organizaci není dostatek kvalitních uchazečů, kteří by dokázali vykonávat obsazované pracovní místo. Mezi externí zdroje lze dle Šikýře (2014, s. 98) zařadit zaměstnance jiných organizací, nezaměstnané na trhu práce, ženy v domácnosti, absolventy škol a studenty. Kocianová (2010, s. 84) tento výčet ještě doplňuje o důchodce. To, na jaké zdroje se organizace zaměří ovlivňuje typ pracovního místa, zařazení pracovního místa v organizační struktuře a definované požadavky na uchazeče (DeVaro, 2020, s. 5). Šikýř (2014, s. 99) doporučuje kombinaci obou zdrojů k získání širokého spektra uchazečů.

Na identifikaci zdrojů již navazuje *stanovení metod získávání zaměstnanců*. Metoda získávání zaměstnanců je dle Šikýře (2014, s. 98) specifický postup, jakým organizace osloví a přiláká uchazeče o zaměstnání. Základním cílem metody získávání zaměstnanců je vytvořit povědomí o volném pracovním místě mezi potenciálními uchazeči (Muduli, Trivedi, 2020, s. 1617). „Metoda získávání zaměstnanců by měla být vhodně zvolena, aby přilákala dostatečný počet uchazečů v žádoucím termínu za přiměřených nákladů.“ (Koubek, 2015, s. 126)

To, jaká konkrétní metoda získávání bude zvolena ovlivňuje dle Šikýře (2016, s. 97) celá řada faktorů, mezi něž se řadí typ pracovního místa, zdroje, na které se organizace chce orientovat, požadavky na pracovní místo, pracovní podmínky, situace na interním a externím trhu práce, míra zájmu potenciálních uchazečů, pověst organizace, rozpočet organizace a časové možnosti.

Metodu tak lze vnímat jako určitý komunikační prostředek, jehož prostřednictvím jsou uchazeči obeznámeni o konkrétních informacích o pracovním místě a budou motivováni k přihlášení se do výběrového řízení (Muduli, Trivedi, 2020, s. 1616). Komunikaci o volném pracovním místě tak lze dle Myslivcové pojmout jako nástroj marketingového mixu na trhu práce. Volné pracovní místo je v této konotaci chápáno jako marketingový produkt a potenciální uchazeče lze definovat jako zákazníky. Dalším nástrojem je samotná cena, místo a forma komunikace (Myslivcová, 2019, s. 41–49).

Základní rozdělení metod získávání zaměstnanců je na interní a externí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 276; Hroník, 2007, s. 120; DeVaro, 2020, s. 2). Toto dělení tak vychází ze zdrojů, na které se organizace během procesu soustředí (Azmy, 2018, s. 10). Další variantou dělení metod získávání zaměstnanců je na pasivní a aktivní. Pro toto dělení je stěžejní, zda organizace proaktivně vyhledává a oslovuje uchazeče vlastními silami, nebo využívá pasivní přístup doplněný o třetí stranu, která organizaci vypomáhá za určitý finanční obnos (Šikýř, 2014, s. 97). Zároveň však mezi pasivní metody lze zařadit i situace, kdy se hlásí sami uchazeči na základě doporučení současných zaměstnanců, potažmo důsledkem dobrého personálního marketingu (Koubek, 2015, s. 137). Další způsob dělení již vychází z prostředí, ve kterém se samotná inzerce vyskytuje – jedná se o rozdělení na metody tradiční a elektronické, potažmo online (Smerek, 2021, s. 5). V současných odborných publikacích toto dělení také doplňuje využívání sociálních sítí (Tegze, 2018, s. 17). Dle Koubka (2015, s. 153) je pro organizaci vhodné zvolit mix metod získávání zaměstnanců a nespoléhat se pouze na jednu.

Nezbytnou součástí procesu získávání zaměstnanců, která má zároveň i vliv na předvýběr a výběr uchazečů je *určení požadovaných dokumentů*. Tento krok rozhoduje, jaké dokumenty budou po uchazečích ve výběrovém řízení požadovány (Šikýř, 2016, s. 98). Mezi tyto dokumenty lze dle Šikýře zařadit „...životopis, žádost o zaměstnání, osobní dotazník, kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů, pracovní posudky, reference...“ (Šikýř, 2016, s. 99)

Za nejčastěji vyžadované dokumenty lze označit životopis a motivační dopis (Smerek, 2021, s. 7). Siegel (2008, s. 29) uvádí, že již na základě životopisu je prováděn užší výběr zaměstnanců. Cílem životopisu je identifikace a charakterizace uchazeče v návaznosti na posouzení vhodnosti na konkrétní pracovní místo (Šikýř, 2016, s. 99). Dle Šikýře (2016, s.

99) a Siegela (2008, s. 12) organizace zpravidla preferují spíše zasílání strukturovaně psaných životopisů než životopisů psaných kompozičně. Organizace tak zkoumají nejen obsah životopisu, ale také jeho formu (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 14). Strukturovanost dokumentů je klíčová pro následnou komparaci dle seznamu požadavků na uchazeče (Armstrong, Taylor, 2015, s. 283). Dalším dokumentem, který lze po uchazečích požadovat je osobní dotazník. Tento dokument obsahuje biografické údaje o vzdělání, praxi či schopnostech. Zároveň je možné do dotazníku zakomponovat dotaz na dodatečné údaje, které následně pomohou identifikovat vhodné uchazeče (Bělohlávek, 2016, s. 32).

Lze tedy konstatovat, že dotazníky, životopisy a motivační dopisy jsou pro organizaci zdrojem biografických údajů. Některé tyto údaje mohou být objektivní (délka praxe, vzdělání, zaměstnání), některé však mohou být zcela subjektivní (vlastnosti, dovednosti, schopnosti). Kontrolním mechanismem biografických údajů mohou být reference, pracovní posudek či kopie osvědčení a titulů. Organizace však mají následně možnost veškeré údaje podrobit internímu testování a ověřování dle metod výběru zaměstnanců.

Na vytvořený popis pracovního místa a definování požadavků na uchazeče zpravidla navazuje *formulace pracovní nabídky* (Šikýř, 2016, s. 100–101). Pracovní nabídku či pracovní inzerát lze vymezit jako dokument organizace, který je publikován do veřejného prostoru v určitém časovém úseku s cílem oslovit a přilákat správné uchazeče na konkrétní pracovní místo a jehož rolí je samotné zahájení aktivního procesu získávání zaměstnanců (Mahjoub, Kruyen, 2021, s. 107–108). Uchazeči mají možnost se o pracovní nabídce dozvědět formální (organizací kontrolovanou) cestou přes oficiální dokument pracovní nabídky, tj. pracovní inzerát, na určitém místě dle zvolené metody získávání nebo cestou informální (organizací nekontrolovanou) od současných zaměstnanců organizace či z pracovních veletrhů (Liu, Keeling, Papamichail, 2016, s. 1404). Přesto by však organizace neměla spoléhat pouze na tuto informální cestu, ale primárně posilovat kvalitu formálního přístupu přes dobře zpracovanou pracovní nabídku a vhodně zvolené metody.

Pracovní nabídka by měla dle Šikýře obsahovat název pracovního místa (nemusí být nutně totožný s názvem pracovního místa uvedeným v pracovní smlouvě), informace o náplni práce, informace o organizaci, místo výkonu práce a požadavky na uchazeče. Dále pracovní nabídka může obsahovat informace o podmínkách výkonu práce, požadované dokumenty



od uchazečů a závěrečné pokyny, jak se na dané pracovní místo přihlásit (Šikýř, 2016, s. 101–102). Organizace by se v rámci uveřejnění formulace a uveřejnění pracovní nabídky neměla snažit pouze o to, aby nabídka zněla atraktivně a přilákala co nejvíce lidí, ale aby primárně oslovila potenciálně nejvhodnější uchazeče, a tím si vytvořila list kvalitních uchazečů pro účely výběru zaměstnanců. Dalším důležitým výsledkem inzerování pracovní nabídky je zvýšení atraktivity značky zaměstnavatele a maximalizace pravděpodobnosti přijetí budoucí nabídky o zaměstnání finálním uchazečem (Muruganatham, Antony, George, 2021, 135; Liu, Keeling, Papamichail, 2016, s. 1403).

Organizace má v rámci modelu pracovní nabídky má možnost pracovat s instrumentálními atributy, kterými vyšle komunikační signál do určitého prostoru. Mezi tyto atributy lze zařadit charakteristiku pracovního místa a informace o organizaci. To, jakým způsobem budou instrumentální atributy zpracované v pracovní nabídce ovlivňuje atraktivitu značky zaměstnavatele, zájem uchazečů a potenciální shodu uchazeče s organizací a její kulturou. Atributy o charakteristice pracovního místa mohou sdělovat výčet kompetencí, typy uplatňovaných dovedností, identitu a význam pracovních úkolů, míru autonomie a důležitost pracovního místa. Atributy obsahující informace o organizaci mohou v pracovní nabídce informovat o možnostech rozvoje a vzdělávání v organizaci, nabízených benefitech a nabízeném finančním ohodnocení včetně příplatků (Muruganatham, Antony, George, 2021, 136–139).

Breaugh uvádí, že formulace a uveřejnění nabídky ve spojení se zvolenou metodou získávání zaměstnanců má za cíl predikovat a odhadnout dvě otázky. První otázkou je to, zda je pracovní nabídka natolik atraktivní, že na ni uchazeči budou reagovat a do výběrového řízení se přihlásí. Druhá otázka se zabývá tím, zda takto poskládaná nabídka v kombinaci s metodou je natolik atraktivní, že uchazeč bude následně motivován ve výběrovém řízení zůstat a na konci výběrového řízení nabídku přijme (Liu, Keeling, Papamichail, 2016, s. 1406). To, jaká bude forma i obsah informací pracovní nabídky přímo koreluje s tím, o jaké pracovní místo se jedná, na jaké zdroje se organizace chce soustředit a jaké metody získávání zaměstnanců zvolí (Šikýř, 2016, s. 102–103). Obsah a forma informací v pracovní nabídce má zase ve spojení s výběrem metody získávání a značkou zaměstnavatele přímý vliv na rozhodování uchazečů o přihláškách do výběrového řízení (Baum, Kabst, 2014, s. 355).

## 2.3 Metody získávání zaměstnanců

Základní dělení metod získávání je dle zdrojů, na které se metody zaměřují. Za interní zdroje získávání zaměstnanců v organizacích lze považovat kariérní povýšení, horizontální přesuny z jednoho oddělení do druhého a rotace pozic. V některých odborných publikacích jsou mezi interní zdroje také zařazení bývalí zaměstnanci organizace (Sunitha a kol., 2021, s. 6477). Mezi metody získávání zaměstnanců z interních zdrojů se dle Šikýře řadí „...inzerce na intranetu, inzerce na nástěnkách a vývěskách, inzerování volného pracovního místa prostřednictvím organizačního emailu či přímé oslovení vhodného interního zaměstnance...“ (Šikýř, 2014, s. 99) Muteswa (2016, s. 203) doplňuje metody o databázi informací o interních zaměstnancích, předchozí reakce interních uchazečů do interních výběrových řízení a doporučení interního uchazeče v rámci organizace.

*Interní inzerování pracovní nabídky prostřednictvím emailu, nástěnek, vývěsek či obrazovek* lze vnímat jako formu interní komunikace se zaměstnanci. Cílem interní komunikace je na obecné úrovni zvýšení efektivity a soudržnosti dané organizace (Waititu, 2020, s. 62). Pro účely získávání zaměstnanců lze předpokládat, že interní metody inzerce získávání zaměstnanců budou svou povahou velmi podobné externím metodám inzerce, nicméně interní zaměstnanci již budou pravděpodobně disponovat větší mírou znalostí o náplni práce, členech týmu a zařazení do organizační struktury.

V komunikaci metody by primárně měly zaznít informace o daném pracovním místě, požadavcích na pracovní místo a konkrétní pokyny ke způsobu přihlášení. I v rámci interních zdrojů lze počítat s určitým počtem pasivních uchazečů, protože ne každý zaměstnanec má motivaci či odvalu se zapojit do výběrového řízení. Zde se nabízí propojit kariérní směřování (interní mobilita) s procesem vzdělávání a rozvojem zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015, s. 338). V tomto případě tak může dojít k synergii získávání zaměstnanců z interních zdrojů s talent managementem a plánováním nástupnictví (Kocianová, 2010, s. 177; Kursch, 2016, s. 41).

Mezi hlavní výhody získávání zaměstnanců z interních zdrojů řadí DeVaro (2020, s. 1) prověření zaměstnance z předchozích pracovních míst, nízkou rizikovost, zvýšení motivace zaměstnanců k rozvoji interní kariéry a dále dominový efekt v podobě vzniku

nadcházejícího volného místa pro dalšího interního uchazeče. Bělohlávek (2016, s. 31) považuje za další výhodu již vzniklou internalizaci hodnot, kultury a prostředí organizace a Koubek (2015, s. 130) zase předpokládá nižší nákladnost, jelikož není potřeba platit za inzerci pracovního místa či externím stranám.

Získávání zaměstnanců výhradně z interních zdrojů však s sebou nese také možné nevýhody a rizika. DeVaro upozorňuje na riziko menšího růstového potenciálu, než tomu může být v případě externího uchazeče, a zároveň na eliminaci konkurenčního fondu uchazečů, který by sloužil k objektivnímu porovnání kvalit. DeVaro také uvádí, že v případě obsazení volného pracovního místa interním uchazečem dochází k další dodatečné práci při hledání náhrady (DeVaro, 2020, s. 1). V případě špatné komunikace v rámci výběrového řízení s interními uchazeči navíc může dojít k negativnímu ovlivnění morálky a vztahů uvnitř organizace (Koubek, 2015, s. 130). DeVaro (2020, s. 1) a Váchal s Vochozkou (2013, s. 299) upozorňují na fakt, že v případě obsazování pracovních míst primárně z interních zdrojů nepřichází do organizace nové nápady a způsoby řešení problémů. Jestliže mají organizace vnitřní politiku nastavenou tak, že do vrcholových manažerských pozic obsazují výhradně interní zaměstnance, existuje riziko, že daný zaměstnanec již na nové pracovní místo nebude mít dostatečné kvality a kompetence (Koubek, 2015, s. 130).

Mezi metody získávání zaměstnanců z externích zdrojů lze zařadit inzerci v tištěné či elektronické podobě, přímé oslovení zaměstnance vně organizace a spolupráci se třetími stranami (Šikýř, 2016, s. 97). Za jednu z tradičních aktivních metod zaměřených na externí zdroje lze označit *tištěnou inzerci* v lokálním tisku, na veřejných místech, v odborných časopisech, potažmo v podobě letáků do poštovních schránek (Armstrong, Taylor, 2015, s. 279; Koubek, 2015, s. 137; Kocianová, 2010, s. 86). Pracovní inzerát je zde vystaven s popisem náplně práce, s místem výkonu práce, soupisem požadavků na uchazeče o pracovní místo a instrukcemi, jak se na dané pracovní místo přihlásit (Smerek, 2021, s. 5). Takto psaný inzerát v tisku lze ještě dle Armstronga a Taylora (2015, s. 279) doplnit informacemi o finančním ohodnocení, seznamem benefitů či informacemi o organizaci.

Kocianová rozlišuje tři formy tištěných inzerátů dle cenových úrovní. Nejlevnější formou je sloupcový inzerát, který splňuje standardní kritéria lokálního tisku a je umístěn v rubrice pracovních inzerátů. Další, avšak cenově náročnější formou jsou částečně nestandardní

inzeráty, které se nachází ve stejné rubrice, nýbrž mají jistou grafickou specifičnost, která inzerát činí přehlednějším a atraktivnějším. Nejdražší formou jsou pracovní inzeráty, které jsou alokovány na nejčtenější místa lokálního tisku mimo standardní rubriku pracovních inzerátů (Kocianová, 2010, s. 86). Lze předpokládat, že tištěná inzerce bude mířit primárně na méně kvalifikované pracovníky nebo bude využita pro účely brigád a sezonních prací (Koubek, 2015, s. 137). Smerek (2021, s. 5) vnímá vhodnost této metody také pro oslovení strašících generací pracovníků. Myšlenku autorů lze doplnit také o možné využití v momentě, kdy má daná organizace monopolní postavení na lokálním trhu práce a je primárním zaměstnavatelem v regionu.

Inzerci pracovního místa lze však přenést také do online prostředí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 276). Už v roce 2001 Cappelli (2001, s. 139) uvedl, že válka o talenty se přesouvá do internetového rozhraní. Mezi moderní aktivní metody tak lze zařadit dle Maharani (2018, s. 140) veškeré formy *inzerce v internetovém rozhraní*. Získávání zaměstnanců prostřednictvím internetu je Armstrongem a Taylorem (2015, s. 276) a Šikýřem (2014, s. 99) nazýváno jako e-recruitment či elektronické získávání. Přesunutí do online prostředí znamenalo historický milník ve zjednodušení celého procesu pro organizace i uchazeče (Slavić, Bjekić, Berber, 2017, s. 37). Uchazeči tak mají tak možnost nejenom reagovat na určité pracovní místo, ale také se podívat na to, jak organizace působí svou značkou zaměstnavatele. Primárním nástrojem pro aktivní inzerci jsou kariérní stránky, pracovní portály a sociální sítě (Tegze, 2018, s. 16). Kariérní stránky jsou často podsekcí internetových stránek organizací (Tong, Tong, Luo, 2022, s. 106), dle Mičíka a Kunešové (2020, s. 66) dochází jejich prostřednictvím k budování značky zaměstnavatele, a tudíž k propojení procesu získávání zaměstnanců s personálním marketingem. Obecně lze tuto variantu dle Koubka (2015, s. 142) označit za málo nákladnou, protože organizace je vlastníkem internetových stránek, a tudíž nedochází k dodatečné platbě za inzerci. Problematickým bodem je však návštěvnost uchazečů těchto kariérních stránek, apriori v případech, kdy organizace není příliš známá, nebo chce oslovit pasivní uchazeče.

Z důvodu možného rizika v návštěvnosti kariérních stránek organizace inzerují svá pracovní místa také na specializovaných pracovních portálech (Smerek, 2021, s. 5), přičemž mají možnost inzerovat a komunikovat s uchazeči na obecných pracovních portálech nebo se soustředit na specifické portály dle konkrétních pracovních míst či typu odvětví (Rémy,

Simonnet, 2023, s. 2). Prvním revolučním portálem se stal v roce 2014 Indeed.com, který začal propojovat uchazeče s karierními stránkami organizací, aby došlo ke zjednodušení procesu a zvýšení dosahu (Tegze, 2018, s. 17). V České republice je nejnavštěvovanějším pracovním portálem Jobs.cz od skupiny LMC, s. r. o. (Bohmová, Pavlíček, 2015, s. 23). Obecně lze inzerci na pracovních portálech označit za výhodnou v oblasti editace, v dosahu k uchazečům a v následném sběru přihlášek do výběrového řízení (Smerek, 2021, s. 5). Organizace tedy mají možnost v elektronickém rozhraní inzerovat pracovní příležitosti a dále pracovat s uchazeči. Některé organizace využívají cestu přesměrování z pracovních portálů na své karierní stránky, kde monitorují žádosti uchazečů ve svém interním systému, jiné využívají práci s aplikací pracovního portálu, v níž spravují jednotlivé náborové akce a pracují s databází uchazečů (Tegze, 2018, s. 17). Jedním z možných nástrojů je Teamio od skupiny LMC, s. r. o., ve kterém je možné skloubit správu náboru, budování značky zaměstnavatele a využívání databáze uchazečů. Smerek spatřuje jako další výhodu online prostředí oproti tištěné inzerci i nižší nákladnost (Smerek, 2021, s. 5). Zde je však nezbytné dát cenovou nákladnost do kontextu konkrétní organizační situace. V současné době vlastní skupina LMC, s. r. o., v České republice monopol na pracovní portály a nabízí celou řadu balíčků, přičemž některé z nich jsou velmi finančně nákladné.

Klíčovým nástrojem v oblasti získávání zaměstnanců jsou v dnešní době *sociální sítě* (Tegze, 2018, s. 17). Nejvyužívanější profesní sociální sítí je v současné době LinkedIn (Brouer, Badawy, Stefanone, 2021, s. 36), kde si uchazeči spravují vlastní profil, který zahrnuje informace o vzdělání, kariéře, certifikacích a případně kariérních preferencích (Slavić, Bjekić, Berber, 2017, s. 38). Uchazeči však LinkedIn využívají také k získávání informací o konkrétní organizaci, dále mají možnost vidět otevřená pracovní místa, zaměstnance organizace a rovněž způsob komunikace organizace, která zde přes svůj firemní profil přidává různé příspěvky (Brouer, Badawy, Stefanone, 2021, s. 35). Mezi další využívané sociální sítě pro účely získávání zaměstnanců lze zařadit Facebook a Twitter (Slavić, Bjekić, Berber, 2017, s. 38). Ze studie společnosti Glassdoor, která se konala v roce 2018, vyšlo najevo, že 79 % uchazečů vyhledává pracovní místa pomocí sociálních sítí (Brouer, Badawy, Stefanone, 2021, s. 35). Je samozřejmě nezbytné výsledky studie vnímat v kontextu času, prostoru a typu pracovního místa, nicméně je zcela patrné, že sociální sítě se stávají významným prostředníkem mezi organizacemi a potenciálními uchazeči.

Aktivní metodou, kterou organizace mohou zvolit, je *přímé oslovení zaměstnance* vně organizace. Tato metoda může vycházet i z osobního doporučení, případně může být zaměřena na bývalé zaměstnance organizace či zaměstnance externích zainteresovaných stran, jako jsou odběratelé, dodavatelé či zákazníci, nebo na zaměstnance konkurenčních organizací (Koubek, 2015, s. 136). Toto oslovení může rovněž probíhat prostřednictvím sociálních sítí na základě známosti kvalit uchazeče či v rámci sofistikovaného vyhledávání dle klíčových slov. Organizace využívají na sociálních sítích k vyhledání správných uchazečů složité metody, jednou z nich je například vyhledávací operátor využívající matematické logické postupy, které vymezil v roce 1847 matematik George Boole (Tegze, 2018, s. 24). Internet a sociální sítě tak slouží jako cenný zdroj informací o biografických údajích o uchazečích, ze kterých lze vyčíst vzdělání či délku praxe. Na druhou stranu je tento zdroj omezený ohledně informací souvisejících s měkkými dovednostmi uchazečů, a tím pádem je velmi náročné pouze prostřednictvím internetového rozhraní posoudit potenciální shodu s organizací či samotným pracovním místem (Rémy, Simonnet, 2023, s. 2). Zároveň je v případě přilákání či přímého oslovení pasivních uchazečů klíčové zaměřit se na oblast finančního ohodnocení pracovního místa, hodnotu práce a samotný design pracovního místa, aby organizace byla natolik zajímavá, že se uchazeči budou aktivně zajímat o pracovní příležitosti i v situaci, kdy aktivně nové zaměstnání nehledají (Juicharoen, Wangthong, Suksanchananun, 2023, s. 40).

Pasivní metodou získávání zaměstnanců je *doporučení od současného zaměstnance* organizace (Kocianová, 2010, s. 88). V tomto případě je nezbytné, aby organizace vhodně, jasně a s časovým předstihem své zaměstnance informovala o povaze pracovního místa a možnostech doporučení (Koubek, 2015, s. 136). Proces doporučení zaměstnanců je modelován na předpokladu, že současní zaměstnanci se pohybují v určitých sociálních sítích a kruzích, které jsou tvořeny vlastní rodinou, přáteli a lidmi z předchozích zaměstnání (Schlachter, Pieper, 2019, s. 1331). Motivaci doporučit zaměstnance lze dle Schlachtera a Pieper rozlišit na interní a externí. Interní motivace vychází například ze vztahu k dané organizaci či k doporučované osobě, zatímco externí motivace je primárně postavena na odměně za doporučení (Schlachter, Pieper, 2019, s. 1332). Mnohé organizace tedy proces doporučování podporují tím, že zavádějí odměny za úspěšné doporučení zaměstnance (Dhillon a kol., 2020, nestránkováno). Výše odměny za doporučení je často závislá na typu obsazovaného pracovního místa a způsob jejího vyplacení je dle Ekinci (2022, s. 36) často

vázán na určitý časový úsek, například na zkušební dobu, po jejímž uplynutí musí zaměstnanec v organizaci nadále působit. Vhodnost a spolehlivost této metody připisují Bělohlávek (2016, s. 32) a Kocianová (2010, s. 88) tomu, že současní zaměstnanci spíše doporučí vhodné pracovníky, protože si nechtějí u své organizace pokazit reputaci tím, že by doporučili nevhodné pracovníky, a zároveň dokážou dobře posoudit kontext práce a vhodnost doporučované osoby na pracovní místo a do organizační kultury. Nadstandardním vedlejším efektem této metody je to, že jak uchazeč, tak samotná organizace se často od doporučované osoby dozvědí více, než by tomu bylo při reakci na klasický inzerát s pracovním místem (Ekinci, 2022, s. 36). Nevýhoda této metody však dle Koubka (2015, s. 136) spočívá v riziku, že vztahy v organizaci mezi doporučující a doporučovanou osobou mohou být pro organizaci kontraproduktivní, jelikož může následně docházet k utváření jistých vazeb, které nemusí podporovat celooorganizační cíle.

Za další pasivní metodu lze označit *získávání zaměstnanců pomocí externích agentur a poradenských společností*. Armstrong a Taylor rozdělují tyto agentury na „...zprostředkovatelské, poradenské se zaměřením na získávání a poradenské se zaměřením na přímé vyhledávání...“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 280–282) V současné době však všechny tyto role mohou plnit specializované personální agentury (Evangelu, Juříčka, 2013, s. 11). Personální agentury tak dle zákona č. 435/2004 Sb. fungují na principu zprostředkování zaměstnání a zprostředkování zaměstnání s dočasným přidělením (Česko, 2004, nestránkováno). Dočasné přidělení zaměstnanců lze využít například pro získávání zaměstnanců na sezónní a málo kvalifikovaná pracovní místa ve výrobě. Obecně takováto spolupráce funguje dle Albla na základě smlouvy mezi organizací a externí agenturou či společností za úplatu, která může být dle vyplacení částky buď za každou odpracovanou hodinu (primárně v oblasti dočasného přidělení), nebo dle stanoveného koeficientu. Vždy však financuje externí agenturu či společnost samotná organizace, která tyto služby čerpá, nikoliv uchazeči či přidělení zaměstnanci (Albl, 2022, s. 25).

Typy agentur a poradenských společností dělí Kocianová (2010, s. 87) dle pracovních míst, na které se tyto agentury a společnosti zaměřují. Zprostředkovatelské agentury lze využít na běžná administrativní pracovní místa a specializované poradenské společnosti mohou zastřešovat část procesu získávání zaměstnanců (inzerování, předvýběr, první kola pohovorů). Další možností jsou společnosti, které se specializují na vyhledávání

zaměstnanců na specifická pracovní místa či manažerské pozice, na nichž je předpokládána určitá náročnost v procesu získávání (Armstrong, Taylor, 2015, s. 280–281; Kocianová, 2010, s. 87). V některých odborných publikacích bývají popisovány tyto společnosti a agentury jako takzvaný headhunting. Dle Bělohlávka tak existuje možnost využít externího specialistu či specializovanou společnost na vyhledávání a oslovování uchazečů. Tyto organizace zaměstnávají odborníky v určitých segmentech s předpokladem, že odborníci dokážou uchazeče oslovit a propojit s organizacemi. Tato forma je doporučována pro vyhledávání pracovníků na manažerská a velmi specializovaná pracovní místa (Bělohlávek, 2016, s. 31). Největší rozdíl mezi firmami specializovanými na headhunting a personálními agenturami je dle Hroníka ve kvantitě a kvalitě uchazečů. Headhunting tak spočívá v tom, že externí společnost necílí na co největší okruh uchazečů, ale naopak v návaznosti na specifické požadavky je snahou vyfiltrovat ty nejvhodnější uchazeče v menším počtu (Hroník, 2007, s. 121). Smerek (2021, s. 6) doplňuje, že headhunting je zaměřen apriori na pasivní uchazeče, kteří by za normálních okolností nezvažovali změnu zaměstnání.

Využití externích společností a agentur tak s sebou nese řadu pozitiv i negativ. Externí společnosti a agentury však nepodléhají takto rigidnímu dělení a kvůli obchodnímu zisku se často snaží poskytovat komplexní služby přesahující pouze proces získávání, mezi které patří assessment centra, outplacement, personální audit či mix metod, které byly zmíněny výše (Dvořáková, 2012, s. 82–84). Za jednu z výhod externích agentur a společností lze považovat databáze, kterými tyto agentury disponují, a mohou tak velmi rychle oslovit spektrum uchazečů. Dále mohou tyto agentury a společnosti svou aktivitou uspořit časové penzum organizací. Očekávanou výhodou by měla být rovněž odbornost, která se u těchto agentur a společností očekává. Mezi nevýhody lze naopak zařadit primárně finanční nákladnost, eventuálně limitaci počtu kvalitních uchazečů v databázích či špatné pochopení zadání (Armstrong, Taylor, 2015, s. 280–283). Organizace by si tak v případě zvolení externí agentury či společnosti měla udělat analýzu trhu práce a svého postavení na trhu obdobně jako u jiných metod získávání zaměstnanců.

Organizace mohou pro účely získávání zaměstnanců také využívat různé pracovní veletrhy, prezentace firem ve školách či na akcích pořádaných úřady práce. Účast na pracovních veletrzích je zároveň velmi důležitým nástrojem budování značky zaměstnavatele (Smerek, 2021, s. 5). Další moderní iniciativou je *spolupráce organizací se školami a vzdělávacími*



*institucemi* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 281; Kocianová, 2010, s. 87). Tato spolupráce může fungovat prostřednictvím dne otevřených dveří, kde se organizace prezentují a popisují možnosti pracovního uplatnění, nebo prostřednictvím kontaktu se studenty formou stipendií, trainee programů, stáží či možností zpracování diplomových prací (Kocianová, 2010, s. 87). Vencovská a kolektiv předpokládají, že vlivem nízké nezaměstnanosti a průmyslu 4.0 budou organizace čím dál více dávat prostor absolventům specializovaných škol a více se podílet na jejich rozvoji (Vencovská a kol., 2015, s. 10). V rámci účasti na pracovních veletrzích se tak nejedná explicitně o rychlou náborovou akci, ale spíše o propojení personálního marketingu s informováním veřejnosti o současných či budoucích otevřených pracovních místech.

V průzkumu, který uvádí Smerek (2021, s. 8–10), realizovaného v rozmezí let 2017 až 2020 na území České republiky, Slovenské republiky a Polské republiky, bylo zjištěno, že nejčastější metodou získávání zaměstnanců je právě elektronické inzerování pracovních míst na pracovních portálech či sociálních sítích. V České republice tuto metodu uvádí jako nejvyužívanější 78,26 % ze všech 506 dotázaných organizací. Jako druhou nejčastější metodu představil průzkum doporučení od současného zaměstnance – tuto metodu získávání zaměstnanců využívá v České republice 54,35 % dotázaných organizací. Mezi další využívané metody v České republice lze dle výsledků průzkumu zařadit externí společnosti a agentury (34,78 %), úřady práce (32,21 %), přímé oslovení (31,82 %), vlastní databáze (26,09 %) a tištěnou inzerci (24,70 %).

Lze předpokládat, že pro sezónní manuální práce budou spíše využívány metody tištěné inzerce, spolupráce s agenturami práce či inzerce přes úřady práce, zatímco u středně kvalifikovaných pracovních míst bude primárním nástrojem elektronická inzerce na pracovních portálech či sociálních sítích. U manažerských či vysoce specializovaných pracovních míst je zase větší předpoklad využití specializovaného poradce, agentury či přímé oslovení. Obecně však nelze generalizovat to, jaké metody jsou nejfrekventovanější či nejvhodnější, jelikož je vždy potřeba zvažovat kontext organizace a obsazovaného pracovního místa.

### 3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců v procesu obsazování pracovních míst navazuje na získávání zaměstnanců a předchází adaptaci a přijímání nových zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 104). Výběr zaměstnanců je možné vymežit dle Bartáka jako „...personální proces tvořený metodami a technikami směřující k saturaci potřeb organizace z hlediska struktury, kvality a kvantity lidských zdrojů...“ (Barták, 2023, s. 169) Cílem výběru zaměstnanců je tak vybrat nejvhodnějšího uchazeče na vhodné pracovní místo v žádoucím termínu s přihlédnutím k efektivitě nákladů jednotlivých metod a současné situaci (Suwanto, Subyantoro, 2019, s. 128; Sunitha a kol., 2021, s. 6476). Výběr zaměstnanců je možné vnímat jako oboustranný proces rozhodování, který prochází několika fázemi. Organizace se v tomto kontextu rozhodují, který uchazeč je nejvhodnější a zda jej oslovit s nabídkou k zaměstnání. Uchazeči se však v procesu rozhodují, zda v dané organizaci chtějí pracovat a zda by eventuálně přijali nabídku k zaměstnání (Koivunen a kol., 2019, s. 4).

Samotný proces výběru zaměstnanců a jednotlivé metody výběru v něm použité by měly navazovat na definované požadavky na uchazeče získané analýzou pracovního místa (Smerek, 2021, s. 6; Mužík, Krpálek, 2017, s. 137). Před zahájením procesu výběru zaměstnanců by organizace měly definovat kritéria posuzování plnění požadavků na dané pracovní místo a kritéria posuzování vhodnosti do organizace a samotného oddělení. Tyto činnosti svou povahou souvisí se získáváním zaměstnanců a lze je dle Koubka zařadit do předběžné fáze výběru zaměstnanců (Koubek, 2007, s. 136).

Definovaná kritéria posuzování plnění požadavků na pracovní místo by měla reflektovat předchozí působení uchazečů v pracovních pozicích a zároveň by měla být kvantifikovatelná, aby mohlo následně docházet ke komparaci mezi vícero uchazeči (Avinash, Laxmikant, Kalyan, 2021, s. 2). Kritéria by dle Bartáka měla pokrýt vědomosti, explicitní a tacitní znalosti, specifické schopnosti a vlastnosti, povahové a postojoyé charakteristiky. Dále by se měly organizace zaměřit na validizaci a prověření těchto zvolených kritérií a následně vymežit metody, pomocí nichž budou samotná kritéria zkoumána a posuzována (Barták, 2023, s. 172). Cílem těchto metod by měla být co nejvyšší objektivita, reliabilita a validita (Koubek, 2004, s. 222; Šikýř, 2016, s. 105).

Jakmile má organizace definované a vhodně zvolené metody a kritéria výběru zaměstnanců, lze se přesunout do rozhodovací fáze v procesu výběru zaměstnanců, kde již dochází k hodnocení uchazečů získaných z konkrétních metod a zdrojů získávání zaměstnanců (Koubek, 2007, s. 136). Cílem rozhodovací fáze je predikce budoucího výkonu uchazečů na obsazované pracovní místo a následný výběr nejvhodnějšího uchazeče (Kocianová, 2010, s. 94; Lisá, 2019, s. 63; Seitlová, Schiedková, 2014, s. 131).

Kritéria, kroky a metody v rámci výběrového řízení by měly zajistit komparaci uchazeče s požadavky na dané pracovní místo a zároveň porovnávání s ostatními uchazeči (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 139). Současně je nezbytné výběr zaměstnanců vnímat jako oboustranný proces, protože i uchazeči mohou být ve více výběrových řízeních a rozhodují se, do jaké organizace vstoupí (Kocianová, 2010, s. 94). Z toho důvodu by organizace měly také zvažovat vliv metod a procesu na následné rozhodování uchazečů a také vliv na značku zaměstnavatele na trhu práce.

### **3.1 Faktory ovlivňující proces výběru zaměstnanců**

Přestože v odborné literatuře jsou definované fáze výběrového procesu a možné metody výběru, je vždy důležité, aby organizace došla k racionálnímu uvážení, jakým způsobem bude postupovat. Tento úsudek je často ovlivněn faktory, které do procesu vstupují (Seitlová, Schiedková, 2014, s. 131). Stejně jako získávání zaměstnanců, tak i výběr zaměstnanců je personálním procesem, který je ovlivněn vnitřními i vnějšími podmínkami. Organizace na počátku výběru zaměstnanců stojí před otázkou, jaké uchazeče chce vybírat, jaké k tomu zvolí nástroje a metody a jak bude postupovat (Bělohávek, 2016, s. 30–32). To, jaké uchazeče chce organizace získat, by již mělo být reflektováno v procesu získávání zaměstnanců. Je však nezbytné vnímat, že volba metod, nástrojů a postupů bude s velkou pravděpodobností ovlivněna výsledkem získávání zaměstnanců, ale také vnějšími a vnitřními faktory (Kocianová, 2010, s. 95).

#### **3.1.1 Vnější faktory výběru zaměstnanců**

Trh práce ovlivňuje nejenom získávání zaměstnanců, ale také proces jejich výběru. Organizace tak vychází z výsledku získávání zaměstnanců, který je ovlivněn situací na trhu

práce, ale zároveň by mělo být výběrové řízení koncipované tak, aby tuto situaci na trhu práce reflektovalo. Významným faktorem na současném trhu práce je nesoulad mezi poptávkou zaměstnavatelů po pracovnících a nabídkou práce (MPSV, 2021, s. 86). Tento faktor je ještě více akcentován průmyslem 4.0, který zvyšuje nároky na pracovní místa a zároveň generuje mezeru mezi odborností uchazečů na trhu práce a požadavky na pracovní místa (Masárová, Kordoš, Strunz, 2018, s. 222–224). Často tak organizace musí vlivem situace na trhu práce snižovat původně nadefinovaná kritéria, a také vybírat mezi uchazeči v nižší kvantitě i kvalitě, než původně očekávala. Tuto situaci v českém prostředí potvrzuje Sadílková (2019, s. 23), která uvádí, že již část zaměstnavatelů vlivem nedostatku vhodné pracovní síly snižuje požadavky na profesní způsobilost, dosaženou praxi či vzdělání.

V návaznosti na počet, typ a kvalitu uchazečů organizace modifikují proces a metody výběru zaměstnanců. Jestliže organizace v rámci získávání zaměstnanců vygeneruje do fáze výběru zaměstnanců pouze pár uchazečů, tak je potřebné, aby reflektovala skutečnost, že i uchazeči si pečlivě vybírají své další působení (Tegze, 2018, s. 301). Vlivem poměru volných pracovních míst a počtu uchazečů tak dochází k situaci, kdy je trh práce řízen primárně ze strany uchazečů a organizace, pokud chtějí být efektivní, musí modifikovat svůj přístup ve výběrovém řízení (tamtéž, s. 312). Jestliže organizace zvolí nevhodné metody nebo bude proces výběru příliš dlouhý, tak vzniká možné riziko, že uchazeči z procesu odstoupí nebo v mezichase přijmou jinou nabídku.

Výběr zaměstnanců a metody v něm uplatňované jsou ovlivněné i legislativním okolím. Jedním ze zákonů, kterými se organizace musí dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 139) v procesu výběru řídit, je zákon 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Dalším důležitým zákonem je pozměňující zákon 365/2017 Sb. Podle antidiskriminačního zákona je v procesu výběru zaměstnanců zakázáno při uplatňování práva na zaměstnání přímo a nepřímo diskriminovat na základě „...rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, [...] z důvodu státní příslušnosti [...], těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.“ (Česko, 2009; §3) Organizace tak v procesu výběru zaměstnanců a aplikování jednotlivých výběrových metod nesmí pokládat uchazečům otázky vedoucí k diskriminaci či využívat diskriminační výběrové metody. Zároveň také na

základě vyjmenovaných faktorů nelze provádět výběr finálního uchazeče. Proces výběru zaměstnanců by tak měl dle Salgada a kolektivu napomáhat k vytvoření a následné stabilizaci inkluzivního prostředí v organizacích s podporou diverzity (Salgado a kol., 2017, s. 104). Aby organizace docílily inkluzivního přístupu a eliminace diskriminace v rámci výběrového řízení, měly by se zaměřit na ustanovení stejných podmínek, které umožní všem uchazečům ukázat svůj potenciál, definovat měřitelná kritéria na uchazeče, které přímo vychází z povahy pracovního místa, maximalizovat validitu používaných metod výběru, zajistit konzistenci metod napříč všemi uchazeči, komunikovat otevřeně a upřímně informace o pracovním místě, vhodně komunikovat informace o procesu výběru a načasování kroků, vhodně komunikovat zpětnou vazbu, přijímat zpětnou vazbu od uchazečů a zajistit stejné startovací podmínky pro všechny uchazeče v rámci organizace výběrového řízení (Salgado a kol., 2017, s. 113–114). Dalším důležitým zákonem, kterým se v českém prostředí musí organizace při výběru zaměstnanců řídit je zákon 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů (Seitl, 2015, s. 58).

### 3.1.2 Vnitřní faktory výběru zaměstnanců

Klíčovým interním faktorem jsou v procesu zkoumaná a posuzovaná kritéria, která dle Koubka vychází z celooorganizačních kritérií, týmových kritérií a kritérií spjatých s charakterem pracovního místa. Celooorganizační kritéria zahrnují představy o v organizaci obecně přijímaných vlastnostech či vzorcích chování. Tato kritéria mohou být spjata s organizační kulturou či hodnotami. Týmová kritéria jsou vázána na odbornost či sociální prostředí konkrétního týmu, který může být oproti zbytku organizace v něčem specifický. Kritéria pracovního místa vychází z požadavků na nositele pracovního místa či uchazeče dané analýzou pracovního místa. Na základě definování kritérií dochází ke zvolení metod a procesu výběrového řízení (Koubek, 2015, s. 170).

Organizace tak může postupovat v souladu s naučeným a vyzkoušeným vzorcem, potažmo celý proces individualizovat dle definovaných prediktorů výkonu (Lisá, 2019, s. 63). Prediktory zkoumané ve výběrovém řízení jsou modifikovány typem pracovního místa (Váchal, Vochozka, 2013, s. 300). V řadě personálních činností existuje přirozená segmentace procesů dle kategorie pracovních míst (Armstrong, Taylor, 2015, s. 452). Tento model segmentace je možné uplatnit i ve výběru zaměstnanců. Diferenciace procesu výběru zaměstnanců může reflektovat to, zda se jedná o manuální pracovníky, administrativní

pracovníky či pracovníky na manažerských pozicích. Segmentace pracovníků bývá dle Haipetera dělena nejčastěji do dvou kategorií. První kategorie zastřešuje takzvané modré límečky, potažmo hodinově placené zaměstnance. Za modré límečky lze považovat manuálně pracující zaměstnance. Druhou kategorií jsou bílé límečky, potažmo měsíčně placení zaměstnanci, zde se jedná apriori o kancelářské a administrativní pracovníky (Haipeter, 2016, s. 1). Berman dále dělí modré límečky na kvalifikované modré límečky a nekvalifikované modré límečky (Mittal, Dhiman, Lamba, 2019, nestránkováno). Dá se tedy předpokládat, že typ pracovního místa bude mít vliv na to, jakým způsobem organizace budou k výběrovému řízení přistupovat a jaké metody zvolí.

Vlivem digitalizace se metody a procedury spjaté s výběrem zaměstnanců přesouvají do elektronického rozhraní (Juicharoen, Wangthong, Suksanchananun, 2023, s. 41; Koivunen a kol., 2019, s. 3). Organizace tak mají možnost v procesu výběru zaměstnanců využívat celou řadu moderních technologií, které ovlivňují proces sběru přihlášek, správu uchazečů v procesu a samotné metody výběru (Woods a kol., 2019, s. 1–2). To, do jaké míry bude proces digitalizovaný a jaké metody budou zvoleny, logicky ovlivňuje i finanční situace organizace a rozpočet na výběr zaměstnanců. Obecným cílem organizací je minimalizace nákladů i v oblasti personálního řízení (Sirisetti, Mallesu, 2012, s. 48; Sundara a kol., 2021, s. 126). Měření personálních nákladů probíhá v organizacích nejčastěji přes efektivitu personálních procesů (Kocianová, 2012, s. 124). Efektivita výběru zaměstnanců by měla být definována poměrem vynaloženého času, vynaložených nákladů a dosažené kvality (Seitl, 2015, s. 11). Cílem organizací by tak nemělo být vybrání nejlevnější metody a minimalizace nákladů procesu výběru, ale spíše sledování poměru ceny a výkonu.

Organizace by tak před rozhodnutím o nákladech vynaložených na metody a proces výběrového řízení měly brát v úvahu výsledek získávání zaměstnanců, typ pracovního místa a vnější podmínky. Pokud by se organizace rozhodly na procesu a metodách výběru zaměstnanců šetřit, tak eventuálně hrozí zvolení málo kvalitních metod, které mohou mít vliv na principy a podmínky výběru a následně mohou ohrozit kvalitu vybraných uchazečů a případně mohou zapříčinit vznik dodatečných nákladů s odstupným nekvalitního zaměstnance a hledání náhrady (Seitl, 2015, s. 35–36).

Na proces a zvolené metody výběru zaměstnanců mají nesporný vliv principy a podmínky, které jsou ve výběrovém řízení přítomné, potažmo v něm absentují. Mezi tři základní principy lze zařadit kvalitativnost, triangulaci a etiku (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 32). Mezi podmínky je možné zařadit objektivitu, reliabilitu, validitu a užitečnost metody (Lisá, 2019, s. 41). Princip kvalitativnosti vychází z předpokladu, že hodnotitelé usuzují na základě přechozích zkušeností. V rámci tohoto principu je předpokládáno, že i objektivní metody výběru mohou být subjektivně interpretovány panelem hodnotitelů (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 33–34). Princip triangulace má za cíl poskládat jednotlivé metody tak, aby docházelo ke vzájemnému překryvu zjišťovaných kritérií s cílem zajištění co největší platnosti získaných výsledků (tamtéž, s. 35). Etika a etiketa výběrového řízení by měla zajišťovat nejvyšší možný komfort uchazečů v rámci procesu a metod výběrového řízení (tamtéž, s. 38). Neoddiskutovatelné je, že se výběrové řízení musí řídit platnými zákony včetně ochrany osobních údajů (Seitl, 2015, s. 58).

Objektivita výběrového řízení má za cíl získat stejné výsledky testování bez ohledu na to, kdo je realizátorem či hodnotitelem výběrového řízení. Objektivita by pak měla být zajištěna tím, že jsou vytvořené stejné podmínky pro všechny uchazeče (Lisá, 2019, s. 41). Reliabilita by měla zajišťovat konzistentnost výsledků, jejich přesnost a spolehlivost s cílem minimalizovat chyby měření (tamtéž, s. 53). Validita výběrového řízení by měla zajišťovat to, aby skutečně docházelo k měření těch kritérií, které byly definované. Jestliže by nedošlo k validizaci metod, může se stát, že metoda bude měřit něco jiného, než na co byla původně určená (Seitl, 2015, s. 45). Užitečnost metody pracuje s validitou výsledků, základním poměrem správných rozhodnutí bez využití metod a výběrovým poměrem počtu dostupných pracovních míst ku počtu uchazečů na volné pracovní místo. Klíčovým faktorem zde je analýza pracovního místa, kompetenční profily a nacenění diagnostických nástrojů (Lisá, 2019, s. 60–61). Model užitečnosti testu tak vychází z typu pracovního místa, výsledku získávání zaměstnanců a dalších vnějších i vnitřních podmínek výběru zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců není ovlivněn pouze používanými metodami a nástroji, ale také faktorem hodnotitelů, jejich typem a počtem (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 101). Výběr zaměstnanců je potřebné vnímat jako proces, ve kterém jsou rozdělené role. Za posloupnost kroků a administrativní záznamy jsou zpravidla zodpovědní zástupci personálního oddělení. Do hodnocení uchazečů se již zpravidla zapojují nadřízení pracovníci

obsazovaného pracovního místa, potažmo další členové panelu hodnotitelů. Případně je možné tento proces outsourcovat a zahrnout externí hodnotitele (Kocianová, 2010, s. 95). Každý, kdo do procesu výběru zaměstnanců vstupuje, tak disponuje svými vlastními znalostmi, představami a přístupem, který celý proces výběru a jeho výsledek ovlivňuje.

Tyto parametry se primárně projevují v dovednostech hodnotitele, tedy v kvalitě pozorování, provádění záznamů o pozorování a případných hodnotitelských chybách (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 101–114). Velmi důležitá je i spolupráce mezi hodnotiteli, vzájemná synergie a následné porady hodnotitelů (tamtéž, s. 119). Základním aspektem je kvalita pozorování a následná interpretace s vyvozením závěrů. Zde již je významný subjektivní faktor hodnotitele, který vychází z jeho zkušeností a generovaných emocí během pozorování (tamtéž, s. 101–102). Na pozorování uchazečů navazuje tvorba záznamů o pozorování. Tyto záznamy mohou mít volnou podobu nebo mohou být strukturované dle připravených archů. Klíčové však je pořízení těchto záznamů, které následně mohou sloužit ke komparaci s jinými uchazeči či na poradu hodnotitelů (tamtéž, s. 103). V rámci hodnocení může docházet k celé řadě hodnotitelských chyb. Za základní výčet považuje Kyrianová haló efekt, efekt schovívavosti či přísnosti, předčasné závěry, stereotypizace, generalizace, či snahu neublížit. Další chyby mohou vycházet dle Kyrianové z metodiky při zaznamenávání hodnocení, mezi tyto chyby patří centrální tendence, efekt blízkosti a přecenění vztahu korelace (Kocianová, 2010, s. 124). Poslední kategorií chyb dle Kyrianové jsou chyby dané osobností hodnotitele. Mezi tyto chyby lze zařadit vnitřní paradigmaty, která negativně ovlivňují hodnocení, syndrom vyhoření, protekce a přecenění vlastních hodnotitelských dovedností na úkor systematického pozorování (Kocianová, 2010, s. 125).

To, jakým způsobem bude výběrové řízení koncipováno z hlediska podmínek a principů a jaké budou zvolené metody, má nesporný vliv na pozdější rozhodnutí uchazečů o přijetí nabídky, a zároveň značku zaměstnavatele na trhu práce. Některé organizace za cílem zlepšování procesu výběru monitorují a hodnotí faktor následné zkušenosti uchazeče (McCarthy a kol., 2018, s. 150–155).



### 3.2 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je možné v obecné rovině vymezit jako systematický a časově ohraničený soubor na sebe navazujících činností obsahujících identifikaci obsazovaných pracovních míst, analýzu požadavků, kontrolu přihlášek do výběrového řízení, hodnocení a prověřování uchazečů a následný výběr finálního uchazeče (Anju, Avanish, 2021, s. 313; Hamza a kol., 2021, s. 2). Na konci výběrového procesu by mělo dojít k identifikaci a výběru nejvhodnějšího uchazeče a k zamítnutí neúspěšných uchazečů (Hamza a kol., 2021, s. 5). Je tedy patrné, že proces výběru zaměstnanců je možné rozdělit do několika na sebe navazujících fází. V odborné literatuře lze najít nuance v jejich názvech i posloupnostech. Kocianová (2010, s. 95) uvádí, že alternativ výběrového řízení je celá řada, a vždy je potřeba vnímat kontext organizace, pracovního místa či počtu uchazečů generovaných z fáze získávání zaměstnanců.

Koubek (2015, s. 174) výběr zaměstnanců dělí do fází zkoumání dokumentů, předběžného pohovoru, testování uchazečů, zkoumání referencí, lékařského vyšetření (vstupní lékařská prohlídka), rozhodování o výběru finálního uchazeče a následného informování o přijetí. Armstrong a Taylor (2015, s. 273) na rozdíl od Koubka neuvádí fázi předběžného pohovoru a fázi lékařské prohlídky, naopak přidávají fázi kontrolování žádostí uchazečů, která předchází fázi informování uchazeče o nabídce. V některých publikacích bývá fáze předvýběru zaměstnanců vnímána jako součást procesu získávání zaměstnanců, toto řazení uvádí například Šikýř (2016, s. 103). Je tak patrné, že proces výběru zaměstnanců, který bude rozveden níže, je spíše doporučeným teoretickým modelem, nicméně organizace často mohou ve svých procesech mít opačné pořadí fází, potažmo některé fáze zcela nepoužít či přidat další. Často se také dle Kocianové jednotlivé fáze odlišují dle toho, zda organizace pracuje pouze s interními uchazeči, nebo jsou v procesu zařazené i reakce externích uchazečů (Kocianová, 2010, s. 95). V této diplomové práci jsou předpokládána minimálně dvě kola výběrového řízení a v rámci procesu výběru zaměstnanců jsou rozpracovány fáze zahrnující předvýběr uchazečů, zahájení kontaktu s uchazeči, výběrové pohovory, testování uchazečů, představení pracovního místa, rozhodnutí o přijetí uchazeče a informování o výsledku výběrového řízení.

*Předvýběr uchazečů* může probíhat prostřednictvím vícero metod či nástrojů. Tato fáze přímo navazuje na kvantitu a kvalitu uchazečů, kteří byli vygenerováni z metod a zdrojů získávání zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 103). Cílem předvýběru uchazečů je spíše vyloučení nevhodných uchazečů než výběr uchazečů vhodných (Gruber, Kyriánová, Fonville, 2016, s. 91). Ve fázi předvýběru zaměstnanců dochází dle Armstronga a Taylora (2015, s. 283) ke krokům „...prozkoumání informací od uchazečů, zpracování žádostí uchazečů, rozřídění žádostí uchazečů a následné vypracování seznamu vhodných uchazečů...“

Prozkoumání žádostí uchazečů spočívá na základě hodnocení biografických údajů a jejich komparace s požadavky na uchazeče. Jedná se tak o zaměření na vzdělání, praxi, certifikace a dalších kvalifikace. Organizace zde navazují na fázi určení dokumentů požadovaných od uchazečů z procesu získávání zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015, s. 283). Zde se dá předpokládat, že část uchazečů ani nesplní požadavek na zaslání těchto dokumentů a ve své reakci opomenou přiložit životopis či další požadované dokumenty. Zpracování žádostí uchazečů tak lze vnímat jako potvrzení přijetí dokumentů a případné označení v personálním systému.

Klíčovým krokem ve fázi předvýběru uchazečů je rozřídění žádostí. Zde organizace mohou vypracovat seznam vhodných a nevhodných uchazečů (Šikýř, 2016, s. 103). Armstrong a Taylor doporučují přidat třetí typ hodnocení, a to přijatelné uchazeče (Armstrong, Taylor, 2015, s. 89). Organizace tak mohou nevhodné uchazeče zamítnout, vhodné uchazeče kontaktovat a potažmo pozvat do výběrového řízení, a přijatelné uchazeče si v rozumném časovém rámci ponechat v záloze. Šikýř (2016, s. 103) uvádí, že seznam vhodných uchazečů by měl čítat okolo pěti až deseti jmen. Dle Armstronga a Taylora je ideální počet čtyři až osm uchazečů, nicméně je nezbytné tento počet brát v kontextu organizace a pracovního místa (Armstrong, Taylor, 2015, s. 285). Důležité je však neúspěšné uchazeče informovat prostřednictvím telefonátu či emailu o rozhodnutí o nepřijetí, protože i ve fázi předvýběru tak může docházet k ovlivnění značky zaměstnavatele.

Mezi nástroje, které lze v této fázi použít, je možné zařadit hodnocení zaslaných dokumentů či telefonický hovor (Kocianová, 2010, s. 95). V rámci telefonického hovoru je možné zjistit finanční očekávání uchazeče a případně v návaznosti na realistická očekávání uchazeče již zamítnout. S rozvojem digitalizace však často dochází také k online testování pomocí

videodotazníku či videohovoru (Basch, Melchers, Büttner, 2022, s. 640; Lisá, 2019, s. 78). Ze studie, která proběhla v roce 2022 a měla za cíl zhodnotit nástroje předvýběru zaměstnanců, vyplynulo, že online testy osobnosti či online testy dovedností mohou mít negativní vliv na vnímání výběrového procesu a značky zaměstnavatele, přestože pro organizace představují cennější zdroj komparace biografických údajů než online pohovor (Basch, Melchers, Büttner, 2022, s. 647–648). Je tak patrné, že pokud se organizace rozhodne využít nestandardní metody předvýběru uchazečů, je potřeba tyto nástroje uchazečům vysvětlit a vhodně komunikovat jejich opodstatnění v procesu.

Do fáze předvýběru uchazečů lze také zařadit analýzu zaslaných dokumentů, primárně tak životopisu a v některých případech i motivačního dopisu či vstupních dotazníků. Tato analýza je zaměřena zejména na tvrdá kritéria, která jsou dána požadavky na pracovní místo a dále na formu, jakou jsou dokumenty zpracovány (Kocianová, 2010, s. 99; Šikýř, 2016, s. 105). Přestože někteří autoři varují před unáhleností zamítnutí uchazečů na základě životopisu a raději doporučují ještě před zamítnutím udělat alespoň telefonický hovor s cílem zjištění dalších informací, je potřebné tuto situaci vnímat v kontextu požadavků a typu pracovního místa. Jestliže se bude jednat o nezbytný požadavek k výkonu daného pracovního místa, lze již dle Šikýře (2016, s. 103) uchazeče tímto krokem zamítnout se sdělením zpětné vazby. V případě, že uchazeč bude pozván na osobní pohovor či k jiné metodě výběrového řízení, lze analýzu životopisu vnímat jako přípravný krok.

Další možností je analýza dotazníku, tu lze vnímat jako metodu předvýběru i výběru zaměstnanců. Dotazníky lze dle Kocianové dělit na osobní a firemní. Firemní dotazníky obsahují dotazy na biografické a identifikační údaje. Životopisný dotazník navíc může obsahovat specifické otázky zaměřené na předchozí zkušenosti (Kocianová, 2010, s. 100). Organizace si tak mohou dotazníky modifikovat dle kontextu obsazovaného pracovního místa. Často se již dotazníky stávají součástí elektronické přihlášky do výběrového řízení. Zde je možné vytvořit otázky vztáhnuté na ochotu dojíždět do zaměstnání, finanční očekávání, platnost různých vyhlášek, preferovanou pracovní dobu apod. Hlavním cílem dotazníků je dle Koubka primárně vyloučení nevhodných uchazečů (Koubek, 2015, s. 175). Osobní dotazníky budou detailněji popsány v metodách výběru zaměstnanců jako součást testování uchazečů.

Další fází je *zahájení kontaktů s uchazeči*. Organizace v tomto kroku připravují časový harmonogram výběrového řízení včetně termínů pohovorů či jiných metod výběru, na které následně uchazeči obdrží pozvání (Armstrong, Taylor, 2015, s. 285–286; Hroník, 2007, s.143). Cílem zahájení kontaktu s uchazečem je dle Hroníka seznámení s průběhem výběrového řízení a začátek budování vztahu mezi uchazečem a organizací (Hroník, 2007, s. 146). V rámci výběrového řízení je tak nezbytné s uchazeči zahájit a udržovat komunikaci, která by měla být obousměrná a transparentní včetně informací o časové náročnosti výběrového řízení (Tegze, 2018, s. 309). Zahájení kontaktu by mělo také obsahovat detailní informace o místě a termínu konání výběrového řízení včetně detailních instrukcí, na kterém místě si uchazeče hodnotitelé vyzvednou a na koho se může uchazeč v případě problémů či nejasností obrátit (Gomathy, 2022, s. 4). Účelem kontaktu je také případné dovysvětlení metod výběru s cílem poskytnutí emocionální podpory, sociální spravedlnosti v procesu a poskytnutí informací o způsobech hodnocení (McCarthy a kol., 2018, s. 153). Otevřená, obousměrná a konzistentní komunikace s projevem respektu je základem budování kvalitní zkušenosti uchazeče a zároveň způsob posilování značky zaměstnavatele. Je potřebné vnímat, že komunikace s uchazečem by neměla být pouze jednorázová, ale naopak by měla být přítomna v průběhu celého procesu výběrového řízení. Pro uchazeče je nezbytné, aby věděli, v jaké momentální fázi jsou a kdy budou navazující kroky včetně časové osy (Ryan a kol., 2017, s. 39; McCarthy a kol., 2018, s. 160).

Klíčovou fází procesu výběru zaměstnanců je *posuzování uchazečů* dle nároků na pracovní místo a následný výběr nejvhodnějšího uchazeče (Kocianová, 2010, s. 98). Použití výběrových pohovorů navazuje na fázi předvýběru uchazečů, eventuálně na analýzu zaslaných dokumentů (Šikýř, 2016, s. 98–101). V rámci procesu by výběrové pohovory měly navazovat na důkladnou přípravu, která vychází ze získaných informací z analýzy a specifikace pracovního místa. Dále by tazatelé výběrového řízení měli mít připravené otázky a způsob vedení výběrového pohovoru včetně praktických detailů jako je časový rámec či místo konání výběrového pohovoru (Šikýř, 2016, s. 106). Příprava na výběrový pohovor může vycházet také z vytvoření hypotéz dle informací získaných z analýzy dokumentů či telefonického předvýběru.

Výběrový pohovor lze vnímat jako tradiční a velmi používanou metodu výběru zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015, s. 286; Bělohlávek, 2016, s. 32; Lisá, 2019, s. 77). Cílem

výběrového pohovoru je generace detailních informací o uchazeči, posouzení jeho osobnosti a zároveň zvýšení povědomí uchazeče o organizaci a pracovním místě (Koubek, 2015, s. 179). Toto posouzení tak probíhá na základě ověření hypotéz z předvýběru zaměstnanců a doplnění údajů (Šikýř, 2016, s. 105). Chapman a Rowe uvádí mezi další cíle výběrového pohovoru predikci budoucího pracovního výkonu uchazeče a zvýšení, uchazečem vnímané, atraktivity pracovního místa a organizace (Bragger a kol., 2016, s. 98).

Kocianová uvádí dělení výběrových pohovorů dle počtu účastníků na straně tazatelů i na straně uchazečů. Toto dělení zahrnuje individuální pohovor, pohovor s širším panelem tazatelů a skupinový pohovor (Kocianová, 2010, s. 101). Další dělení je možné uvést dle strukturovanosti výběrového řízení, toto dělení popisují Armstrong a Taylor (2015, s. 287) či Šikýř (2016, s. 106). Dělení tak obsahuje strukturovaný pohovor a nestrukturovaný pohovor. Kocianová (2010, s. 102) a Koubek (2015, s. 180) tento výčet doplňují o polostrukturovaný pohovor. Lisá (2019, s. 77) ještě strukturované pohovory dělí na behaviorálně strukturovaný a běžně strukturovaný.

V některých organizacích jsou často výběrové pohovory vnímané pouze jako předkolo a je doporučeno, aby na ně navazovaly další výběrové fáze (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 91). Mezi navazující výběrové fáze lze zařadit testy uchazečů, případně i assessment centra (Kocianová, 2010, s. 114–118; Šikýř, 2016, s. 111–118). Znovu je nezbytné připomenout, že se jedná spíše o vzájemné doplnění metod než o přímou a nutnou návaznost v rámci procesu.

Cílem testování uchazečů je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 288) identifikace kvalit uchazečů v oblasti inteligence, osobnostních charakteristik, nadání či vědomostí. Evangelu a Neubauer popisují testy následujícím způsobem: „Test do slova a do písmene testuje, co testovaný umí, jaké jsou jeho vědomosti, jakou úroveň mají jeho kompetence vůči druhým osobám ze srovnatelné skupiny.“ (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 37) Vygenerované informace z testování uchazečů by pak měly sloužit jako doplnění k informacím získaných z výběrového pohovoru či z analýzy zaslané dokumentace (Šikýř, 2016, s. 108). Armstrong a Taylor (2015, s. 288) uvádí základní dělení testů na psychometrické měřící osobnost či inteligenci a testy zaměřené na schopnosti či způsobilost. Šikýř rozděluje možné druhy testů na „...testy inteligence [...], testy osobnosti [...], testy schopností.“ (Šikýř, 2016, s. 108)

Další dělení testů je na výkonové a osobnostní (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 40–41). U některých typů pracovních míst je možné využít i praktickou zkoušku, která bude přímo sledovat výkon uchazeče v situacích, které jsou na daném pracovním místě typické (Seitlová, Schiedková, 2014, s. 133).

V rámci výběru zaměstnanců mohou organizace doplnit získané informace také o assessment centra. Cílem assessment centra je dle Bělohlávka posouzení kompetencí uchazečů v kontextu pracovního místa (Bělohlávek, 2016, s. 146). V odborné literatuře je většinou metoda assessment centra vnímána jako skupinové hodnocení, při kterém je přítomno více uchazečů. V některých modifikacích je však možné uspořádat assessment centrum také pro jednoho uchazeče (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 91). Pro použití assessment centra bývá typické, že uchazeč plní vícero úkolů či modelových situací a k jeho hodnocení je přítomno více hodnotitelů, kteří zaznamenávají výstupy do strukturované formy (Bělohlávek, 2016, s. 146; Kocianová, 2010, s. 117–118; Armstrong, Taylor, 2015, s. 291–292). Struktura a průběh assessment centra se může lišit dle typu pracovního místa či samotné organizace a často tak dochází k její modifikaci dle aktuálních potřeb (Kaya, Karacaoğlu, 2021, s. 1388). V personální práci je nutné metodu assessment centra oddělit od metody development centra. Tyto metody mohou mít podobný průběh, nicméně liší se primárním účelem. Zatímco assessment centrum je zaměřeno na výběr zaměstnanců, cílem development centrum je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Pattnaik, Padhi, 2021, s. 1).

Organizace mohou do výběrového řízení zařadit *představení pracovního místa*, které může zahrnovat také seznámení s pracovním prostředím a kolektivem (Kocianová, 2010, s. 95). Tato fáze tak může podpořit uchazečem vnímanou otevřenost a transparentnost informací o organizaci a o pracovním místu (McCarthy a kol., 2018, s. 18). Představení pracovního místa může být zároveň považován za doplnění přednástupní fáze adaptace. Cílem tak je uchazeče seznámit s podmínkami, typem úkolů, prostředím a také s potenciálními spolupracovníky (Pauknerová, 2012, s. 215; Vajner, 2007, s. 94). Fáze představení pracovního místa nemusí být nutně oddělená od fáze výběrových pohovorů či testování uchazečů. Vhodné uchazeče lze již provést po skončení pohovoru, případně v jeho průběhu. Tento krok tak může být velmi vhodný u specifických typů pracovních míst, nebo v určitých druzích výrobních provozů. Uchazeči mají zároveň možnost vlastní sebereflexe

a zhodnocení dojmů. Vedlejším efektem by tak mohla být eliminace odchodů daných překvapením z pracovního prostředí v rámci zkušební doby.

Organizace by si v rámci procesu výběru zaměstnanců měla u všech uchazečů ověřit jejich schopnost vykonávat obsazované pracovního místo, jejich motivaci a vhodnost do organizace (Koubek, 2015, s. 169). Tyto informace by měly být pokryty výběrovými metodami, které je možné doplnit o reference z předchozích zaměstnání (Lisá, 2019, s. 95; Bělohávek, 2016, s. 33). Cílem výběrových metod je tak v procesu výběru zaměstnanců vygenerovat dostatek informací o uchazečích, porovnat je s požadavky na pracovní místo a rozhodnout, který z uchazečů bude osloven s nabídkou zaměstnání a který uchazeč bude zamítnut (Šikýř, 2016, s. 109–110).

*Proces rozhodování* lze často vnímat jako nejobtížnější fázi výběru zaměstnanců. Šikýř doporučuje, aby finální rozhodnutí náleželo nadřízenému obsazovaného pracovního místa (Šikýř, 2016, s. 109–110). V některých případech je však možné do rozhodování zapojit větší počet hodnotitelů či zainteresovaných osob. V rámci doporučeného procesu rozhodování by mělo nejprve dojít k vyloučení nejméně vhodných uchazečů a následné poradě hodnotitelů či k rozboru výsledků výběrových metod (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 125). Porada hodnotitelů může probíhat pouze rozhovorem mezi nadřízeným pracovního místa a zástupcem personálního oddělení. V případě větší porady je doporučeno, aby zde byl přítomen moderátor porady a dále hodnotitelé, kteří se zúčastnili jednotlivých výběrových metod, apriori assessment centra. V rámci porady hodnotitelů je možné postupovat dle výsledků jednotlivých uchazečů nebo dle výsledků jednotlivých metod výběru. Hodnotitelé mohou svá hodnocení sdělovat pouze verbálně nebo vizualizovat kvantitativní data. Moderátor porady může dodatečnými otázkami pomoci s nalezením shody mezi hodnotiteli (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 119–125).

Organizace však mohou také dojít k závěru, že celý proces získávání a výběru nedokázal vygenerovat vhodného uchazeče a je potřeba celý proces zahájit znovu. Jestliže však výsledek finálního výběru dokáže saturovat potřeby organizace, tak je finální uchazeč osloven s nabídkou a dochází k dalším formálním náležitostem, které směřují k nástupu uchazeče (Azmy a kol., 2018, s. 14).

Závěrečnou fází výběrového řízení je dle Armstronga a Taylora zaslání, potažmo *potvrzení nabídky finálnímu uchazeči* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 294). Dále je vhodné, aby organizace sdělila zpětnou vazbu všem neúspěšným uchazečům. Je však potřebné vnímat to, že i uchazeči v rámci procesu výběru zaměstnanců zvažují různá kritéria a zaslání nabídky se automaticky nemusí rovnat přijetí nabídky a následnému potvrzení nástupu ze strany uchazeče. Armstrong a Taylor (2015, s. 293) upozorňují, že část uchazečů v průběhu výběrového řízení může z procesu odstoupit, případně nemusí být nutně nakloněno k přijetí nabídky.

Některé organizace zjišťují finanční očekávání uchazečů již ve fázi předvýběru či v rámci navazujících výběrových metod a dle toho také provádí kontinuální selekci. Je však možné, že některé organizace tuto diskusi ponechají až na samotný závěr výběrového řízení, potažmo rovnou osloví uchazeče s verbální či písemnou nabídkou. Tento přístup nedoporučují Kim a Park (2017, s. 162–163), kteří popisují vyjednávání o podmínkách jako kontinuální proces, který je založený na získávání informací, analyzování situace s následnou diskusí o představách obou stran.

Vyjednávání ze strany organizace je primárně založeno na definované strategii odměňování, která vychází z personální strategie organizace, případně je usměrňována vývojem trhu práce, aby organizace byla konkurenceschopná (Armstrong, Taylor, 2015, s. 414). Organizace tak při vyjednávání o podmínkách vychází dle Armstronga a Taylora z interní spravedlnosti odměňování, vnějších podmínek na trhu práce a individualizace odměňování dle kvalit uchazeče (tamtéž, s. 414). Armstrong a Taylor zároveň pracují s konceptem celkové odměny (tamtéž, s. 423–424). Při vyjednávání je však potřeba vnímat to, že uchazeč patrně nedokáže ve fázi nabídky anticipovat relační část celkové odměny, ale s větší pravděpodobností se bude rozhodovat dle vizualizovaných transakčních odměn, které zahrnují základní finanční odměnu, doplňkovou finanční odměnu a zaměstnanecké benefity.

Vyjednávání o podmínkách ze strany uchazečů je dle Toyokiho ovlivněno celou řadou faktorů. Mezi ty klíčové lze zařadit kvantitu a kvalitu alternativ, kterými uchazeči v rozhodovacím období disponují, vytvořené sociální vazby, vnímání organizace a celého procesu získávání a výběru zaměstnanců. Toyoki (2022, s. 3–5) dále upozorňuje na vliv vývoje makroekonomické situace a trhu práce. Makroekonomická situace, popřípadě



ekonomická krize může mít velký vliv na životní priority uchazečů a následná rozhodovací kritéria.

Důležitým aspektem procesu výběru zaměstnanců je sdělení zpětné vazby neúspěšným uchazečům. Způsob sdělení zpětné vazby dle Cortini, Galanti a Barattucciho ovlivňují u uchazečů primárně tři aspekty. Prvním aspektem je případný záměr se do výběrového řízení přihlásit v budoucnu u stejné organizace. Druhým aspektem je pocit uspokojení ze sdělení zpětné vazby a pochopení důvodu zamítnutí. Třetím aspektem je pravděpodobnost, že uchazeč doporučí organizaci jiné osobě (Cortini, Galanti, Barattucci, 2019, s. 8). Organizace mohou ke sdělování zpětné vazby přistupovat několika způsoby. Možným způsobem je sdělení zpětné vazby pouze přes písemné vyrozumění (Bian a kol., 2020, s. 179). Organizace často disponují online systémem, který umožňuje automatické odpovědi uchazečům, což lze považovat za rychlý a časově nenáročný způsob sdělení. Dle realizované studie vyšlo najevo, že automatický formální e-mail se zpětnou vazbou vyvolává více negativních reakcí než neformálně pojatá písemná komunikace (Cortini, Galanti, Barattucci, 2019, s. 10). Dalším možným způsobem sdělení zpětné vazby je osobní setkání či telefonický hovor. Toto pojetí uchazečům evokuje více zájmu ze strany organizace. Klíčovou roli ve sdělení zpětné vazby hraje i časová rovina. Jestliže organizace uchazeče kontaktuje s negativním výsledkem výběrového řízení až v horizontu několika měsíců, tak lze předpokládat negativní reakci na zpětnou vazbu (Cortini, Galanti, Barattucci, 2019, s. 9). Dalším způsobem, před kterým varuje Tegze (2018, s. 313–314), je nekomunikování zpětné vazby a výsledku výběrového řízení. Takové rozhodnutí tak může významně poškodit značku zaměstnavatele.

V případě, že organizace vhodně uchopí obsah a formu zpětné vazby a uchazečům dokáže otevřeně a konstruktivně vysvětlit důvody, proč výběrové řízení vyhrál jiný uchazeč, tak dochází k podpoře rozvoje a pochopení neúspěšného uchazeče. Tento krok je klíčový apriori v případech interních uchazečů. Zároveň organizace tímto dosáhne otevřené a upřímné atmosféry a zvýší možnost, že se uchazeč do výběrového řízení přihlásí i v budoucnu (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 136; Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 58).

Jakmile organizace informuje neúspěšné uchazeče o výsledku výběrového řízení a finální uchazeč přijme nabídku k nástupu, dochází k posloupnosti v procesu obsazování pracovních

míst fázemi přijímání a adaptace zaměstnanců. Před přesunutím do procesu přijímání je však v některých případech nezbytné, aby uchazeč úspěšně absolvoval lékařskou prohlídku (Sunitha a kol., 2021, s. 6477). Z toho důvodu někteří autoři řadí lékařskou prohlídku do fází procesu výběru zaměstnanců.

### 3.3 Metody výběru zaměstnanců

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.“ (Šikýř, 2016, s. 105) Cílem metody výběru zaměstnanců je dle Kocianové posoudit uchazeče v kontextu nároků na obsazované pracovní místo a následně identifikovat nejvhodnějšího uchazeče (Kocianová, 2010, s. 98). V odborné literatuře je možné se setkat s různými typy metod výběru zaměstnanců. Obecně nelze vymezit, která metoda výběru zaměstnanců je tou nejvhodnější (Kocianová, 2010, s. 89; Stachová, Urbancová, 2013, s. 65). Bělohlávek (2016, s. 32) vnímá jako nejvíce využívané metody dotazník a pohovor. Armstrong a Taylor (2015, s. 286) k dotazníku a pohovoru přidávají jako tradiční metodu zkoumání referencí. Koubek (2015, s. 175) naopak neuvádí reference, ale přidává zkoumání životopisu a testy pracovní způsobilosti. Šikýř (2016, s. 105) přidává do výčtu metod také assessment centrum.

Je tak patrné, že zvolení konkrétních metod výběru bude ovlivněno interními i externími podmínkami a výsledkem získávání zaměstnanců. Primárně je dle Šikýře potřebné, aby zvolené metody výběru zaměstnanců byly validní a reliabilní (Šikýř, 2016, s. 105). Kocianová (2010, s. 98) a Bělohlávek (2016, s. 43) doporučují kombinaci vícero metod. Tento postup tak umožní následnou triangulaci metod výběru zaměstnanců.

Za jednu z tradičních výběrových metod lze považovat *strukturovaný pohovor*, který je typický definovanou strukturou umožňující systematizovaný přístup (Kocianová, 2010, s. 102). Jednu z možných struktur popisují Šikýř a Bělohlávek, kteří uvádí, že pohovor by měl zahrnovat formální úvod včetně představení organizace a přítomných tazatelů, následně by mělo dojít k představení uchazeče, a poté k primární fázi kladení otázek ze strany tazatelů výběrové komise i ze strany uchazeče. Celý výběrový pohovor by měl být ukončen formálním závěrem s informacemi o následujících krocích (Šikýř, 2016, s. 107; Bělohlávek, 2016, s. 58). Délka trvání výběrového pohovoru by měla být od třiceti do sto dvaceti minut.

Zjišťování informací o uchazeči by mělo pokrýt zhruba 80–90 % času rozhovoru (Lisá, 2019, s. 79).

Systematizovaný přístup včetně zvolených otázek může vycházet z analýzy pracovního místa (Zhang a kol., 2018, s. 2). S cílem přesné komparace a klasifikace výsledků by tak měla být sada otázek pokládána pro všechny uchazeče ve stejném pořadí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 287). Otázky by měly být výkonnostně orientované a zároveň měřitelné (Pogrebtsova, Luta, Hausdorf, 2019, s. 2). Bělohlávek doporučuje zaměření na otázky situační a behaviorální. Situační otázky navozují konkrétní modelovou situaci se zaměřením na odbornou znalost uchazeče. Behaviorální otázky orientované na chování uchazeče v minulosti využívají takzvanou STAR metodu, která je zaměřena na konkrétní situaci, vytyčený úkol, provedenou akci a dosažený výsledek (Bělohlávek, 2016, s. 54). Výběrové pohovory, které jsou postavené výhradně na otázkách zaměřených na kompetence a chování uchazeče v minulosti se v odborné literatuře nazývají jako behaviorální či kompetenční pohovory (Lisá, 2019, s. 82). Kompetenční pohovory navazují na kompetenční model získaný metodami identifikace kompetencí a v rámci rozhovoru dochází k hodnocení úrovně definovaných kompetencí (Kocianová, 2010, s. 110). Bělohlávek (2016 s. 54) naopak nedoporučuje využívání uzavřených či sugestivních otázek. Tazatelé by v rámci strukturovaného pohovoru zároveň neměli pokládat dodatečné otázky, protože by mohlo dojít k narušení systematizace rozhovoru (Blackman, 2017, s. 189).

Součástí hodnocení strukturovaného pohovoru by měla být škála, kde hodnotitelé zanáší hodnocení odpovědí na jednotlivé otázky. Zároveň by hodnotitelé měli mít dostatek času na zapisování poznámek (Zhang a kol., 2018, s. 2). Hodnocení otázek by mělo vycházet z míry shody s modelovou odpovědí, zároveň je důležité i zvládnutí časového limitu (Šikýř, 2016, s. 106). Lisá (2019, s. 78) doporučuje volbu strukturovaného pohovoru v případě, že se organizace chce zaměřit na predikci budoucího pracovního výkonu. Prediktivní validita strukturovaného pohovoru se dle Salgada pohybuje okolo 0,62 a je tak vyšší než prediktivní validita nestrukturovaného pohovoru, která činí 0,20 (Lisá, 2019, s. 77).

Nestrukturovaný typ výběrového pohovoru je veden bez předem daného rámce a nenavazuje na důkladnou přípravu a plánování. Součástí tak není stanovená forma a obsah kladení otázek, nicméně i *nestrukturovaný pohovor* by měl být veden s vidinou dosažení

definovaného cíle otázkami, které jsou pokládány v návaznosti na vývoj rozhovoru (Kocianová, 2010, s. 106; Lisá, 2019, s. 78). Signifikantním znakem nestrukturovaného pohovoru je spíše neformální atmosféra, ve které probíhá spontánní komunikace. Využití nestrukturovaného pohovoru Blackman doporučuje v případě, že se organizace zaměřuje na osobnostní charakteristiky uchazeče a vhodnost do firemní kultury (Blackman, 2017, s. 78). Přestože má nestrukturovaný výběrový pohovor mnohem nižší prediktivní validitu než strukturovaný pohovor, tak se stále jedná o velmi frekventovanou variantu výběrového pohovoru. Je totiž patrné, že strukturovaný výběrový pohovor vyžaduje důkladnou přípravu a časovou náročnost v návaznosti na analýzu pracovního místa a následnou edukaci hodnotitelů. Z toho důvodu je pro některé organizace mnohem jednodušší variantou nestrukturovaný rozhovor (Chauhan, 2019, s. 475–479).

Posledním typem výběrového pohovoru je *polostrukturovaný pohovor*, který vychází ze sady připravených otázek, na které navazují otázky doplňkové reflektující vývoj rozhovoru (Kocianová, 2010, s. 102). Zároveň může docházet k modifikaci pořadí otázek dle vývoje rozhovoru (Armstrong, Taylor, 2015, s. 650). Možnou variantou je také rozdělení výběrového pohovoru na strukturovanou a nestrukturovanou část. Polostrukturovaný pohovor tak lze vnímat jako kompromis mezi strukturovaným pohovorem, který vyžaduje důkladnou přípravu s dodržением fixní struktury a nestrukturovaným pohovorem, který neposkytuje komparativní data. Koubek (2015, s. 180) tento kompromis popisuje jako spojení výhod a eliminace nevýhod strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru.

Výběrové pohovory lze, bez ohledu na typ dle strukturovanosti, dále vymezit dle počtu uchazečů a tazatelů. Velmi frekventovaným typem pohovoru je situace, kdy se pohovoru účastní jeden uchazeč a jeden tazatel. Jedná se tak o individuální rozhovor, při kterém dochází k budování vztahů mezi uchazečem a tazatelem. Zde však dochází k velkému limitu objektivity výběrového pohovoru (Kocianová, 2010, s. 101; Koubek, 2015, s. 179; Bělohávek, 2016, s. 57). Vyšší objektivitu je tak možné zaručit širším panelem tazatelů. Tento typ pohovoru bývá nazýván jako pohovor s výběrovým panelem či pohovor před komisí. Pohovor s výběrovým panelem probíhá nejčastěji za účasti zástupce personálního oddělení a nadřízeného pracovníka obsazovaného pracovního místa. V rámci výběrového pohovoru před komisí se do panelu tazatelů přidávají další zainteresované osoby, jejichž počet se může blížit až ke čtyřem osobám. Zpravidla dochází k rozdělení rolí mezi tazateli

a následné poradě hodnotitelů ohledně výsledků pohovoru (Kocianová, 2010, s. 101; Šikýř, 2016, s. 106). Je však nezbytné vnímat, že početní přesila na straně tazatelů může pro uchazeče působit nekomfortně a může ovlivnit celkovou zkušenost uchazeče (Koubek, 2015, s. 179). Je proto vhodné uchazeče předem informovat o typu výběrového pohovoru.

Skupinový pohovor je typický tím, že se jej účastní vícero uchazečů s jedním tazatelem. Takový typ pohovoru je primárně zaměřen na dílčí soubor znalostí či zručností se snahou predikovat budoucí pracovní výkon. Především se tak jedná o nástroj předvýběru či prvních kol, kdy dochází k vyloučení nevhodných uchazečů (Kocianová, 2010, s. 101–102; Blackman, 2017, s. 189). Koubek varuje před rizikem pasivity některých uchazečů v rámci skupiny (Koubek, 2015, s. 180). Další modifikací jsou postupné pohovory, kde je přítomen jeden uchazeč, který absolvuje individuální rozhovory s vícero tazateli. Cílem je tak zachování výhod individuálních rozhovorů a zvýšení objektivity při hodnocení (Bělohlávek, 2016, s. 57). Problematická však může být časová náročnost, potažmo stejné typy kladených otázek, které mohou uchazeče demotivovat (Koubek, 2015, s. 179–180).

Výběrový pohovor bývá často doplněný o další výběrové metody, mezi něž lze například zařadit testové metody. Kocianová (2010, s. 111–112) pro účel výběru zaměstnanců primárně popisuje testy pracovní způsobilosti, které dále dělí na psychodiagnostické testy a znalostní či dovednostní testy vycházející z povahy obsazovaného pracovního místa. Armstrong a Taylor (2015, s. 289–290) výběrové testy rozdělují na „...testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a testy způsobilosti.“ Šikýř uvádí pouze tři typy testů, a to testy osobnosti, inteligence a schopností (Šikýř, 2016, s. 108). Je tedy patrné, že problematika dělení testů využívaných ve výběrovém řízení je v odborné literatuře nejednoznačná a liší se dle jednotlivých zemí a kultur. Testové metody využívané ve výběrových řízeních však lze vymezit jako součást metod psychologické diagnostiky a zároveň je možné testové metody dále dělit na výkonové testy a testy osobnosti (Slovácková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 40–41).

Mezi *výkonové testy* lze dále zařadit testy inteligence a testy specifických kognitivních funkcí jako je paměť, pozornost, tvořivost, reakční čas a další (Kocianová, 2010, s. 114; Seitl, 2015, s. 15). Testovaná osoba má za cíl nacházet správné odpovědi v prostorových či numerických kvízech (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 73). U výkonových testů

dochází k porovnávání výsledků uchazečů s průměrem, který je dán vytvořenou normou. Odpověď uchazečů tak může být buď zcela správná nebo zcela chybná. Tímto mechanismem dochází k eliminaci rizika subjektivního pohledu a chyb hodnotitele (Kocianová, 2010, s. 114; Seitl, 2015, s. 15). Výsledky je dle Slováčkové možné zaznamenávat vícero způsoby. Mezi ty nejčastější je možné uvést percentily, Z-skóry, T-skóry a steny. Percentily vyjadřují, jaké procento z testovaných osob dosáhlo stejného či horšího výsledku než testovaná osoba. Z-skóry vyjadřují vzdálenost testované osoby od normy. T-skóry jsou získány převedením z hrubých skóre, pohybují se v rozmezí 40–60 a disponují směrodatnou odchylkou 10. Steny jsou hodnotící stupnice od 1 do 10, kde rozmezí 4–6 představuje průměrně dosažené hodnoty u většiny lidí (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 42).

Mezi nejčastěji uváděné výkonové testy patří testy inteligence. „Testy inteligence jsou standardizované metody měření rozumových schopností a současné mentální úrovně jedince.“ (Kocianová, 2010, s. 114) Testy inteligence lze dále rozdělit na testy zaměřené na obecnou inteligenci a testy zaměřené na specifické dílčí typy inteligence. Testy zaměřené na obecnou inteligenci testují schopnost učení novým věcem, schopnost logických operací a schopnost řešit problémy. Specifické dílčí typy inteligence se zaměřují na využití inteligence v praktických činnostech. Zde se tak může jednat o testování inteligence numerické, fluidní, krystalické či prostorové (Seitl, 2015, s. 15; Bělohávek, 2016, s. 66). Používání výkonových testů může být odlišné dle typu pracovního místa. Lisá doporučuje využití psychometrických testů pro manuální pracovní místa s jednoduchou a rutinní prací. Naopak pro manažerské pozice a specializovaná technická pracovní místa, kde se dynamicky vyskytují komplexní problémy, jsou doporučeny obecné kognitivní testy (Lisá, 2019, s. 97).

*Testy osobnosti* lze vnímat jako různorodou skupinu metod, které se zaměřují na diagnostiku rysů, charakteristiky či dispozice osobnosti (Seitl, 2015, s. 15). Testy osobnosti zahrnují osobnostní dotazníky, projektivní metody, objektivní testy osobnosti a posuzovací stupnice (Kocianová, 2010, s. 115–117; Seitl, 2015, s. 15; Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 40–41). Testy osobnosti si dávají za cíl zmapovat vlastnosti osobnosti, typ osobnosti a motivy, potřeby a hodnoty daného uchazeče ve vztahu k profesním zájmům a kariéernímu směřování (Bělohávek, 2016, s. 96). Osobnostní testy tak vychází z předpokladu, že určité

aspekty osobnosti se dají v pracovním kontextu propojit s pracovním výkonem (Lisá, 2019, s. 110).

Osobní dotazníky lze vnímat jako psanou formu strukturovaného rozhovoru a fungují na principu odpovědí diagnostikovaného na sérii otázek či výroků. Odpovědi mohou být zaškrťovací, případně může diagnostikovaný odpovídat dle hodnotících škál či způsobem malých případových studií (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 71; Seitzl, 2015, s. 16). Osobní dotazníky lze rozdělit na jednorozměrné, které zkoumají pouze jednu charakteristiku osobnosti a dotazníky vícerozměrné, které jsou koncipovány dle výroků sdružených v určitých škálách, kde každá škála zachycuje jinou charakteristiku osobnosti (Seitzl, 2015, s. 16). Lisá (2019, s. 111) považuje celosvětově za nejvíce využívané typy dotazníků pětifaktorového modelu osobnosti (Big-Five), Myers-Briggs Type Indicator a Hoganovy osobnostní testy.

Specifickou metodou testů osobnosti jsou objektivní testy osobnosti, které propojují výsledky testů s fyziologickými reakcemi s objektivním mechanismem jako je například detektor lži. V českém prostředí se spíše využívají testy na zvládnání zátěže či tendence riskovat (Seitzl, 2015, s. 17). Některé organizace se mohou také přiklonit k užití projektivních metod, které fungují prostřednictvím grafické ilustrace vlastního nitra a prožitků. Mezi často využívané projektivní techniky lze zařadit kresbu stromu či postavy, test barvového diferenciálu či Lüscherův barvový test (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 104). Projektivní metody jsou však velmi obtížné na vyhodnocení a často jsou v kontextu výběru zaměstnanců vnímány kontroverzně (Bělohlávek, 2016, s. 98; Seitzl, 2015, s. 16). Z důvodu rozličné validity testových metod je obecně doporučováno, aby organizace nepřeceňovaly výsledky testů a v případě využití je spíše kombinovaly s dalšími metodami výběru zaměstnanců.

Komplexním programem výběru zaměstnanců je *assessment centrum*, které kombinuje vícero metod a jeho cílem je diagnostika pracovní způsobilosti uchazečů (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 46; Kocianová, 2010, s. 117). Armstrong a Taylor (2015, s. 292) kvůli finanční a časové náročnosti doporučují využití assessment centra pro výběr na absolventské či manažerské pozice. Salgado uvádí, že prediktivní validita assessment centra je 0,37, tedy sejná, jaké dosahuje tradiční strukturovaný pohovor a vyšší, než jaké dosahuje pohovor nestrukturovaný (Lisá, 2019, s. 76–77). Dá se však předpokládat, že validita

assessment centra bude rozdílná dle metod, které se v průběhu assessment centra objeví. V rámci programu assessment centra uchazeči absolvují větší počet výběrových metod, které sestávají zpravidla z časově ohraničených modelových situací, hraní rolí, případových studií, pohovorů a dalších úkolů, které přímo vychází z náplně pracovního místa a simulují tak reálné pracovní prostředí (Kleinmann, Ingold, 2018, s. 351–354; Barlašová, 2020, s. 24–25; Bělohávek, 2016, s. 150–152). Uchazeči v rámci plnění situací mají určité vzorce chování, které mohou být konzistentní nebo s přibývajícím časem a únavou oscilovat (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 46). Metody využívané v assessment centru by měly umožnit predikci individuálních předpokladů a předpokladů práce ve skupině a dále umožnit získání informací o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedince v kontextu obsazovaného pracovního místa (Kocianová, 2010, s. 118).

Assessment centrum může mít dle Kocianové více forem průběhu. Jednou z možností je celodenní program konaný v rámci zázemí organizace. Některé organizace mohou využít prostory vně organizace. Specifickou formou je assessment centrum realizované pouze pro jednoho uchazeče například simulací celého pracovního dne (Kocianová, 2010, s. 118). Assessment centrum je zpravidla velmi náročné na přípravu a vyžaduje vysoké kvality hodnotitelů (Kocianová, 2010, s. 117; Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 46). Organizace by se tak při přípravě assessment centra měly zaměřit na velikost pracovní skupiny, dobu trvání programu, personální zajištění hodnotitelů, technické a programové zabezpečení a přípravu úkolů (Hroník, 2007, s. 205–206). Hroník uvádí, že optimální počet skupiny uchazečů je pět lidí. Maximálně by mělo být přítomno dvanáct uchazečů. Cílem velikosti skupiny je dát každému uchazeči možnost se vyjádřit a zároveň podchytit možnost hodnotitelů k dostatečnému sledování uchazečů. V případě jednodenního programu je obvyklá délka šest až devět hodin včetně pauz (tamtéž, s. 205). Hodnotitelé mohou být externí i interní a jejich kvalita má signifikantní vliv na průběh a výsledek assessment centra (Kocianová, 2010, s. 117; Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 47; Hroník, 2007, s. 206). Hroník (2007, s. 206) uvádí, že optimální počet hodnotitelů je čtyři, z toho dva hodnotitelé by měli být zástupci organizace a dva hodnotitelé by měli být externisté ideálně s psychologickým vzděláním.

Významný faktor představuje také moderátor assessment centra, který zajišťuje komunikaci s uchazeči v rámci programu a má na starosti dodržení plánovaného harmonogramu



(Kocianová, 2010, s. 118; Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 53). Harmonogram assessment centra by měl zahrnovat úvod, kde dojde k představení průběhu, časového rámce, samotné organizace, hodnotitelů a účastníků. V rámci průběhu by měly být zařazeny dostatečně dlouhé přestávky, které by měly následovat po každém úkolu či po každém druhém úkolu. Celý program by měl být uzavřen formálním závěrem, kde dojde k prezentování časové osy, kdy se uchazeči dozví zpětnou vazbu a výsledky programu. Hodnotitelé posléze pokračují závěrečnou poradou (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 53–54; Bělohlávek, 2016, s. 150–152).

Klíčovým výstupem assessment centra je tak hodnocení uchazečů. Uchazeči jsou v rámci assessment centra posuzováni zpravidla větším počtem hodnotitelů v každé testované situaci dle předem definovaných kritérií (Kleimann, Ingold, 2018, s. 2). Následně dochází ke kombinaci hodnocení ze všech situací k získání celkově dosaženého hodnocení uchazeče (Wirz a kol., 2020, s. 420). Jestliže hodnotitelé zaznamenávali hodnocení na číselné škále, tak může dojít k celkovému součtu bodů (Jackson a kol., 2022, s. 745).

Mezi navazující metody výběru zaměstnanců se řadí také *zkoumání referencí* z předchozích působišť uchazeče. Tato metoda bývá zpravidla využívána jako kontrolní mechanismus v pozdějších fázích výběru zaměstnanců (Tolman, Calhoun, 2021, s. 9). Zkoumání referencí lze vymezit jako metodu výběru zaměstnanců, ve které potenciální zaměstnavatel kontaktuje poskytovatele referencí s žádostí o zpětnou vazbu. U poskytovatele referencí se předpokládá detailní předchozí zkušenost s uchazečem. Nejčastějším typem poskytovatele referencí je bývalý nadřízený pracovník uchazeče či zástupce personálního oddělení. Reference však mohou poskytnout také zástupci škol, univerzit či neziskových organizací (Hedricks, a kol., 2019, s. 139). Reference mohou mít ústní či písemný charakter (Kocianová, 2010, s. 100; Armstrong, Taylor, 2015, s. 286; Bělohlávek, 2016, s. 33). Šikýř (2016, s. 109) dodává, že organizace může zkoumat reference pouze s explicitním souhlasem uchazeče.

Organizace při získávání referencí mohou dle Lisé získat nestrukturovaný popis nebo strukturovaný formát obsahující škály či zaškrťovací odpovědi v protokolu. Cílem referencí je tak získat takovou zpětnou vazbu na uchazeče, která doplní, potvrdí či vyvrátí informace získané jinými metodami výběrového řízení. Reference mohou zahrnovat informace o kompetencích, charakteru, speciálních kvalifikacích, zaměstnatelnosti či

případně o předchozích problémech či konfliktech uchazeče (Lisá, 2019, s. 95–97). Salgado uvádí, že prediktivní validita referencí je 0,26, tedy vyšší než u nestrukturovaného rozhovoru (Lisá, 2019, s. 77). Kocianová (2010, s. 100), Lisá (2010, s. 97) a Bělohlávek (2016, s. 33) varují před spekulativní validitou a reliabilitou této metody, která je velmi závislá na člověku, který referenci poskytuje. Zároveň hrozí riziko, že uchazeč záměrně uvede jako zdroj referencí kontaktní osoby, u kterých má jistotu, že poskytnou příznivou zpětnou vazbu (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014, s. 10).

Dle průzkumu, který uvádí Smerek (2021, s. 8–10) realizovaném v rozmezí let 2017 až 2020 na území České republiky, Slovenské republiky a Polské republiky bylo zjištěno, že nejčastější metoda výběru zaměstnanců je pomocí analýzy dokumentů uchazečů. V České republice tuto metodu uvádí jako nejvyužívanější 84,88 % ze všech 506 dotázaných organizací. Jako druhou nejčastější metodu představil průzkum testy odbornosti. Tuto metodu výběru zaměstnanců využívá v České republice 52,57 % dotázaných organizací. Mezi další využívané metody v České republice lze dle výsledků průzkumu zařadit (řazeno sestupně) testy zručnosti (42, 89 %), strukturovaný rozhovor (30,04 %), testy osobnosti (26, 28 %), nestrukturovaný rozhovor (17, 98 %), AC (13, 83 %), IQ, EQ testy (10, 08 %).

Lze předpokládat, že pro specializované a manažerské pozice budou spíše využívány sofistikovanější a náročnější metody jako psychodiagnostické metody, assessment centrum či strukturovaný pohovor. U manuálních pracovních míst lze více předpokládat využívání testů zručnosti a dalších metod přímo spojených s manuálními činnostmi. Obecně však nelze generalizovat to, jaké metody jsou nejfrekventovanější či nejvhodnější, protože je vždy potřeba zvažovat kontext organizace a obsazovaného pracovního místa.

## 4 Charakteristika pracovního místa mechanik strojů ve výrobě

Vymezení pracovního místa mechanik strojů není jednoznačné napříč odbornými publikacemi či samotným trhem práce. Národní soustava povolání ve svém katalogu eviduje celkem čtyřicet šest pracovních míst, které obsahují název mechanik. Mezi tento výčet se řadí například pracovní místa mechanik opravář, mechanik motocyklů, mechanik sportovních potřeb, letecký mechanik a další (Národní soustava povolání, 2023, nestránkováno). Je tedy patrné, že pracovní místo mechanik je odlišné dle typu oboru či odvětví průmyslu. Diplomová práce je zaměřena na pracovní místo mechanik strojů ve výrobních provozech, kde jejich pracovní zařazení bývá primárně v rámci oddělení údržby.

Výrobu Tomek a Vávrová (2007, s. 189) vymezují jako „...prostředek uspokojení lidských potřeb na trhu statků a služeb.“ Tento prostředek je výsledkem cíleného transformačního procesu z určitých vstupních faktorů do hodnotného výstupu (tamtéž, s. 189). Za výrobní faktory lze tradičně považovat přírodní zdroje, lidskou práci a kapitál (Keřkovský, Valsa, 2012, s. 2). Mezi další velmi významné aspekty, které rovněž ovlivňují kvalitu výrobních vstupů lze považovat „...faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a faktory řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční...“ (Formánek, Folvarčná, 2019, s. 32) Transformaci vstupů na výstup zajišťuje lidský personál a výrobní zařízení (Keřkovský, Valsa, 2012, s. 3). Výrobní operace ve výrobních provozech zpravidla zabezpečuje tým výroby, který je nejčastěji složen z výrobních manažerů, výrobních mistrů a výrobních operátorů, kteří provádějí manuální operace obsluhou výrobního zařízení (Patermann, 2022, s. 109).

Podpůrným organizačním procesem ve výrobních provozech, které disponují strojovým parkem, je dle Polanky a Grenčíka údržba (Legát a kol., 2016, s. 21). „Moderně řízený podnik a jeho výroba potřebují také moderně řízený útvar, který se efektivně stará o hmotný majetek, je schopný předcházet poruchám a výpadkům výroby.“ (Legát a kol., 2016, s. 22) Údržbu samotnou již v současné době provádějí specializované týmy, které jsou v organizační struktuře zpravidla odděleny od týmů výrobních, a samotná výroba se tak pro ni stává interním zákazníkem (tamtéž, s. 40–41). Specializované týmy údržby mají dle Slabého na starost údržbu preventivní, korektivní a prediktivní. Korektivní údržba vzniká reaktivně na hlášené výrobní poruchy, které může zapříčinit chyba výrobního operátora či

chyba výrobního zařízení. Úkolem týmu, který reaguje na vzniklý problém, je snaha o co nejrychlejší operativní zásah, aby nedošlo k výrazným prostojům ve výrobě. Preventivní údržba je nastavená periodicky dle technické dokumentace zařízení a jejím cílem je výměna opotřebovaných komponentů a eliminace potenciálních poruch (Slabý, 2021, s. 3–5). Prediktivní údržba je již sofistikovaným stavem, který se provádí dle prognóz a analýz předchozích oprav. Prediktivní údržba také již předpokládá automatizovaný strojový park, který kooperuje s řídicími automaty (Basri a kol., 2017, nestránkováno). Pokud je oddělení údržby alokováno ve velké výrobní organizaci, dochází často k utvoření konceptu totálně produktivní údržby. Tento koncept má za úkol propojit veškeré činnosti do jednoho centralizovaného koordinovaného celku (Slabý, 2021, s. 5). Koncept totálně produktivní údržby vychází z pilířů samostatné údržby, plánované údržby, zlepšování stavu strojů, zvyšování celkové účinnosti zařízení, výchovy a tréninku členů pracovního týmu (Helebrant, 2008, nestránkováno). Mezi další dodatečné činnosti v údržbě lze zařadit instalaci nových výrobních linek či přenastavení těch současných. Provádění samotných činností údržby ve výrobě má za úkol mechanik strojů.

Pracovní místo mechanik strojů lze rozřadit dále do vícero kategorií. V rámci utvoření kategorií mechaniků strojů je předpokládáno, že pracovníci zodpovědní za údržbu jsou centralizováni do jednotlivých oddělení údržby a jejich náplň práce není rozpuštěna do výrobních týmů, potažmo outsourcována. To, jaká je forma organizace údržby, má nezbytný vliv na samotnou náplň práce mechaniků a požadované kompetence. V organizaci tak může nastat situace, kdy mají všichni pracovníci údržby komplexní znalosti a vykonávají veškeré činnosti údržby. Tento model předpokládá, že diferenciovaná specializace u mechaniků není nezbytná, protože daný strojový park nemá příliš vysokou rozmanitost či velikost. Druhou možností je situace, kdy jsou v útvaru údržby vytvořeny specializované skupiny, které zabezpečují činnosti údržby dle jednotlivých profesí a kvalifikací (Legát a kol., 2016, s. 52–54). V případě tohoto modelu jsou vytvořeny specializované týmy či specializované pracovní role dle typů údržby (preventivní, reaktivní, prediktivní), potažmo dle typů výrobních zařízení. Model specializací by dále předpokládal i rozdělení pracovních míst do specializovaných rolí dle typů zásahů do výrobního zařízení.

V rámci kompetenčního modelu mechaniků strojů tak lze pracovat s výše zmíněnými modely. První model předpokládá obecnější pohled na pracovní místo mechanik. Mezi

kompetenční požadavky na mechanika strojů (bez určité specializace) lze dle katalogu Národní soustavy povolání zařadit odborné dovednosti:

- „sestavování a ožívování strojů;
- údržba a opravy strojů;
- ruční obrábění a zpracování kovových materiálů;
- slícování části strojů;
- diagnostikování poruch strojů;
- měření parametrů strojů;
- kontrola a provádění funkčních zkoušek strojů;
- orientace v technické dokumentaci a normách.“ (Národní soustava povolání, 2023, nestránkováno)

V případě těchto odborných dovedností, které nevyžadují vyšší míru specializace, lze požadovat odborné znalosti strojní mechaniky, technického kreslení, jemné mechaniky, obecné elektroniky a elektrotechniky. Pracovníci na tomto pracovním místě by tak měli mít vystudované minimálně střední odborné učiliště, a to v oborech mechanik opravář, mechanik strojů, strojní mechanik či zámečnick (Národní soustava povolání, 2023, nestránkováno).

V případě diferenciovaného přístupu činností údržby, který vyžaduje jednotlivé specializace, lze pracovní místo mechanik strojů rozdělit do více kategorií. Kategorie mechaniků strojů rozděluje Helebrant na elektrikáře, strojní zámečníky a elektroniky (Helebrant, 2008, nestránkováno). V případě specializace strojního zámečníka lze předpokládat, oproti obecnému pracovnímu místu mechanik strojů, více dílenských činností jako vrtání, pilování, vystružování, řezání závitů, pájení, nýtování, obrábění či lisování. Pro tuto specializaci je dle Národní soustavy povolání doporučen studijní obor strojní zámečnick (Národní soustava povolání, 2023, nestránkováno). Specializace elektrikář již vyžaduje elektrotechnické vzdělání či disponibilitu osvědčením dle zákona č. 250/2021 Sb. (dříve vyhláška č. 50/1978 Sb.). Specializace elektrikář tak má již oprávnění k montáži a ožívování elektronických prvků i k opravám, údržbě a seřizování elektronických zařízení. Doporučeným studijním oborem je dle Národní soustavy povolání mechanik elektrotechnik a elektrikář slaboproud (Národní soustava povolání, 2023, nestránkováno). Další možnou specializací je již sofistikovaná role elektronik, která, oproti specializaci elektrikář, navíc

disponuje znalostmi řídicích systémů Programmable Logic Controller a je schopna v kooperaci s řídicími systémy diagnostikovat stav výrobního stroje, potažmo programovat a provádět systémové úpravy Programmable Logic Controller. Pro tuto specializaci je Národní soustavou povolání doporučovaný maturitní studijní obor automatizační technika, informační technologie či elektronické počítačové systémy (Národní soustava povolání, 2023, nestránkováno).

Vyžadované kompetence nejsou však ovlivněny pouze organizační strukturou a přístupy v rámci oddělení údržby, ale apriori typem výroby a mírou robotizace, automatizace a digitalizace strojového parku v organizaci v kontextu průmyslu 4.0. Průmysl 4.0 ve výrobních organizacích popisují Ungerman a Weisser jako koncept plně digitalizovaných továren, které disponují stroji, řídicími systémy, roboty, 3D tiskárnami, autonomními vozidly a dalšími zařízeními, které jsou připojené na internetovou síť a zároveň mezi sebou vzájemně interagují (Ungerman, Weisser, 2021, s. 5). Je tak patrné, že vliv automatizace, digitalizace a robotizace mění jednotlivá pracoviště výrobních závodů, ale také samotnou náplň práce mechaniků strojů včetně nezbytných kompetencí. Moderní práce mechaniků je tak dle Ungermana a Weissera determinována aspekty mechatroniky, tedy propojením mechaniky, elektroniky a informatiky s prvky automatizace, digitalizace a robotizace (tamtéž, s. 16).

Pracovní místo mechaniků strojů se vlivem digitalizace přesouvá od klasických mechanických činností manuálního rázu k sofistikovaným činnostem vyžadující znalosti elektroniky a softwaru řídicích systémů výrobních strojů. Pro pracovní místo mechanik strojů je naprostou podmínkou střední odborné vzdělání s výučním listem. Výhodou je úplné střední odborné vzdělání s odborným výcvikem a maturitou či úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení). Vlivem vývoje průmyslu 4.0 lze předpokládat, že upřednostňování budou spíše absolventi elektrotechnických oborů před absolventy čistě strojírenských oborů. Evoluce pracovního místa mechanik strojů tak koreluje s technickým vývojem průmyslu 4.0. Pozitivním důsledkem modifikovaného pracovního místa mechanik strojů je dle Maříka predikce vysoké poptávky ze strany zaměstnavatelů i v následujících letech (Mařík, 2016, s. 174).

Pracovní místo mechanik strojů v současné době prochází dynamickým vývojem a tento fakt také odráží vývoj na trhu práce. Analýza portálu Statista zveřejnila, že modifikovaný profil technických profesí bude vlivem digitalizace stále více poptáván ze strany zaměstnavatelů na trhu práce (Ungerma, Weisser, 2021, s. 18). Modifikace profilu technických pracovních míst však způsobuje to, že na obdobných pracovních místech budou zvýšeny či pozměněny nároky na kvalifikaci pracovníků.

Dle studie Národního pedagogického institutu z roku 2017 by v České republice mělo do roku 2027 dojít k meziročnímu nárůstu pracovních míst o 0,76 %. Tento nárůst by tak měl být primárně v technických profesích a v profesích spojených s rozvojem informačních technologií (Národní pedagogický institut, 2018, s. 48–55). Již ve čtvrtém kvartálu 2023 bylo Českým statistickým úřadem indikováno 28 834 volných pracovních míst v celkovém průmyslu (těžba a dobývání, zpracovatelský, výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu, zásobování vodou) oproti 23 103 ze čtvrtého kvartálu roku 2022. Za 2 roky se tak jednalo o nárůst o 5 731 volných pracovních míst. Primárním hegemonem těchto volných pracovních míst je zpracovatelský průmysl, který činí ke čtvrtému kvartálu roku 2022 95,26 % ze všech volných pracovních míst v celém průmyslu (Český statistický úřad, 2023b, nestránkováno). Průzkum agentury Manpower dokládá, že největší problémy v obsazování pracovních míst evidují zaměstnavatelé v IT, výrobě a inženýringu (Manpower, 2023, nestránkováno). Situaci na trhu práce dokresluje i následující úryvek z průzkumu realizovaného agenturou Hays (2023, s. 64): „Nejvíce žádané jsou pozice v oblasti hardwaru se zaměřením na elektro či mechaniku, a dále pozice zaměřené na softwarový vývoj. Uchazečů na ty to role je pak vzhledem k vysoké poptávce největší nedostatek.“

Zároveň studie Národního pedagogického institutu dokládá, že do roku 2027 dojde vlivem stárnutí pracovní síly k vysokému odlivu pracovníků na technických a řemeslných pracovních místech z trhu práce (Národní pedagogický institut, 2018, s. 55–56). Problematickým aspektem je však velmi nízká nezaměstnanost na trhu práce, která se k březnu 2023 v ČR pohybovala okolo 2,5 % (Český statistický úřad, 2023a, nestránkováno). V rámci struktury nezaměstnanosti bylo dle statistiky MPSV, která obsahuje počty uchazečů, na která chtějí zprostředkovávat zaměstnání, v březnu 2023 v kategorii techničtí a odborní pracovníci celkem 27 948 uchazečů o zaměstnání v rámci celé

ČR. V případě rozpadu na strojírenské techniky (mechaniky) se jednalo o 1377 uchazečů a v případě techniků (mechaniků) elektroniků se jednalo o 468 uchazečů o zaměstnání (MPSV, 2023, nestránkováno).

Zvyšující se poptávku po technických pracovnících mohou saturovat absolventi ze středních škol a odborných učilišť. V roce 2017 došlo k trendu meziročního nárůstu počtů žáků vstupujících do prvních ročníků středních škol. Tento trend pokračuje i do školního roku 2022/2023, kdy je růst do značné míry způsoben migrační vlnou z Ukrajiny (Vojtěch, Kuzmová, 2023, s. 4). V případě struktury žáků přijatých do prvních ročníků studia středních škol a středních učilišť došlo od roku 2017 do roku 2021 k výraznému propadu přihlášených žáků do oborů strojírenství a strojírenská výroba. V roce 2022 následně došlo k navrácení na původní úroveň, která byla indikována v roce 2017, nicméně v dlouhodobém porovnání se jedná o pokles o 4,1 procentního bodu. Naopak v dlouhodobém porovnání od roku 2017 vzrostly o 2,7 procentního bodu obory elektrotechnické. Zajímavým aspektem je dle studie Vojtěcha a Kuzmové fakt, že vlivem průmyslu 4.0 vzrůstá počet dospělých vstupujících do zkráceného studia (Vojtěch, Kuzmová, 2023, s. 50). Je však patrné, že výsledný efekt na trhu práce v elektrotechnických oborech lze očekávat až po roce 2025, kdy by mělo dojít ke zvýšení počtu absolventů technických oborů.

Kombinací zmíněných faktorů je tak patrné, že situace pro zaměstnavatele není v současné době příliš příznivá a nelze obecně očekávat, že na vypsané pracovní místo bude mnoho uchazečů. V případě, že organizace budou cílit na tradiční pojetí pracovního místa mechanik, tedy spíše na profil strojního zámečníka, lze očekávat vyšší počet reakcí než v případě specializace mechanik elektrikář či mechanik elektronik. Vlivem úbytku studentů ve strojírenských oborech, a naopak vlivem nárůstu v oborech elektrotechnických lze v letech budoucích očekávat mírné zlepšení. Na druhou stranu se dá očekávat, že i organizace budou nadále vytvářet nová pracovní místa, která tímto profilem mohou být saturována. Na trhu práce tak lze očekávat v současné době i v letech budoucích konkurenční boj na straně zaměstnavatelů o kvalifikované odborníky v technických oborech. Organizace tak patrně budou zvažovat kompromis mezi požadavky na uchazeče a tím, jaký profil uchazečů mohou reálně získat z trhu práce. Tuto situaci je však znovu vnímat v kontextu proměnlivosti makroekonomické situace, ale také dle značky zaměstnavatele a samotné atraktivity pracovního místa včetně nabízených podmínek.



## 5 Specifika získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě

V návaznosti na zmíněné charakteristiky pracovního místa mechanik strojů lze předpokládat určitá specifika v získávání a výběru zaměstnanců na toto pracovní místo. Tato specifika jsou umocněna nízkou nezaměstnaností na trhu práce, která je signifikantní v oblasti technických výrobních profesí. Specifika získávání a výběru mechaniků strojů jsou dále ovlivněny průmyslem 4.0, který modifikuje požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků na technických pracovních místech ve výrobních organizacích.

Organizace má v případě vzniklé potřeby možnost zvážení alternativ obsazení volného pracovního místa. Ve výrobním prostředí je tak možnost pracovat s množstvím práce dle cyklového času pracovišť a cílové efektivity pracoviště (Patermann, 2022, s. 96). V podmínkách oddělení údržby je klíčovým aspektem rozvrhování údržby a vytvořený harmonogram, který obsahuje strukturu prací, přiřazení pracovních zdrojů, načasování aktivit, termíny aktivit, postupy práce a výkazy odpracovaných hodin (Legát a kol., 2016, s. 86). Organizace tak může rozpustit práci mezi vícero mechaniků, případně krátkodobě využívat formu přesčasů. Další variantou je rozpuštění rutinních a jednoduchých činností mezi operátory výroby, případně využití externích techniků (Indeed, 2023a, nestránkováno). Pokud se organizace rozhodne zahájit získávání zaměstnanců, je nezbytné nadefinovat požadavky na pracovní místo.

Požadavky na pracovní místo mechanik strojů tak mohou odrážet nároky na technické či elektrotechnické vzdělání, potažmo disponibilitu osvědčením dle zákona č. 250/2021 Sb. (dříve vyhláška č. 50/1978 Sb.). Dále mohou být požadavky zaměřeny na míru znalostí řídicích systémů Programmable Logic Controller či na specifické mechanické a elektrotechnické dovednosti. Organizace si mohou dále doplnit požadavky dle specifik výrobního závodu, typu strojového parku a dalších aktivit údržby. V případě pracovního místa mechanik strojů tak lze zařadit mezi nezbytné požadavky dokončené středoškolské vzdělání v technickém oboru. V případně plně digitalizovaného strojového parku, který je zapojen v elektrickém rozvaděči, lze za nezbytný požadavek považovat elektrotechnické vzdělání či disponibilitu osvědčením dle zákona č. 250/2021 Sb. (dříve vyhláška č. 50/1978 Sb.). Mezi další nezbytné požadavky lze také zařadit znalost českého jazyka, pokud je nezbytné pracovat s českou technickou dokumentací či komunikovat s ostatními mechaniky

či operátory ve výrobě. Tím, že mnoho organizací má výrobu ve směnném provozu, lze za nezbytné požadavky také považovat ochotu a schopnost pracovat na směny.

Mezi vítané požadavky lze zařadit například znalosti pneumatiky, hydrauliky, automatizace, robotizace či znalosti řídicích systémů Programmable Logic Controller dle konkrétní značky výrobce (Siemens, Rockwell, Mitsubishi apod.). Dalším vítaným požadavkem může být znalost anglického jazyka kvůli jazyku Programmable Logic Controller nebo kvůli anglicky psané technické dokumentaci. Za další vítané požadavky lze označit také konkrétní elektrikářské, elektronické či zámečnické dovednosti vycházející z povahy pracovního místa a strojového parku. Na rozhraní vítaných a okrajových požadavků se mohou objevovat požadavky na ovládání MS Office či jiných počítačových nástrojů. Tento požadavek je závislý na tom, zda mechanici strojů vyplňují záznamy o opravách, potažmo participují na analýze dat údržby v kontextu totálně produktivní údržby.

V návaznosti na definované požadavky na pracovní místo je možné identifikovat zdroje získávání mechaniků strojů. Variantou mohou být interní zdroje, apriori pracovníci ve výrobě, kteří disponují relevantním vzděláním či osvědčením. Lze očekávat, že jedna z výhod interních uchazečů z řad výroby může být již existující znalost strojového parku a způsobu obsluhy strojů, zároveň může být kladným efektem již určité přizpůsobení pracovnímu režimu a specifikám strojového parku a výrobního prostředí. Získávání z interních zdrojů by mělo dle Halbrštáta reagovat na fakt, že mechanici strojů v nejbližších letech na trhu práce nebudou k dispozici (Halbrštát, 2023, nestránkováno). Interní získávání by však mělo být propojeno s rozvojem a adaptací na nové technologie. Vzhledem k již výše popsané situaci na trhu práce nelze očekávat velký počet externích uchazečů, kteří jsou na trhu práce nezaměstnaní. Z toho důvodu lze mezi vhodné externí zdroje zařadit čerstvé absolventy technických oborů či zaměstnance jiných organizací, potažmo bývalé zaměstnance organizace.

Navazujícím krokem je stanovení konkrétních metod získávání mechaniků strojů. Mezi nejrelevantnější metody získávání externích zdrojů na pracovní místo mechaniků strojů patří dle portálu Indeed (2023a, nestránkováno) spolupráce s technickými školami, program doporučení zaměstnanců, účast na relevantních odborných pracovních veletrzích a online inzerce. Mezi další relevantní metody lze zařadit spolupráci s agenturami (Kuryło a kol.,

2019, s. 1022). Naopak za příliš relevantní metodu nelze dle Biseula považovat sociální síť LinkedIn, protože dle dostupných dat zde není příliš frekventovaný výskyt potenciálních uchazečů s tímto profilem (Bixeul, 2021, nestránkováno). Vhodnou metodou pro získávání z interních zdrojů v prostředí výrobních organizací je inzerce na intranetu a nástěnkách, které jsou vyvěšené v prostředí továrny (Kuryło a kol., 2019, s. 1022).

Společným jmenovatelem pro všechna pracovní místa je tak v dnešní době online inzerce. Dle portálu Betterteam je v případě mechaniků a techniků vhodná online inzerce na pracovních portálech obecného charakteru, ale také na specifických pracovních portálech vyhrazených pro technické pozice (Betterteam, 2023, nestránkováno). Inzerce může být také aktivní na kariérních stránkách organizací či jiných platformách včetně sociálních sítí jako Facebook a Instagram. Online inzerce je v současné době velmi používanou metodou napříč všemi organizacemi. Z toho důvodu lze očekávat vysokou konkurenci a velký počet pracovních inzerátů na pracovních portálech. Využití pracovních portálů je však možné vnímat jako vhodnější místo inzerce než pouze kariérní stránky, u kterých nelze očekávat příliš vysokou návštěvnost, apriori v případech, kdy není organizace příliš známá.

Další alternativní metodou získávání je spolupráce s technickými školami, která je dle Josefa Lejčka z organizace ČEZ klíčovým zdrojem získávání mechaniků a techniků v českém prostředí. Tato spolupráce může probíhat formou stáží, praxí, návštěv ve školách, participace na výuce odborných předmětů či exkurzí po továrně (LMC, 2020, nestránkováno). Pro organizace se tak nabízí vytipování vhodných středních technických škol v lokalitě továrny a následné zahájení spolupráce. Organizace zároveň může využívat i inzertní místo v prostorách škol či případně na sociálních sítích a stránkách školy. Vyústěním spolupráce může být vzájemná synergie také při různých pracovních či akademických veletrzích. Tato synergie může vizualizovat posloupnost ze studijní dráhy na dráhu profesní. Výhodou této metody je přirozené seznámení s pracovním procesem a využívanými technologiemi. Zároveň se nabízí možnost, že organizace bude participovat na obsahu vzdělávání svých budoucích zaměstnanců. Tento model praktikuje organizace ČEZ (LMC, 2020, nestránkováno).

Další metodou získávání mechaniků strojů může být program doporučení zaměstnanců. Interní zaměstnanci v tomto případě mohou doporučovat své bývalé spolupracovníky či

spolužáky ze středních technických škol. Program doporučení může být podpořen odměnou za doporučení. V organizacích je tak možnost tento program za doporučení propagovat na nástěnkách či televizních obrazovkách. Propagace by měla zahrnovat vizualizaci odměny a instrukce, jakým způsobem doporučit. Výhodou této metody je, že současní zaměstnanci budou pravděpodobně schopni posoudit charakter, chování a odborné znalosti a dovednosti doporučované osoby.

Za další metodu lze považovat spolupráci s personálními agenturami a externími společnostmi, které se specializují na získávání technických zaměstnanců. V současné době v návaznosti na vývoj trhu práce se dle Jiřího Halbrštáta z agentury Manpower zvyšuje poptávka po vyhledávání zaměstnanců a obsazování do kmenového stavu organizací oproti dočasnému přidělování, jak tomu bylo v minulosti (Halbrštát, 2023, nestránkováno). Organizace na rozdíl od některých agentur nedisponují robustní databází uchazečů. Právě z toho důvodu může být případná spolupráce na vyhledávání či předvýběru uchazečů relevantní metodou. Výhodou agentur a externích společností je to, že mohou mít dočasně přidělené odborníky na určitých projektech či v organizacích, které jsou například vlivem ekonomické krize donuceny propouštět zaměstnance. Agentury či externí společnosti tak mají možnost pružně reagovat a nabídnout tyto zaměstnance jiným organizacím. Z důvodu vývoje trhu práce, nedostatku odborníků a náročnosti interních školení je však vhodné s externími společnostmi a agenturami spolupracovat spíše prostřednictvím přesunu do kmenového stavu organizace než na dočasném přidělení. Dočasné přidělení však lze využít v případech, kdy objem práce bude dočasně vyšší než v obvyklém měřítku a bude potřeba krátkodobě vykryt určité činnosti.

Součástí procesu získávání je dále určení dokumentů požadovaných od uchazečů. Dá se předpokládat, že mezi požadované dokumenty se bude řadit primárně životopis obsahující biografické údaje jako vzdělání, pracovní zkušenosti, certifikace a výčet odborných znalostí a dovedností. Dále mohou organizace požadovat doložení platného osvědčení dle zákona č. 250/2021 Sb. (dříve vyhláška č. 50/1978 Sb). Výčet požadovaných dokumentů lze dále doplnit o motivační dopis. Jakmile již má organizace vybrané metody získávání a určené požadované dokumenty od uchazečů, dochází k samotnému zveřejnění nabídky zaměstnání. Dle průzkumu LMC realizovaném v prvním kvartále roku 2023 vyšlo najevo, že technické a elektrotechnické pozice ve strojírenství patří mezi pracovní místa s nejnižším průměrným

počtem reakcí na nejpoužívanějším portálu Jobs.cz. Dle dat ze všech portálů LMC bylo patrné, že průměrný počet reakcí na jeden pracovní inzerát pracovního místa mechanik je 5,6 v časovém úseku 30 dnů. Na pracovní místo elektromechanik je počet 3,0 (LMC, 2023, nestránkováno). Zároveň je však nezbytné vnímat, že tento počet nemusí nutně korelovat s počtem relevantních uchazečů, kteří budou postoupeni do fáze výběrového řízení. Z toho důvodu je od LMC doporučováno, aby byly organizace v rámci zveřejnění nabídky transparentní v nabízených podmínkách, jestliže jsou podmínky organizace konkurenceschopné. Dalším jevem, který napomáhá ke zvýšení počtu reakcí na uveřejněnou nabídku zaměstnání je akcentování, že pracovní místo je vhodné také pro absolventy (LMC, 2023, nestránkováno).

Z výše patrného vychází, že v rámci procesu a metod získávání mechaniků strojů je nezbytné reflektovat určitá specifika. Vzhledem k nedostatku technických pracovníků na trhu práce je portálem FleetOwner doporučováno, aby byl samotný proces získávání časově velmi krátký a jednotlivé kroky v procesu na sebe rychle a plynule navazovaly (Clark, 2022, nestránkováno). Biseul doporučuje při získávání mechaniků a techniků minimalizovat časovou náročnost a maximalizovat zjednodušení při procesu přihlašování do výběrového řízení. Toto zjednodušení a urychlení může být navázáno na moderní technologie, potažmo se odehrát v intuitivním elektronickém rozhraní (Bixeul, 2021, nestránkováno). Dalším specifickým faktorem je tak při získávání mechaniků strojů prezentování pracovního prostředí, primárně pak využívaných technologií, se kterými se uchazeči mohou v praxi setkat. Tento přístup doporučuje Máca z organizace ČEZ (LMC, 2020, nestránkováno). Vizualizace technologií tak může být součástí online inzerce, ale také může být prezentována v rámci spolupráce s technickými školami či v rámci návštěvy veletrhů.

Proces výběru mechaniků strojů navazuje na definované požadavky a vygenerované uchazeče z procesu získávání. První fází procesu výběru je předvýběr uchazečů. Tento předvýběr lze udělat metodou hodnocení zaslaných dokumentů, primárně tedy dle hodnocení biografických údajů v životopisu. V případě, že si organizace vymezí konkrétní požadavky na vzdělání, lze očekávat, že předvýběr bude relativně rychlý a efektivní. Fáze předvýběru může být zároveň doplněna o metodu telefonického hovoru, ve kterém bude zjištěno, jaké má uchazeč finanční požadavky, zda je ochoten pracovat v konkrétním časovém režimu (například směnný provoz) a zda disponuje platným osvědčením. Tento

předvýběr zpravidla dle Kuryła a kolektivu ve výrobních organizacích provádí pracovník personálního oddělení (Kuryło a kol., 2019, s. 1022). V případě spolupráce s agenturami či externími společnostmi je možnost fázi předvýběru outsourcovat a dále již pracovat s užším seznamem vhodných uchazečů ve fázích výběru.

Tradiční metodou výběru zaměstnanců na většinu pracovních míst bývá výběrový pohovor. Ve výrobních organizacích je výběrový pohovor zpravidla prováděn za přítomnosti zástupce personálního oddělení a vedoucího pracovníka oddělení, do kterého je obsazováno. Panel tazatelů však může být rozšířen i o další zainteresované osoby (Kuryło a kol., 2019, s. 1023). V případě technických pracovních míst je portálem Indeed doporučována metoda polostrukturovaného pohovoru, která by měla vycházet nejprve z obecných otázek na uchazeče. Následně by měly být v pohovoru kladeny otázky technického charakteru v obecnějším rámci. Struktura otázek by měla být završena konkrétními technickými dotazy. Obecné otázky mají za cíl zmapovat charakter uchazeče, jeho motivaci a profesní směřování. Technické otázky obecnějšího charakteru mají za cíl vytvořit zevrubnou představu o pracovních zkušenostech a dovednostech uchazeče. Konkrétní technické dotazy již směřují na konkrétní pracovní kompetence (Indeed, 2023b, nestránkováno). Technické otázky obecnějšího charakteru tak mohou směřovat na typy údržeb, které uchazeč v dřívějším zaměstnání prováděl. Konkrétní technické dotazy, již mohou směřovat na konkrétní postup preventivní či reaktivní údržby, nebo na přesné kroky při konkrétním mechanickém, elektrikářském či elektronickém úkonu. Portál Glasdoor (2023, nestránkováno) doporučuje při pokládání technických otázek využívat metodu STAR. V případě pohovoru s absolventy technických škol je možné se zaměřit primárně na oblasti studia, vztah k jednotlivým odborným předmětům, vnímání absolvované praxe a ideální kariérní směřování.

Velmi využívanou výběrovou metodou jsou dle portálu ATS (2023, nestránkováno) pro technická pracovní místa testy znalostí, manuální testy zručnosti a praktické zkoušky. Součástí výběrového řízení mohou být dále dle Seitlové a Schiedkové psychodiagnostické metody, konkrétně test pozornosti d2 a test Hanojské věže. Test pozornosti d2 je dle autorek časově ohraničená zkouška selektivní pozornosti s cílem zachytit individuální pozornost a soustředění, které jsou důležité pro výkon technických a manuálních činností. Test Hanojské věže popisují autorky jako sekvenční pohybový hlavolam pro diagnostiku vyšších psychických funkcí jako rozhodování, plánování, řešení problémů (Seitlová, Schiedková,

2014, s. 132–133). Některé výrobní organizace pro testování koncentrace a psychické zátíženosti ve vizuálně-koordinačním kontextu využívají Bourdonovu zkoušku (Kurylo a kol., 2019, s. 1023). Praktické zkoušky a technické testy označuje Bělohlávek jako vzorky práce (Bělohlávek, 2016, s. 130–131). Tyto vzorky mohou mít obecný charakter či specifický charakter. Obecný charakter mapuje obecnou zručnost. Vzorky práce specifického charakteru již více přibližují reálné pracovní prostředí. V případě mechaniků strojů se tak může jednat o mechanické úkony jako je například výměna ložiska či práce na soustruhu. V případě specializace elektrikář se může jednat o úkony spojené s drátováním výrobní linky. V případě specializace elektronik se může jednat o nahlédnutí výrobní linky v programu Programmable Logic Controller či základní softwarové úpravy v řídicím systému. V rámci vyhodnocení praktické zkoušky a manuálních testů dochází zpravidla k měření kvality (chybovosti) a měření výkonu (rychlosti). Některé organizace dále využívají i pro technická pracovní místa výběrovou metodu assessment centra. Zde by se dalo předpokládat složení assessment centra z případových studií, modelových situací a praktické zkoušky.

Navazujícím krokem v procesu výběru zaměstnanců může být představení pracovního místa. V případě mechaniků strojů se tak může jednat o seznámení s výrobním provozem či infrastrukturou údržby. Uchazeč tak může být seznámen se strojovým parkem, dílnami či používaným vybavením. V rámci představení pracovního místa zároveň může vidět své potenciální kolegy a reálné pracovní situace. Představení pracovního místa může být součástí výběrových kol, apriori v momentě, kdy se konají technické testy či odborné zkoušky. Uchazeč by zde měl mít prostor klást otázky a dostat přesné informace o tom, co by jej v rámci výkonu práce čekalo.

Proces výběru mechaniků je uzavřen nabídkou k nástupu a následnými formalitami. Součástí přednástupních formalit je vstupní lékařská prohlídka, která je důležitá k posouzení zdravotního stavu uchazečů. Zároveň je kvůli nedostatku odborníků na trhu práce důležité s uchazečem nadále udržovat kontakt a v dostatečném časovém úseku jej informovat o navazujících krocích před nástupem. Tento krok tak může pomoci eliminovat to, že uchazeč si nástup rozmyslí z důvodu přijetí jiné nabídky.

## 6 Model procesu získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě

V návaznosti na zmíněná specifika získávání a výběru mechaniků strojů je součástí diplomové práce model procesu získávání a výběru mechaniků strojů. Tento model je schematicky znázorněn níže v tabulce 1. Model reflektuje teoretická východiska popsaná v předchozích kapitolách a zároveň reaguje na specifika pracovního místa mechaniků výrobních strojů. Model navazuje na předcházející fáze jako je plánování obsazení pracovního místa a analýza pracovního místa. Model je tvořen personálními činnostmi získáváním a výběrem mechaniků strojů. Na model navazuje fáze adaptace před nástupem.

Tabulka 1: Model procesu získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě

Činnosti	fáze	metody
Získávání	zvážení obsazení pracovního místa	analýza stávajících potřeb výrobního provozu obsadit pracovní místo
	aktualizace požadavků na uchazeče na pracovní místo	analýzy a průzkumy personálního oddělení, kooperace s nadřízeným pracovníkem pracovního místa, analýza požadavků výrobního provozu
	identifikace zdrojů k obsazení pracovního místa	analýza databáze zaměstnanců v personálním systému, identifikace interních zdrojů dle vedoucích pracovníků, analýza rozpočtu a časového plánu pro obsazení pracovního místa
	stanovení metod získávání zaměstnanců na pracovní místo a následná formulace a uveřejnění pracovní nabídky	metody zaměřené na interní zdroje: intranet, inzerce na nástěnkách a televizních obrazovkách v prostorách továrny, informativní email zaměstnancům. metody zaměřené na externí zdroje: program doporučení, spolupráce se školami, elektronická inzerce
Výběr	předvýběr uchazečů na pracovní místo	analýza zasláného životopisu, telefonický rozhovor
	1. kolo: výběrový pohovor na pracovní místo	polostrukturovaný pohovor (s personalistou a nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa)
	2. kolo: testování uchazečů na pracovní místo	ukázka vzorku práce podle specializace obsazovaného pracovního místa (zámečnick, elektrikář, elektronik)
	představení pracovního místa	seznámení s výrobou, strojovým parkem a zázemím údržby
	nabídka pracovního místa uchazeči	osobní sdělení, písemná nabídka emailem

Zdroj: vlastní zpracování



Před zahájením procesu získávání a výběru zaměstnanců je stěžejním krokem **plánování obsazení pracovního místa**. Je důležité, aby plánování obsazování pracovního místa v oddělení údržby reflektovalo očekávaný objem produkce celé výroby. Do plánování by měly být dále zahrnuty očekávané nové technologie a dále současný stav a optimální stav strojového parku. Organizace tak mohou plánovat množství lidské práce v hodinách, které lze analyzovat pomocí cílového cyklického času na odvedenou práci včetně jeho pracnosti. Vhodným nástrojem plánování může být kaskádová metoda, která bude vycházet z rozepsání dílčích výrobních činností a činností údržby, které budou zahrnovat plány výroby, plány údržby a současný stav strojového parku včetně plánovaných akcí k modernizaci či úpravě strojů. Tato metoda následně může odhalit, jaký počet pracovníků a jakou typologii pracovníků na pracovní místo mechanik strojů organizace potřebuje pro konkrétní úkoly. Cílem plánování obsazení pracovního místa tak není pouze vygenerovaný počet pracovníků potřebných na konkrétní činnosti ale také jejich přesná typologie včetně možných specializací (zámečnick, elektrikář, elektronik). V případě, že organizace očekává vysokou míru automatizace, digitalizace a robotizace strojového parku, lze očekávat odlišný profil pracovníků než v případě, že bude mít organizace spíše manuální montážní výrobní linky u kterých nebude plánovaná úprava.

V těsné návaznosti na plánování obsazení pracovního místa by měla probíhat **analýza pracovního místa**, která by v případě mechaniků strojů měla pokrýt aktuální a očekávanou pracovní náplň včetně konkrétních činností při operativní, preventivní či prediktivní údržbě. Analýza pracovního místa by měla probíhat metodou rozboru stávající dokumentace k pracovnímu místu a případné modifikace metodou časové analýzy pracovního postupu přímo ve výrobním prostředí a zázemí údržby za pomoci pozorování práce mechaniků a následných rozhovorů s držiteli pracovního místa a nadřízeným pracovního místa. Výstupem analýzy pracovního místa by měl být aktuální popis pracovního místa včetně požadavků na pracovní místo vycházející z kvalifikačního profilu pracovníka. Pro účely vymezení kvalifikačního profilu mechanik strojů lze využít model Kocianové, který by měl pokrýt požadavky na:

- „...dosažené školní vzdělání;
- odborné a další vzdělání;
- jazykové předpoklady;
- zkušenosti;

- délku praxe;
- specifické znalosti a dovednosti;
- osobnostní předpoklady;
- fyzické předpoklady.“ (Kocianová, 2010, s. 52)

Organizace v návaznosti na plánování obsazení pracovního místa a analýzu pracovního místa mohou před zahájením získávání zaměstnanců přistoupit ke **zvážení obsazení pracovního místa**. Zvážení obsazení pracovního místa by mělo probíhat *analýzou stávajících potřeb výrobního provozu* obsadit pracovní místo. Potřeby výrobního provozu by měly reflektovat očekávané pracovních činnosti, jejich prioritizaci a eventuální dopad neobsazení pracovního místa na celkovou efektivitu výroby. Vhodným přístupem je návaznost na kapacitní plánování z fáze plánování obsazení pracovního místa. Jestliže organizace zjistí, že se pro oddělení údržby navýší počet rutinních prací, například úkony při preventivní údržbě strojů, a ty se dají zároveň simplifikovat do základních kroků sepsaných v návodné technické dokumentaci, lze zvážit využití externích dodavatelů, kteří pro tuto pracovní činnost obstarají své pracovníky, nebo rozpuštění těchto činností mezi pracovníky jiných oddělení. V případě, že převažují pracovní činnosti vyžadující určitou odbornost (reaktivní a prediktivní údržba) a znalosti, které vycházejí z dané organizace či je zapotřebí jejich znalostní kontinuita, je vhodnější variantou zahájit proces získávání zaměstnanců.

Organizace by dále měly před zahájením získávání zaměstnanců přejít k analýze faktorů, které ovlivňují získávání zaměstnanců. Analýza interních faktorů by měla primárně sledovat údaje dané pracovním místem. V případě mechaniků strojů se tak jedná o typy konkrétních pracovních činností v údržbě, postavení oddělení údržby v rámci celé organizace, hierarchické uspořádání uvnitř údržby, požadavky pracovního místa na pracovníka, odpovědnosti pracovníka, rozsah odpovědnosti pracovníka, organizace práce a pracovní doby (nepřetržité provozy apod), prostředí zázemí údržby, prostředí výroby a další pracovní podmínky. Tuto analýzu je dále možné doplnit o vnitřní podmínky, které se vztahují k organizaci. Veškeré výstupy z analýzy interních faktorů je dále potřeba dát do kontextu s vnějšími faktory jako demografie, makroekonomické ukazatele, technologické okolí apod. Organizace by se zde tak měla primárně řídit situací na trhu práce a interními ukazateli, které ji umožní predikovat potenciální úspěšnost v získávání zaměstnanců. V případě mechaniků

strojů je nezbytné, aby analýza faktorů, které ovlivňují získávání a výběr zaměstnanců, byla reflektována do případné modifikace požadavků na uchazeče.

Výstup z analýzy pracovního místa se tak stává vstupním krokem v procesu získávání mechaniků strojů a návaznost analýzy pracovního místa je reflektována ve stanovení či **aktualizaci požadavků na uchazeče** na pracovní místo mechanik strojů. Při stanovení či aktualizaci požadavků na uchazeče je potřeba reflektovat situaci na trhu práce a také neustálou nutnost vzdělávání pracovníků v nových technologiích. Nelze tak předpokládat, že definované požadavky na uchazeče budou ve všech případech zcela shodné s požadavky na pracovní místo získané původní analýzou pracovního místa. Stanovení či aktualizace požadavků na uchazeče by mělo probíhat metodami spolupráce s personálním oddělením, rozhovory s nadřízenými obsazované pracovní pozice a analýzou potřeb výrobního provozu. *Analýzy a průzkumy personálního oddělení* by měly do procesu stanovení požadavků na uchazeče přinést objektivní data efektivity z předchozího získávání zaměstnanců a dále data z trhu práce. Získaná data by měla sloužit ke stanovení realistických očekávání a následně by měla být propojena s informacemi od nadřízených pracovníků obsazovaného pracovního místa.

*Kooperace s nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa* je klíčovým zdrojem k získání odborných požadavků vycházejících z náplně práce a personálního složení daného týmu. Nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa by měl být schopen stanovit či aktualizovat seznam pracovních činností, které bude pracovník na pracovním místě vykonávat, a v návaznosti na pracovní činnosti stanovit či aktualizovat požadavky na uchazeče, které by měly reflektovat data získaná ve spolupráci s personálním oddělením. Požadavky na uchazeče by dále měly být doplněny o výstupy vycházející z povahy výrobního provozu a dalších zainteresovaných oddělení.

Výstupy dané *analýzou potřeb výrobního provozu* by měly přinést holistický pohled přesahující perspektivu pouze jednoho týmu a jednotky pracovního místa. Pomocí analýzy potřeb výrobního provozu lze získat požadavky, které jsou v souladu s používanými technologiemi, používaným pracovním jazykem, a dále případné požadavky vycházející z povahy kooperace s dalšími zainteresovanými stranami. Zde je nutné zvažovat nejenom

aktuální potřeby výrobního provozu, ale také potřeby budoucí, které mohou vzniknout digitalizací, automatizací a robotizací výrobního provozu.

Frekventovaným požadavkem na pracovní místo mechanik strojů se kvůli digitalizaci, robotizaci a automatizaci strojového parku zpravidla stává elektrotechnické vzdělání, potažmo disponibilita osvědčením dle zákona č. 250/2021 Sb. (dříve vyhláška č. 50/1978 Sb.). Tento samotný požadavek však už sám, s přihlédnutím na situaci na trhu práce, redukuje potenciální počet uchazečů. Z toho důvodu je vhodné omezit další nezbytné požadavky na odborné znalosti, dovednosti či délku praxe, a spíše se zaměřit na charakterové vlastnosti a potenciál uchazeče, který bude následně v rámci organizace, pomocí interního systému školení a vzdělávání, rozvíjen. Zároveň by i požadavek na elektrotechnické vzdělání měl být vnesen pouze v případě, že úkony na strojovém parku toto oprávnění vyžadují. Organizace by dále měla vyžadovat alespoň základní úroveň anglického jazyka kvůli základní orientaci v programovacím jazyku Programmable Logic Controller. Mezi další požadavky na uchazeče lze zařadit ochotu a schopnost učit se novým věcem, schopnost pracovat v kolektivu, schopnost asertivní komunikace, zručnost a uživatelskou znalost Microsoft Office.

Po stanovení a eventuální úpravě požadavků na uchazeče lze zahájit fázi **identifikace zdrojů k obsazení pracovního místa**. Organizace v této fázi může provést *analýzu databáze zaměstnanců v personálním systému*, aby získala informace o dosaženém vzdělání a předchozích pracovních zkušenostech svých pracovníků. Personální systémy organizace zpravidla umožňují správu karet zaměstnanců, kterou provádí personální oddělení či vedoucí pracovníci. V ideálním případě by do své vlastní zaměstnanecké karty či založeného personálního profilu měl mít přístup každý zaměstnanec, aby měl možnost aktualizovat své biografické údaje a případně uvést také kariérní zájmy. Databáze zaměstnanců v personálním systému by dále měla evidovat absolvované profesní kurzy a platnost vyhlášek a odborných osvědčení.

V případě neexistujících údajů v databázi je možné uskutečnit *identifikaci interních zdrojů dle vedoucích pracovníků*. Vedoucí pracovníky lze pověřit, aby ve svých odděleních identifikovali vhodné interní uchazeče s potenciálem horizontálního či vertikálního kariérního rozvoje. Tato metoda je velmi závislá na míře znalosti, vyzrálosti

a informovanosti vedoucích pracovníků. Zároveň může být hodnocení vedoucích pracovníků velmi subjektivní a nepřesné. Z důvodu subjektivity by tak personální oddělení v kooperaci s nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa mělo vypracovat návodnou strukturu informací, na které je potřeba se při identifikaci interních zdrojů zaměřit. Získávané informace by měly být v souladu se stanovenými požadavky na pracovní místo.

Dalším významným faktorem, který ovlivňuje návaznost identifikace vhodných zdrojů a následných metod získávání zaměstnanců, je časová potřeba obsadit pracovní místo a rozpočet oddělení, do kterého je pracovní místo obsazováno. Organizace by tak měly před stanovením metod provést *analýzu rozpočtu a časového plánu pro obsazení pracovního místa*. Rozpočet organizace či konkrétního oddělení na získávání zaměstnanců ovlivňuje potenciální výběr metod kvůli nákladům. Časový plán již definuje, zda se organizace bude soustředit na dlouhodobější či krátkodobější perspektivu. Informace získané analýzou rozpočtu a časového plánu by tak měly generovat podmínky, za kterých organizace bude provádět proces získávání a stanovovat konkrétní metody získávání.

Za vhodné interní zdroje lze označit zaměstnance na výrobních pozicích, kteří disponují technickým středoškolským vzděláním. Tito interní pracovníci zpravidla pracují na pracovních místech jako operátor výrobních strojů, seřizovač výrobních linek či kontrolor kvality. V případě, že organizace vyžaduje elektrotechnické vzdělání a tito interní pracovníci na zmíněných pozicích nedisponují elektrotechnickým vzděláním či osvědčením dle zákona č. 250/2021 Sb., ale mají jiné vhodné technické vzdělání, měly by organizace zvážit možnost rekvalifikace v podobě ročního studia oboru elektrikář.

V případě, že organizace nemá dostatek vhodných interních zdrojů, je důležité se zaměřit na zdroje externí. U nich je v dlouhodobém horizontu vhodným přístupem zaměření na studenty a absolventy odborných škol. V návaznosti na vývoj pracovní náplně mechaniků strojů je vhodná orientace na elektrotechnické obory. Mezi ty nejvhodnější lze zařadit obory automatizační technika, mechanik elektrotechnik a elektronické počítačové systémy. Všechny zmíněné obory připravují absolventy v odborných předmětech robotizace, automatizace a digitalizace. Zároveň je potřeba zdroje diverzifikovat a pružně reagovat na měnící se trh práce v regionu. Na trhu práce se mohou objevit adekvátní uchazeči, kteří skončili či byli odejiti z konkurenčních výrobních provozů.

Na identifikaci zdrojů navazuje **stanovení konkrétních metod získávání zaměstnanců**. Ve fázi identifikování vhodných zdrojů a stanovení metod získávání zaměstnanců by měla být přímá návaznost na analýzu faktorů, které ovlivňují získávání zaměstnanců. Konkrétně by se mělo jednat o interní faktory jako je značka zaměstnavatele a předchozí efektivita v procesu získávání. Ukazatel efektivity by měl zahrnovat historické údaje o délce obsazení pracovní pozice (od termínu první inzerce po termín přijetí nabídky finálním uchazečem), konverzní poměr počtu zhlédnutí pracovní nabídky ku počtu celkových uchazečů, podíl počtu relevantních uchazečů ku počtu celkových uchazečů a případně rozpad počtu uchazečů v jednotlivých fázích procesu výběru. Dále je potřeba vnímat externí faktory jako je současná situace na trhu práce a makroekonomická situace v regionu.

Kvůli obecně omezenému množství uchazečů na pracovní místo mechanik strojů a současně nepříznivé situaci na trhu práce v technických oborech je zpravidla nezbytné zvolit kombinaci vhodných metod. *Interní zdroje* lze oslovit pomocí pracovních nabídek inzerovaných na nástěnkách a televizních obrazovkách po prostorách výrobního provozu, odpočinkových místnostech, jídelen a dalších navštěvovaných místnostech. Nabídku pracovního místa je vhodné mít aktivní prostřednictvím elektronické inzerce na intranetu organizace či v interním personálním systému. V případě méně propracovaného či uživatelsky složitějšího interního personálního systému lze pracovní nabídku také inzerovat prostřednictvím e-mailu všem zaměstnancům. Mezi adresáty e-mailu s pracovní nabídkou by měla být také zařazena i skupina ne zcela relevantních uchazečů s cílem zachování diverzity, rovného přístupu a dále eventuální podpoření potenciálního programu doporučení. Interním zaměstnancům je nezbytné komunikovat náležitosti pracovního místa a také zřetelné pokyny, jakým způsobem se lze na volné pracovní místo přihlásit.

V případě, že se organizace rozhodne, že pracovní nabídkou osloví i *externí zdroje*, tak je nezbytnou součástí metod získávání v případě pracovního místa mechanik strojů elektronická inzerce, kterou by organizace měla mít aktivní na svých kariérních stránkách, ale také na dalších pracovních portálech. Vhodným inzertním místem jsou portály Jobs.cz, Práce.cz, Práce za rohem a Profesia.cz. Pro účely větších personálních kampaní je také možné využít sociálních sítí jako Facebook a Instagram. Vhodné je se zaměřit na ty portály, kde se dá očekávat cílová skupina technických pracovníků a kde jsou zároveň kroky k přihlášení na volné pracovní místo jednoduché, časově nenáročné a v souladu s GDPR.

Organizace může metody také doplnit o inzerci v tištěných periodících, nicméně zde by měl být akcent věnován primárně na regionální deníky či odborné lokální časopisy. Zde by měly organizace spíše prezentovat obecnější informace či zaujmout marketingovým heslem. Cílem je však tuto inzerci provázat s online inzercí na kariérních stránkách či pracovních portálech, aby následně měla organizace všechny reakce na jednom místě včetně podepsání souhlasu se zpracováním osobních údajů. V případě tištěné inzerce však organizace musí zvážit poměr ceny a výkonu a v případě vyšší ceny se spíše zaměřit na online inzerci či alternativní metody získávání.

Organizace se mohou také pokusit o přímé oslovení zaměstnanců vně organizace. Zde je však důležité si uvědomit, že zaměření na pasivní kandidáty je možné až v momentě, kdy organizace ví, že má uchazečům co nabídnout oproti konkurenci na trhu práce a může se spolehnout na silnou značku zaměstnavatele. V případě, že tento krok není v jejích silách, tak je možné zahájit spolupráci s personálními agenturami či třetími stranami, které toto vyhledávání a oslovování budou dělat za organizaci. Zde je však nezbytné počítat s dodatečnými náklady za platbu externím stranám. Tento krok je tak vhodný v momentě, kdy organizace potřebuje získat větší počet uchazečů, potažmo v procesu získávání zaměstnanců nejsou její vlastní síly efektivní.

Výhodnou metodou je také program doporučení zaměstnanců. Tento program by měl být dobře zpracovaný a propojený s návaznostmi včetně způsobu doporučení a způsobu vyplacení odměny. Způsob doporučení by tak měl být vystaven na nástěnkách a televizních obrazovkách v prostorách organizace včetně instrukcí, na jaké pracovní místo se odměna vztahuje, jakým způsobem uchazeče doporučit, jaká jsou pravidla odměny za doporučení a jaká je samotná výše odměny. Vhodným přístupem je zavedení interního pravidla, že odměna za doporučení bude vyplacena až po úspěšném absolvování zkušební doby. Program doporučení tak lze vnímat jako velmi vhodnou metodu získávání zaměstnanců, která s sebou nese finanční náklady až v případě, kdy je proces obsazování dokončen úspěšně.

Vhodnou metodou získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů je spolupráce se středními školami a učilišti technického zaměření v regionu organizace. Spolupráce se školami by měla probíhat minimálně na základě exkurzí do továrny organizace, návštěv a prezentací organizace v prostorách školy a dále na programu praxí a stáží. Organizace by

si tak měly interně analyzovat, v jakých oddělení lze program praxí a stáží uskutečnit, a jaké pracovní činnosti by studenti mohli vykonávat i vzhledem k bezpečnosti práce a interním pravidlům ve výrobě. Náplň praxí a stáží by neměla být složena pouze z rutinních a jednoduchých úkolů jako čištění, uklízení a mazání, ale naopak by měla mít za cíl prezentovat atraktivitu pracoviště a vytvoření pracovního vztahu se studentem. Vhodným přístupem je tak seznámení s mechanikou strojů a následné vzdělávání v oblasti softwaru řídicích systémů Programmable Logic Controller. Důležitým aspektem je dále poskytnutí zpětné vazby, potažmo zachování kontaktu se studentem a sdělení, jakým způsobem se po absolvování studie může student přihlásit o práci v organizaci. Východiskem praxí a stáží by tak mělo být následné získání studenta na pracovní poměr po ukončení studií.

V případě aktivní inzerce pro oslovení interních i externích zdrojů je navazujícím krokem samotná **formulace a uveřejnění pracovní nabídky**. Tato formulace se však nevztahuje k metodám přímého oslovení, programu doporučení a spolupráce se školami. Formulace pracovní nabídky by měla být vždy specifická dle vybrané metody a komunikačního kanálu. Obecně by se organizace v případě pracovního místa mechaniků strojů měly snažit spíše o jednodušší formulace doplněné grafickou ilustrací práce (technologie, nářadí, zázemí). Formulovaná pracovní nabídka by měla obsahovat informace o zaměstnaneckých výhodách spíše praktického charakteru jako stravování, praní oblečení, délku dovolené apod. Zacílení pracovní nabídky by mělo být ovlivněno cílovou skupinou technických pracovníků, avšak formulace musí být ve všech případech v souladu s antidiskriminačním zákonem. Součástí inzerce by také měly být instrukce k zaslání dokumentů, které jsou od uchazečů vyžadovány a navazují na určení požadovaných dokumentů. Zde by měly organizace být primárně zaměřeny na jednoduchost a rychlost celého procesu přihlášení a z toho důvodu jediným vyžadovaným dokumentem by měl být životopis.

Po zvolení metod získávání zaměstnanců a finální formulaci pracovní nabídky dochází k fázi předvýběru zaměstnanců. **Předvýběr uchazečů na pracovní místo** navazuje na definovaná kritéria na uchazeče o pracovní místo. Vhodnou metodou předvýběru je v první fázi *analýza zasláního životopisu*. Tento krok by měl být prováděn pracovníkem personálního oddělení ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa v rozhraní personálního systému, kde dochází ke sběru přihlášek uchazečů do výběrového řízení. V analýze zasláního životopisu by mělo dojít ke komparaci biografických údajů uchazeče



uvedených v příloženém životopisu se stanovenými požadavky na pracovní místo. Tento krok by dále měl být následován rozřazením uchazečů dle kategorií na vhodné, méně vhodné a nevhodné. V případě, že uchazeč není relevantní, tak by mělo dojít k zamítnutí a zaslání vyrozumění o zpětné vazbě. V rámci analýzy zasláního životopisu na pracovní místo mechanik strojů by měli být za nerelevantní uchazeče označeni ti kandidáti, kteří zcela nesplňují požadavky na technické vzdělání.

V případě, že uchazeč je relevantní, tak by měla být analýza životopisu následována metodou *telefonického rozhovoru*. Telefonický rozhovor by měl vést pracovník personálního oddělení s cílem oficiálního zahájení kontaktu s uchazečem a zároveň následného doptání se na nezbytné parametry. Mezi nezbytné parametry lze zařadit finanční očekávání, ochotu pracovat v určitém pracovním režimu (například ve směnách) a případný možný termín nástupu. Součástí telefonátu by již také měly být předběžné instrukce o formě konání výběru včetně seznámení s časovou osou, do kdy uchazeč může očekávat další informace. Telefonát by měl proběhnout nejpozději do pěti pracovních dnů ode dne zaslání reakce uchazeče z toho důvodu, aby uchazeč paralelně nezahájil výběrová řízení v jiných organizacích či již nepřijal jinou nabídku k nástupu.

V návaznosti na předvýběr uchazečů by organizace měly zahájit fázi výběru. Výběr zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů by měl být dvoukolový. **První kolo výběru na pracovní místo** by mělo probíhat metodou *polostrukturovaného rozhovoru*. Před zahájením samotného rozhovoru by si zástupce personálního oddělení, nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa či další člen komise tazatelů měli definovat posuzovaná kritéria. Tato kritéria by měla být v souladu s požadavky na pracovní místo. V návaznosti na definovaná kritéria by měly být zvoleny vhodné otázky a vytvořený obecný rámec vhodných odpovědí, které budou pro definovaná kritéria kvantifikovatelná a v průběhu výběrového rozhovoru měřitelná. Dále by mělo dopředu dojít k vymezení jeho struktury.

Struktura výběrového rozhovoru by měla být rozdělena do časových bodů, které se budou skládat z obecného úvodu, dotazů směřující od tazatelů na uchazeče, představení organizace, továrny a pracovního místa. Dále by do časových bodů měl být zařazen dostatečný prostor pro kladení otázek od uchazeče směrem k hodnotitelům. Rozhovor by měl být zakončen formálním závěrem s představením navazujících kroků včetně časové osy.

Tazateli prvního kola výběrového pohovoru by měli být zástupce personálního oddělení a nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa či pracovník koordinující práci mechaniků strojů přímo v provozu. Úlohou zástupce personálního oddělení je dohlížení na dodržování definované struktury, zastřešení úvodu a závěru rozhovoru. Zástupce personálního oddělení by dále měl být zodpovědný za kladení otázek zaměřených na motivaci uchazeče, kariérní směřování, pracovní zkušenosti, profesní zájmy a vhodnost do organizační kultury. Zástupce personálního oddělení by dále měl dohlédnout či sám aktivně iniciovat představení organizace a navazujících kroků v procesu výběru včetně časové osy. Úlohou nadřízeného pracovníka obsazovaného pracovního místa je kladení otázek technického charakteru včetně možného využití STAR metody k identifikaci konkrétní pracovní situace včetně zadání situace, konkrétního úkolu uchazeče, provedených akcí a následného výsledku. Další klíčovou rolí nadřízeného pracovníka je představení svého oddělení či týmu a dále představení obsazovaného pracovního místa včetně hlavních kompetencí a očekávané náplně práce. V ideálním případě by výklad nadřízeného pracovního místa měl být doplněn také o popis adaptace, formu zaškolení na pracovní místo a následné možnosti kariérního rozvoje v rámci oddělení či celé organizace. Tento rozvoj by měl vycházet z představení školení, kurzů a programů, které lze absolvovat, a také z možného navazujícího profesního směřování. Uchazeč by měl mít zároveň dostatek prostoru klást otázky na organizaci, továrnu, finanční podmínky a benefity, pracovní místo či proces výběru.

Tazatelé by si z výběrového pohovoru měli vygenerovat relevantní informace o motivaci uchazeče, technických znalostech a zkušenostech, vhodnosti do pracovního kolektivu, vhodnosti do organizační kultury a charakterových rysech uchazeče a dalších údajích dle předem definovaných kritérií. Zároveň by organizace měla ve výběrovém pohovoru reflektovat, že proces rozhodování je oboustranný, a tudíž by se výběrový pohovor měl odehrávat v příjemné atmosféře a prostředí.

Následným krokem je vyhodnocení výběrového rozhovoru. Zástupce personálního oddělení a nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa by měli pokračovat poradou hodnotitelů, kde by mělo dojít ke shrnutí poznatků a následné evaluaci odpovědí uchazeče v kontextu definovaných a sledovaných kritérií. Výstupem porady hodnotitelů by mělo být rozhodnutí, se kterými uchazeči organizace pokračuje do druhého kola výběru a kteří

uchazeči budou zamítnuti. Úspěšní i neúspěšní uchazeči by se měli o výsledku prvního kola výběrového pohovoru dozvědět nejpozději do dvou týdnů od konání prvního kola, jestliže paralelně probíhají pohovory s dalšími uchazeči. V případě, že uchazeč postupuje do druhého kola, by mu měly být nabídnuty termíny konání druhého kola a sděleny navazující instrukce. V případě, že uchazeč do druhého kola nepostupuje, měl by zástupce personálního oddělení uchazeče telefonicky či osobně seznámit s negativní zpětnou vazbou. V případě zamítnutí interního uchazeče by zpětná vazba měla být propojena s doporučením k dalšímu rozvoji uchazeče a měla by být poskytnuta osobně nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa. Cílem zpětné vazby by mělo být jasné, zřetelné a v ideálním případě motivující sdělení, které objasní, proč byl zvolen jiný uchazeč. V případě neúspěšných uchazečů, kteří mají relevantní profil, může být uchazeči nabídnuta účast ve výběrových řízeních na jiná pracovní místa, potažmo poskytnuta informace, v jakém počtu a termínu se budou pracovní místa v oddělení údržby či v jiných relevantních odděleních otevírat k opětovnému přihlášení.

**Druhé kolo výběru na pracovní místo** by mělo probíhat metodou *ukázky vzorku práce podle specializace obsazovaného pracovního místa*. V případě specializace mechanik strojů strojní zámečnick by měla ukázka vzorku práce probíhat v dílně organizace za dodržení všech bezpečnostních a zákonných podmínek. Uchazeči by tak měli demonstrovat své odborné znalosti frézy, soustruhu či znalosti postupu opravy výrobního či nevýrobního zařízení. V případě zaměření mechanik strojů elektrikář by mělo dojít k otestování znalosti slaboproudých zařízení či schopnosti čtení z elektronických schémat. Uchazeč by však s ohledem na bezpečnost práce neměl do slaboproudých zařízení přímo zasahovat, ale pouze popsat rozvodovou skříň či další elektronické komponenty. V případě zaměření mechanik strojů elektronik by měl být uchazeč otestován na znalostech řídicích systémů Programmable Logic Controller. Organizace mohou využít svůj interní Programmable Logic Controller systém, potažmo vytvořit obecný test znalostí v elektronice a softwaru výrobních zařízení. Testování může probíhat na ovládacím panelu zastaveného výrobního stroje, potažmo na počítačovém programu, který bude propojený s výrobním zařízením dálkově přes internetovou síť. Organizace by v rámci testování uchazečů neměly trvat na dodržení vzorové šablony, ale spíše sledovat vzorce chování, dle kterých by měl být posuzován potenciál vykonávat dané pracovní místo.

Proces obsazování pracovního místa mechanik strojů by měl být dále doplněn **představením pracovního místa**. Kvůli časové úspoře lze tento krok termínově sloučit s druhým kolem výběrového řízení, nicméně je nezbytné, aby došlo k explicitnímu oddělení těchto fází a uchazeč při představování pracovního místa nenabyl dojmu, že je souběžně hodnocen. Uchazeč tak bezprostředně po ukončení ukázky vzorku práce může absolvovat seznámení s výrobou, strojovým parkem a zázemím údržby. Tato ukázka může být doplněna krátkým výkladem o pracovních úkonech a dále by měla být přenechána iniciativa uchazeči, aby se doptával na oblasti, které jsou pro něj zajímavé a důležité. Cílem prezentace pracoviště je seznámení s budoucím výkonem práce a v ideálním případě zvýšení atraktivity pracovního místa. Organizace by se tak měly vyvarovat prezentaci v prostorách, které nejsou uklizené, uspořádané, vizuálně atraktivní či bezpečné. Zároveň by mělo být postaráno o to, aby lidé, se kterými se uchazeč v průběhu ukázky pracoviště setká, nepůsobili negativně či uchazeče neodrazovali.

Do rozhodování o uchazeči, který je následně osloven s nabídkou k nástupu, by měl být vždy zapojen zástupce personálního oddělení, který by měl posoudit osobnostní předpoklady uchazeče a jeho vhodnost do organizační kultury. Do rozhodování lze dále přizvat další zainteresované osoby v případě, že byli součástí výběrového pohovoru či testování uchazeče ukázkou vzorku práce. Primární zodpovědnost za rozhodnutí by měla být na nadřízeném pracovníkovi obsazovaného pracovního místa, který by měl posoudit odbornou způsobilost uchazeče a vhodnost do týmu. Rozhodnutí by mělo reflektovat evaluaci výsledků uchazečů na předem definovaná kritéria výběru vycházející z požadavků na pracovní místo. Dále mohou být výsledky těchto kritérií ovlivněny subjektivním vnímáním uchazeče ze strany hodnotitelů. Z rozhodování musí být zcela vyloučena diskriminační kritéria, která nejsou v souladu s antidiskriminačním zákonem a etikou výběrového řízení. Na dodržení antidiskriminačního zákona v rozhodovacím procesu by měl dohlédnout pracovník personálního oddělení.

Následným krokem je **nabídka pracovního místa uchazeči**. Je důležité, aby byl tento krok časově rychlý a došlo k eliminaci prodlevy od termínu absolvování druhého kola. Nabídka by měla být sdělena osobně a zároveň by ji uchazeč měl obdržet i v písemné formě prostřednictvím e-mailu, eventuálně v rozhraní personálního systému organizace. Nabídka by měla zahrnovat termín nástupu, finanční podmínky, seznam benefitů a náležitosti

pracovní smlouvy jako je délka zkušební doby a zda se jedná o smlouvu na dobu určitou či neurčitou. Kvůli situaci na trhu práce je vhodnějším přístupem nabídnutí smlouvy na dobu neurčitou. Zároveň by si organizace měla ponechat v záloze vhodné uchazeče pro případ, že by vybraný uchazeč nabídku nepřijal. Ostatní nevybraní uchazeči by měli být seznámeni se zpětnou vazbou.

Po přijetí nabídky uchazečem by měla následovat **adaptace před nástupem na pracovní místo**. Komunikace v průběhu adaptace před nástupem by měla obsahovat zřetelné a jasné instrukce o administrativních formalitách a o průběhu prvního dne v zaměstnání. S uchazečem by měla být vedena pravidelná a kontinuální komunikace ze strany zástupců personální oddělení a také ze strany nadřízeného pracovníka obsazovaného pracovního místa. Nadřízený pracovního místa by zároveň měl komunikaci doplnit o informace ohledně vybavení, nástrojů a oblečení, které uchazeč může očekávat. V případě práce ve směnném provozu by uchazeč měl ještě před nástupem obdržet rozpis směn na daný kalendářní rok a případné informace o termínech plánované celozávodní dovolené.

## **7 Empirické šetření: Analýza procesu získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě v organizaci LEGO Production, s. r. o.**

### **7.1 Metodika empirického šetření**

Empirické šetření bylo realizováno kvalitativní přístupem, který byl zvolen díky absenci realizovaných výzkumů na totožné téma a za účelem dosažení holistického a komplexního pohledu na zkoumané procesy získávání a výběru zaměstnanců v přirozeném prostředí organizace.

Východiskem pro metodiku empirického šetření byl zpracovaný model získávání a výběru mechaniků strojů v předchozí kapitole, který reflektoval teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců a zároveň specifika pracovního místa mechanik strojů. Cílem empirického šetření byla analýza procesu získávání a výběru mechaniků strojů v organizaci LEGO Production, s. r. o., patřící pod dánskou organizaci LEGO A/S (pod obchodním názvem The LEGO Group), se sídlem v Kladně ve Středočeském kraji (informace o organizaci LEGO Production, s. r. o., jsou uvedeny v příloze A diplomové práce). Organizace byla vybrána z důvodu rozvinutého strojového parku, který produkuje sériovou výrobu a vyžaduje sofistikovaný přístup operativní a preventivní údržby. Činnosti v údržbě vykonávají v organizaci pracovníci na pracovním místě mechanik strojů.

V empirickém šetření byly sledovány oblasti zahrnující proces a metody získávání zaměstnanců, proces a metody výběru zaměstnanců v organizaci LEGO Production, s. r. o., na pracovní místo mechanik strojů. Průběh empirického šetření byl realizován dvěma metodami. První zvolená metoda byla analýza existující dokumentace k procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti LEGO Production, s. r. o. Druhou metodou, jejíž východiskem byly výsledky z analýzy dokumentace, byly polostrukturované rozhovory s informanty, kteří pravidelně obsazují pracovní místo mechanik strojů do svých oddělení v organizaci LEGO Production, s. r. o.

Pro účely kvalitativního šetření byl vybrán **soubor informantů**, který byl tvořen všemi vedoucími pracovníky, kteří pravidelně obsazují pracovní místo mechanik strojů do svých týmů a oddělení v organizaci LEGO Production, s. r. o., v Kladně. Celkový počet informantů bylo devět osob. Soubor informantů byl pro účely kvalitativního šetření vybrán z důvodu získání konkrétních informací o postupech a metodách využívaných v procesu získávání a výběru zaměstnanců na pracovní místo mechaniků strojů v organizaci LEGO Production, s. r. o. Údaje o informantech byly s jejich souhlasem poskytnuty zástupcem personálního oddělení v rozhraní interního personálního systému Workday. Mezi tyto údaje patří název pracovního místa informanta, název oddělení, ve kterém pracuje, název jeho pracovního týmu, počet pracovníků, kteří reportují informantovi v přímé linii a název pracovního místa těchto pracovníků. Všichni vedoucí pracovníci tvořící soubor informantů nezávisle na sobě obsazují pracovní místo mechanik strojů do svých týmů.

Soubor informantů (uvedený níže v tabulce 2) je tvořen jedním pracovníkem na pozici Supervisor v týmu údržby v oddělení Maintenance Processing (informant A), jedním pracovníkem z oddělení High-Bay Warehouse (dále HBW) na pozici Director (informant B), čtyřmi pracovníky na pozici Shift Leader v oddělení Maintenance Packing (informanti C, D, E, F), jedním pracovníkem na pozici System Manager v (dílenském) týmu Workshop v oddělení Maintenance Packing (informant G), jedním pracovníkem na pozici Technology Manager instalačního týmu modulu Prepack v oddělení Maintenance Packing (informant H) a jedním pracovníkem na pozici Technology Manager instalačního týmu modulu Final Pack v oddělení Maintenance Packing (informant I).

Níže uvedená tabulka 2 s názvem Soubor informantů kvalitativního šetření vizualizuje údaje získané z personálního systému Workday. Mezi údaje uvedené v tabulce patří označení informanta (pro účely interpretace výsledků), název jeho pracovního místa, pracovní oddělení, tým, který v organizační struktuře reportuje informantovi v přímé linii v rámci pracovního oddělení, název obsazovaného pracovního místa a současný počet pracovníků na pracovním místě, které je obsazováno.

Tabulka 2 Soubor informantů kvalitativního šetření

označení informanta	pracovní místo informanta	oddělení informanta	tým informanta v rámci oddělení	název obsazovaného pracovního místa	současný počet pracovníků na pracovním místě
A	Supervisor	Processing Maintenance	údržba (4 směny)	Mechanic Processing	35
B	Director	HBW	údržba (4 směny)	HBW Mechanic	26
C	Shift Leader	Packing Maintenance	bílá směna	Mechanic Packing	30
D	Shift Leader	Packing Maintenance	hnědá směna	Mechanic Packing	31
E	Shift Leader	Packing Maintenance	šedá směna	Mechanic Packing	30
F	Shift Leader	Packing Maintenance	fialová směna	Mechanic Packing	28
G	System Manager	Packing Maintenance	Workshop	Mechanic Workshop	3
H	Technology Manager	Packing Maintenance	Instalační tým Prepack	Mechanic Installation Team (PP)	10
I	Technology Manager	Packing Maintenance	Instalační tým Final Pack	Mechanic Installation Team (FP)	5

Zdroj: Personální systém organizace, vlastní zpracování

Pracovník na pozici *Supervisor údržby v oddělení Maintenance Processing* (informant A) je zodpovědný za čtyři směny mechaniků pracujících v nepřetržitém provozu, kteří mají za úkol reaktivní údržbu, operativní údržbu a přestavování výrobních linek. Oddělení Maintenance Processing není diverzifikováno do vícero menších týmů, ale je soustředěno jako jedna



jednotka. Optimální stav je devět pracovníků na pracovním místě Mechanic Processing na jednu směnu. V současné době jsou tři směny zcela naplněné a jedna směna je v podstavu o jednoho pracovníka na pozici Mechanic Processing.

Pracovník na pozici *Director v oddělení HBW* (informant B) je zodpovědný za celé oddělení HBW včetně mechaniků údržby pracujících ve čtyřech směnách v nepřetržitém provozu. Mechanici v oddělení HBW mají za úkol preventivní a operativní údržbu automatizovaného skladu a dále sledování řídicího systému na velínu. Oddělení HBW není diverzifikováno do vícero týmů, ale je soustředěno pod jedním týmem. Optimální stav je sedm mechaniků na jednu směnu. V současné době mají dvě směny ze čtyř pouze šest mechaniků, tudíž je celkově toto oddělení v deficitu dvou pracovníků na pracovní místo HBW Mechanic.

Čtyři pracovníci na pozici *Shift Leader týmů údržby v oddělení Maintenance Packing* (informanti C, D, E, F) jsou zodpovědní vždy za jednu konkrétní směnu ve čtyřsměnném nepřetržitém provozu. Každá směna je tvořena mechaniky preventivní údržby a mechaniky reaktivní (operativní) údržby. Ideálním stavem týmů operativní a preventivní údržby je dohromady třicet dva mechaniků na jednu směnu. V oddělení Maintenance Packing chybí v týmu (informanta C) bílé směny dva pracovníci na místo Mechanic Packing. V týmu (informanta D) hnědé směny oddělení Maintenance Packing chybí jeden pracovník na místo Mechanic Packing. V týmu (informanta E) šedé směny chybí dva pracovníci na místo Mechanic Packing. V týmu (informanta F) fialové směny chybí čtyři pracovníci na pozici Mechanic Packing.

Pracovník na pozici *System Manager (dílnského) týmu Workshop* (informanta G) v oddělení Maintenance Packing je zodpovědný za tým mechaniků, kteří pracují na stálé denní směně a mají za úkol opravování výrobních a nevýrobních zařízení, která jsou vyřazená z provozu a dočasně nahrazená náhradními díly. Optimální stav dílnského týmu jsou čtyři pracovníci na pozici Mechanic Workshop. Momentálně je tento tým v podstavu o jednoho pracovníka.

Instalační tým v oddělení Maintenance Packing je rozdělen dle platform na dva moduly. První modul je Prepack a druhý modul Final Pack. Pracovník na pozici *Technology Manager instalačního týmu modulu Prepack* (informant H) v oddělení Maintenance Packing je

zodpovědný za tým mechaniků, kteří pracují na denní směně a mají na starosti přesouvání stávajících linek a instalaci nových výrobních linek platformou Prepack. Optimální stav instalačního týmu modulu Prepack v oddělení Maintenance Packing je dvanáct pracovníků na pracovním místě Mechanic Installation Team (PP). Momentálně je instalační tým modulu Prepack v podstavu jednoho pracovníka.

Pracovník na pozici *Technology Manager instalačního týmu modulu Final Pack* (informant I) v oddělení Maintenance Packing je zodpovědný za tým mechaniků, kteří pracují taktéž na denní směně. Tento tým má na starosti přesouvání stávajících linek a instalaci nových výrobních linek v modulu Final Pack. Optimální stav instalačního týmu modulu Final Pack je šest pracovníků na pozici Mechanic Installation Team (FP). V současné době do plného stavu chybí jeden pracovník.

#### 7.1.1 Analýza dokumentace k procesu získávání a výběru zaměstnanců

Analýza dokumentace byla zvolena k získání informací o procesních krocích v získávání a výběru zaměstnanců v organizaci LEGO Production, s. r. o., včetně interních pravidel a doporučení v procesu. Možné riziko subjektivity při výběru dokumentu v rámci empirického šetření diplomové práce bylo eliminováno tím, že na konkrétní dokument bylo odkázáno pracovníci personálního oddělení a že v organizaci existuje k získávání a výběru zaměstnanců pouze právě tento dokument.

Podklady k analýze dokumentace byly získávány v období od dubna 2023 do května 2023. Dokumentace k procesu získávání a výběru byla poskytnuta ředitelem personálního oddělení organizace. Význam existence dokumentace byl představen zástupkyní personálního oddělení, která zajišťuje v organizaci získávání a výběr zaměstnanců. Zástupkyně personálního oddělení vysvětlila spíše univerzální povahu psané dokumentace, která se dle jejích slov váže ke všem typům pracovních míst s připomínkou, že konkrétní metody získávání a výběru zaměstnanců mohou být aplikovány dle specifických potřeb konkrétního pracovního místa. Zástupkyně personálního oddělení dále ujasnila, že v dokumentaci jsou uvedené fáze získávání a výběru dogmatické a případná modifikace by měla být uskutečněna pouze v ojedinělých případech. Dodržení stanovených fází v procesu by mělo garantovat diverzitu a eliminovat případnou diskriminaci v získávání a výběru. Dokumentace byla

poskytnuta pro celé období analýzy, která probíhala mimo prostory organizace bez přítomnosti dalších osob.

*Dokumentace k procesu získávání a výběru* v organizaci LEGO Production, s. r. o., je oficiálním standardizovaným dokumentem dle normy ISO a podléhá internímu utajení. Z důvodu interního charakteru nemohla být dokumentace začleněna do příloh diplomové práce. Dokumentace je sepsána dle organizační šablony pro řízené dokumenty zaměřené na uživatelské příručky. Dokumentace popisuje konkrétní povinné procesní kroky, které je nutné v procesu získávání a výběru dodržovat. Dále dokumentace uvádí možné využití povinných i doporučených metod získávání a výběru, jejichž finální aplikace je na rozhodnutí zástupce personálního oddělení a nadřízeného pracovníka obsazovaného pracovního místa. Vlastníkem dokumentu je personální oddělení, které provádí pravidelné revize. Poprvé byl dokument vydán v roce 2016. Následné pravidelné revize byly prováděny v ročních intervalech a nejčastěji reflektovaly nuance způsobené aktualizací personálního systému. Do procesu tvorby dokumentace nebyly dle historie editací dokumentace zahrnuty další zainteresovaná oddělení a tvorba dokumentu a následné revize tak byly prováděny pouze pracovníky personálního oddělení. Adresátem dokumentu jsou pracovníci personálního oddělení, kteří koordinují proces získávání a výběru zaměstnanců a nadřízení pracovníci obsazovaných pracovních míst. Dokumentace má rozsah devět stran bez příloh. Obsah dokumentu je tvořen kapitolami (řazeno sestupně) působnost uživatelské příručky, pojmy a zkratky, filozofie dokumentu, popis procesu, tipy a triky, reference.

Kapitola působnost uživatelské příručky vysvětluje charakteristiku dokumentu, jeho závaznost a uplatnitelnost. Dokument je závazný a uplatnitelný ve všech odděleních a pro všechny typy obsazovaných pracovních míst kromě pracovního místa operátor výroby v organizaci LEGO Production, s. r. o. Odchytky od dokumentace jsou možné pouze ve specifických případech (restrukturalizace oddělení, povýšení zaměstnance v rámci jedné reportovací linie v oddělení, dočasná výměna pozic mezi dvěma zaměstnanci), které jsou více popsány v dokumentu. Další odlišnosti mohou být způsobeny pouze v případech daných platnou legislativou České republiky.

Kapitola filozofie dokumentu vysvětluje význam vzniku dokumentace a konsekvence jejího dodržování. Dokument přímo navazuje na hodnoty organizace LEGO Production, s. r. o.,

kteře jsou definované v dokumentu The LEGO Brand Framework. Mezi tyto hodnoty se řadí závazek k externím partnerům organizace, závazek k hravému přístupu, závazek k životnímu prostředí a závazek k lidem. Z důvodu závazku vůči lidským zdrojům je v dokumentaci uveden výčet pravidel vztahující se k rovným příležitostem a diverzitě v procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Kapitola popis procesu zahrnuje subkapitoly, které blíže vymezují jednotlivé fáze získávání zaměstnanců, výběru zaměstnanců a jejich přijímání. V rámci kapitoly popis procesu dochází k vymezení jednotlivých rolí v procesu a určení zodpovědností zainteresovaných osob. Tyto zodpovědnosti jsou rozdělené mezi pracovníky personálního oddělení a nadřízené pracovníky obsazovaných pracovních míst. V kapitole popis procesu jsou také vymezeny možné metody získávání a výběru zaměstnanců, které jsou však aplikovatelné dle konkrétních typů pracovních míst.

Z kapitoly popis procesu vyplívá, že zahájení procesu získávání zaměstnanců v organizaci LEGO Production, s. r. o., vzniká vytvořeným požadavkem v personálním systému Workday. Z dokumentace není patrné, zda požadavek musí vzniknout s určitým časovým předstihem v souladu s formálním plánováním lidských zdrojů. Tento požadavek musí vytvořit nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa a následně musí dojít ke schválení od ředitele oddělení, do kterého nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa obsazuje. Schvalovací proces musí dále potvrdit pracovník personálního oddělení a finanční partner daného oddělení. Při vytváření požadavku musí být do personálního systému vložen standardizovaný popis pracovního místa. Z dokumentace není patrné, kdy musí být provedena poslední aktualizace popisu pracovního místa.

Po vytvořeném požadavku je k procesu obsazování pracovního místa přiřazen zástupce personálního oddělení. Toto přiřazení provádí dle dokumentace supervizor personálního oddělení dle pracovní vytíženosti pracovníků personálního oddělení. Po přiřazení zástupce personálního oddělení dochází k oficiální schůzi zástupce personálního oddělení a nadřízeného pracovníka obsazovaného pracovního místa, kde dochází k domluvě nad procesem, identifikaci potenciálních zdrojů získávání a stanovení metod získávání a výběru zaměstnanců. Z dokumentace není patrné, zda má být jako podklad ke schůzi použit tento dokument.

Zástupce personálního oddělení a nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa jsou dle dokumentace společně zodpovědní za formulaci pracovní nabídky, kterou následně zveřejňuje, dle dohodnutých metod získávání, zástupce personálního oddělení. Dokumentace uvádí, že všechny obsazované pozice musí být inzerované v personálním systému Workday pro interní uchazeče. V případě, že zástupce personálního oddělení a nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa rozhodnou, že mezi zdroje získávání zařadí také externí uchazeče, je povinné pracovní nabídku inzerovat na kariérních stránkách, která je dle dokumentace primárním inzertním místem pro externí uchazeče. V dokumentaci jsou dále uvedené další možné metody získávání, které mohou být zvoleny dle typu pracovních míst. Tyto metody jsou v dokumentaci rozděleny dle zdrojů získávání, na které se soustředí. Mezi uvedené metody zaměřené na interní zdroje patří (kromě povinné inzerce v interním personálním systému Workday) nástěnky a televizní obrazovky po prostorách organizace. V případě metod zaměřené na získávání zaměstnanců z externích zdrojů patří (kromě povinné inzerce na kariérních stránkách) elektronické pracovní portály Jobs.cz, Práce.cz a Práce za rohem, sociální síť LinkedIn a dále program doporučení, který se řídí interní směrnicí, na kterou je uveden elektronický odkaz v kapitole reference.

Organizace má v dokumentaci uvedené interní pravidlo, že všechny obsazované pracovní pozice musí být inzerovány v minimální délce čtrnácti kalendářních dnů s cílem zachování dostatečného prostoru k přihlášení uchazečů a podpoře transparentnosti a diverzity v procesu. Dalším pravidlem je dle dokumentace zákaz inzerování finančního ohodnocení. V případě využití anglického jazyka musí být dle dokumentace pracovní nabídka sepsaná v aplikaci Textio. Aplikace Textio dohlíží na větnou skladbu pracovní nabídky a vyhodnocuje skóre diverzity. Interním pravidlem je dosažení minimální hranice devadesáti procent ve skóre diverzity pracovní nabídky. V dokumentaci není uvedena konkrétní šablona či doporučení pro formulaci pracovní nabídky v českém jazyce, pouze upozornění, že pracovní nabídka musí být v souladu s antidiskriminačním zákonem.

V dokumentaci na proces získávání zaměstnanců navazuje proces výběru zaměstnanců, který začíná fází předvýběru uchazečů. Za předvýběr uchazečů je dle dokumentace zodpovědný zástupce personálního oddělení. Z dokumentace je patrné, že pro předvýběr uchazečů by mělo být použito rozhraní personálního systému Workday, do kterého by měl mít přístup zástupce personálního oddělení i nadřízený pracovník obsazovaného pracovního

místa. Za předvýběr uchazečů je dle dokumentace primárně zodpovědný zástupce personálního oddělení, avšak v dokumentaci je uvedeno, že po vzájemné dohodě může být do předvýběru zapojen také nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa.

Po předvýběru uchazečů by dle dokumentace měly následovat výběrové metody. V dokumentaci je uvedeno, že je povinnou metodou výběru je ve všech případech výběrový pohovor se zástupcem personálního oddělení a nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa. Dále je dle dokumentace po dohodě zástupce personálního oddělení a nadřízeného pracovníka obsazovaného pracovního místa možné přizvat další hodnotitele. Obsah a forma výběrového pohovoru není v dokumentaci specifikována a dle dokumentace je předpokládáno, že nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa a zástupce personálního oddělení zvolí formu a obsah dle specifických potřeb obsazovaného pracovního místa. V dokumentaci není uvedena informace ke školení hodnotitelů či instrukce k přípravě hodnotitelů před zahájením výběrového pohovoru. Dokumentace však uvádí, že všechny kladené otázky v průběhu výběrového pohovoru musí být v souladu s antidiskriminačním zákonem.

Dokumentace dále vyjmenovává další varianty výběrového pohovoru, které mohou doplnit výběrový pohovor se zástupcem personálního oddělení a nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa. Dokumentace mezi tyto doplňkové metody řadí výběrový pohovor pouze se zástupcem personálního oddělení, výběrový pohovor pouze s nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa a výběrový pohovor s širším panelem tazatelů. Výběrový pohovor se zástupcem personálního oddělení a nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa je dle dokumentace možné také doplnit dalšími metodami jako je AC, zkoumání referencí, případová studie se zpracováním s časovým předstihem z domova a ukázka vzorku práce na pracovišti.

Dále je v dokumentaci uvedeno, že případné využití psychodiagnostických testů musí být prováděno pouze s explicitním souhlasem uchazeče. Realizace psychodiagnostického testu a následná interpretace testu může být dle dokumentace prováděna pouze kvalifikovanou osobou s dosaženým vysokoškolským vzděláním minimálně magisterského stupně v jednooborové psychologii či osobou s platnou certifikací či ověřením v daném testu.

Dle dokumentace je volba dodatečných metod výběru vždy na posouzení zástupce personálního oddělení a nadřízeného pracovníka obsazovaného pracovního místa v kontextu specifčnosti daného pracovního místa. Dále může být proces výběru doplněn o ukázkou pracovního prostředí, která musí být v souladu s interními pravidly organizace a za dodržení všech zákonných a bezpečnostních podmínek.

Dle dokumentace je za rozhodnutí o výběru uchazeče zodpovědný nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa v kooperaci se zástupcem personálního oddělení. V dokumentaci je uvedené, že sdělení zpětné vazby je povinné ve všech případech neúspěšných uchazečů ve všech fázích výběru. Forma a obsah sdělení zpětné vazby není v dokumentaci specifikována. Dokumentace uvádí, že rozhodnutí o finálním uchazeči musí být v souladu s antidiskriminačním zákonem.

V dokumentaci je uvedeno, že oslovení uchazeče s nabídkou musí být v rozhraní personálního systému Workday, kde uchazeč obdrží formální nabídku s informacemi jako je datum nástupu, typ pracovního úvazku, oficiální název pracovního místa, finanční ohodnocení, délka zkušební doby a seznam benefitů. Za oslovení uchazeče s nabídkou je zodpovědný zástupce personálního oddělení. Dále dokumentace vymezuje zodpovědnosti za administrativní dokončení nástupu v personálním systému Workday. Zde je zástupce personálního oddělení zodpovědný za přesunutí uchazeče do fáze k dokončení a dále za zaznamenání osobních údajů do systému. Nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa je zodpovědný za přidělení pracovního rozvrhu a konta pracovní doby. V případě, že činnosti pracovního místa vyžadují, je nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa v systému vyzván, aby dokončil objednávku pracovního vybavení jako je pracovní telefon a pracovní notebook. Informace o postupu při objednání pracovního nářadí a pracovního oblečení není v dokumentaci uvedena.

Poslední popsanou procesní fází v dokumentaci je kontraktování a přijímání zaměstnanců, za kterou je dle dokumentace zpravidla zodpovědný zástupce personálního oddělení, který je povinen uchazeče kontaktovat s informacemi o termínu lékařské prohlídky a podpisu pracovní smlouvy a o dalších formalitách před nástupem. Participace nadřízeného pracovníka obsazovaného pracovního místa v této fázi není v dokumentaci specifikována.

Kapitola tipy a triky obsahuje interní doporučení k přípravě nadřízených pracovníků obsazovaného pracovního místa před zahájením procesu obsazování pracovního místa. Mezi tato doporučení se řadí rady při vytváření požadavku k zahájení procesu získávání v personálním systému Workday a následné rady při sledování reakcí uchazečů v personálním systému Workday. V kapitole tipy a triky je doporučeno, aby součástí výběru byla, v případě technických pracovních míst, prohlídka pracoviště za dodržení všech zákonných a bezpečnostních podmínek. Součástí kapitoly tipy a triky je také doporučeno, aby zpětnou vazbu neúspěšných interním uchazečům sdělil nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa osobně.

Kapitola reference propojuje dokumentaci s elektronickými odkazy na úložiště popisu pracovních míst, antidiskriminační zákon České republiky, interní směrnice o programu doporučení a s interními návody v personálním systému Workday. V kapitole reference nejsou uvedeny žádné odkazy na edukační materiály, které by sloužily jako příprava na výběrový pohovor či podklad k dalším výběrovým metodám.

Výsledky analýzy dokumentace byly východiskem kvalitativního šetření. Analýza přinesla informace o fázích v procesu získávání a výběru v organizaci LEGO Production, s. r. o., a dále poskytla možný výčet doporučených metod získávání a výběru, které jsou však aplikovatelné dle konkrétního typu pracovního místa. Získané informace z analýzy dokumentace byly spíše obecného charakteru a univerzálně použitelné pro vícero typů pracovních míst v organizaci.

### 7.1.2 Kvalitativní šetření

Kvalitativní šetření bylo koncipováno formou polostrukturovaných rozhovorů. V návaznosti na analýzu dokumentace k procesu získávání a výběru byl koncipován **polostrukturovaný rozhovor** (příloha B), který se prováděl se všemi informanty ze souboru informantů empirického šetření. Bylo předpokládáno, že získaná data z polostrukturovaných rozhovorů se nebudou výrazně lišit ve své struktuře. Informanti empirického šetření byli osloveni separátně prostřednictvím e-mailu na pracovní e-mailové adresy poskytnuté zástupkyní personálního oddělení. První kontakt s informanty empirického šetření obsahoval základní údaje o diplomové práci, účel empirického šetření, navrhovaný způsob setkání, způsob zaznamenání dat a informace k informovaným souhlasům. Polostrukturovaný rozhovor se



skládal z dvaceti šesti otevřených otázek vztahující se ke zkušenostem informantů v obsazování pracovního místa mechanik strojů v organizaci LEGO Production, s. r. o. K otázkám 12, 13, 14 a 21 byla pro informanty vytvořena karta k rozhovoru (příloha C) obsahující výčet možných odpovědí.

Součástí rozhovoru byl oddíl I. (otázky 1–4) zaměřený na identifikaci praxe informantů v obsazování pracovního místa mechanik strojů v organizaci LEGO Production, s. r. o. Otázky (5–8) v oddílu II. byly zaměřeny na aktualizaci požadavků na pracovní místo mechanik strojů. Navazující oddíl III. (otázka 9) byl zaměřen na vznik potřeby obsadit pracovní místo mechanik strojů. Oddíl IV. (otázky 10–12) byl zaměřen na identifikaci zdrojů získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů. Oddíl V. (otázky 13–14) sledoval metody získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů. Oddíl VI. (otázky 15–17) byl zaměřen na proces výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů. Oddíl VII. (otázky 18–21) sledoval metody výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů. Oddíl VIII. (otázky 22–25) byl zaměřen na rozhodování o výběru uchazeče na pracovní místo mechanik strojů. Oddíl IX. (otázka 26) sledoval adaptaci před nástupem na pracovní místo mechanik strojů.

Polostrukturované rozhovory byly realizovány osobně v zasedacích prostorách organizace LEGO Production, s. r. o. Před zahájením byl každý informant obeznámen s obsahem informovaného souhlasu (příloha D) a došlo k jeho podepsání. Informanti byli dále obeznámeni o pořízení audiozáznamu během rozhovorů. Délka rozhovorů se pohybovala od dvaceti osmi po šedesát dva minut. Rozptyl v délce rozhovorů byl dán mírou sdílnosti informantů a mírou zkušeností informantů v procesu obsazování pracovního místa mechanik strojů. V návaznosti na vývoj rozhovoru byly ke strukturovaným otázkám připraveny a pokládány doplňující otázky k detailnějšímu zachycení obsahu zkoumaných oblastí. Rozhovory s informanty proběhly na přelomu září a října roku 2023. Po pořízení audiozáznamů došlo k doslovnému přepisu rozhovorů a následné úpravě textu – k odstranění nespisovných výrazů, slovních výplní a nedokončených vět. Přepisy obsahující korekci textu byly podrobeny analýze opakujících se myšlenek a tvrzení. Po vyhodnocení rozhovorů tematickou analýzou byly audiozáznamy vymazány.

## 7.2 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace

Výsledky empirického šetření jsou rozděleny a interpretovány dle jednotlivých oblastí polostrukturovaného rozhovoru. Oblasti empirického šetření tvoří praxe informantů v obsazování pracovního místa mechanik strojů, aktualizace požadavků na pracovní místo mechanik strojů, vznik potřeby obsadit pracovní místo mechanik strojů, identifikace zdrojů k obsazení pracovního místa mechanik strojů, metody získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů, proces výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů, metody výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů, rozhodování o výběru uchazeče na pracovní místo mechanik strojů a adaptace před nástupem na pracovní místo mechanik strojů.

### 7.2.1 Praxe informantů v obsazování pracovního místa mechanik strojů

Otázky v rozhovoru (otázky 1–4) sledovaly délku praxe informantů v procesu obsazování pracovního místa mechanik strojů, přibližný počet pracovníků, které informanti obsazují do svých pracovních týmů za jeden kalendářní rok, obeznámenost a využívání metodiky organizace k procesu získávání a výběru a participaci na edukačních aktivitách k vedení výběrového pohovoru či k dalším výběrovým metodám.

**Informant A** pracuje v organizaci LEGO Production, s. r. o., dvacet jedna let, z toho devatenáct let obsazuje pracovní místo mechanik strojů do svého týmu. Za jeden kalendářní rok informant obsazuje přibližně čtyři až pět mechaniků strojů do čtyř směn svého týmu údržby Processing. Informant byl s existencí metodiky organizace k procesu získávání a výběru v minulosti obeznámen, nicméně aktivně metodiku nevyužívá a vnímá, že primárně již vychází ze svých zkušeností a přesně definované spolupráce se zástupcem personálního oddělení. Informant absolvoval v rámci organizace pouze jedno školení vztahené k procesu získávání a výběru zaměstnanců. Školení probíhalo písemnou formou, kdy informant obdržel seznam otázek, na které se nelze během výběrového pohovoru ptát. Informant nevnímá potřebu dalších dodatečných školení k výběrovému pohovoru či dalším výběrovým metodám.

**Informant B** pracuje v organizaci LEGO Production, s. r. o., deset let, z toho šest let obsazuje pracovní pozici mechanik strojů do svého týmu. Za jeden kalendářní rok informant

obsazuje přibližně dva až tři mechaniky strojů do čtyř směn svého týmu údržby HBW. Informant byl v minulosti rámcově seznámen s metodikou organizace k procesu získávání a výběru zaměstnanců, nicméně aktivně ji nevyužívá. Informant v rámci organizace neabsolvoval školení k výběrovému pohovoru či dalším výběrovým metodám, nicméně absolvoval dílčí školení na diverzitu a inkluzi včetně informací, na co je zakázáno se při výběrovém pohovoru ptát, aby nebylo narušeno soukromí uchazečů. Informant by uvítal dodatečné školení v oblasti kladení otázek vedoucích k interpretaci osobnosti uchazeče a identifikaci odborných znalostí a zkušeností uchazeče.

**Informant C** pracuje v organizaci LEGO Production, s. r. o., sedmnáct let, z toho deset let obsazuje pracovní pozici mechanik strojů do svého týmu. Za jeden kalendářní rok informant obsazuje přibližně tři až čtyři mechaniky strojů do týmů operativní a preventivní údržby bílé směny v oddělení Packing. Informant aktivně metodiku organizace k procesu získávání a výběru zaměstnanců nepoužívá a není s její existencí obeznámen. Informant neabsolvoval školení k výběrovému pohovoru či k dalším výběrovým metodám, nicméně obdržel směrnice upravující GDPR a instrukce, na co je zakázáno se ptát během výběrového pohovoru. Informant by uvítal dodatečné školení v oblasti kladení otázek uchazečům.

**Informant D** pracuje v organizaci LEGO Production, s. r. o., jedenáct let, z toho devět a půl roku obsazuje pracovní místo mechanik strojů do svého týmu. Za jeden kalendářní rok informant obsazuje přibližně pět až šest mechaniků strojů do týmů operativní a preventivní údržby hnědé směny v oddělení Packing. Informant aktivně metodiku organizace k procesu získávání a výběru zaměstnanců nevyužívá a není o její existenci obeznámen. Informant neabsolvoval školení k výběrovému pohovoru či dalším výběrovým metodám. Informant by uvítal školení v oblasti kladení otázek k identifikaci schopnosti uchazeče pracovat v týmu a k interpretaci osobnosti uchazeče.

**Informant E** pracuje v organizaci LEGO Production, s. r. o., osm let, z toho sedm měsíců obsazuje pracovní místo mechanik strojů do svého týmu. Za sedm měsíců obsadil informant osm mechaniků strojů do týmu operativní a preventivní údržby šedé směny v oddělení Packing. Informant aktivně metodiku organizace k procesu získávání a výběru zaměstnanců nepoužívá a s její existencí byl obeznámen náhodou při vyklizení archivu údržby. V minulosti informant pouze absolvoval obecné školení na komunikaci, nicméně

neabsolvoval školení k vedení pohovoru či k dalším výběrovým metodám. Informant v rámci samostudia zhlédl edukativní videa v oblasti vedení výběrového pohovoru na internetové platformě YouTube a přivítal by školení v oblasti kladení otázek uchazečům.

**Informant F** pracuje v organizaci LEGO Production, s. r. o., dvacet jedna let, z toho pět let obsazuje pracovní místo mechanik strojů do svého týmu. Za jeden kalendářní rok informant obsazuje přibližně pět mechaniků strojů do týmů operativní a preventivní údržby fialové směny v oddělení Packing. Informant aktivně metodiku organizace k procesu získávání a výběru zaměstnanců nepoužívá a není s její existencí obeznámen. Informant však vnímá, že proces získávání a výběru zaměstnanců je v organizaci přesně definovaný do systematických kroků, které se vždy dodržují. Informant neabsolvoval školení k výběrovému pohovoru či k dalším výběrovým metodám, pouze se zúčastnil školení v oblasti GDPR a k informacím, na co je zakázáno se ptát uchazečů během výběrového pohovoru. Informant by uvítal dodatečné školení v oblasti interpretace chování k odhalení povahových rysů uchazeče.

**Informant G** pracuje v organizaci LEGO Production, s. r. o., jedenáct let, z toho šest měsíců obsazuje pracovní místo mechanik strojů do svého týmu. Za šest měsíců informant obsadil do svého týmu údržby Workshop oddělení Packing dva mechaniky strojů. Informant aktivně nevyužívá metodiku organizace k procesu získávání a výběru zaměstnanců, nicméně přiznává, že při svém nástupu obdržel anglicky psaný dokument k výběrovému řízení. Informant neabsolvoval školení k vedení pohovoru a dalším výběrovým metodám, pouze obdržel odkaz na internetová videa na platformě YouTube zaměřené na chování při výběrovém pohovoru, diverzitě a inkluzi. Informant by uvítal dodatečné školení na čtení řeči těla uchazečů a na kladení otázek k identifikaci povahových rysů uchazeče.

**Informant H** pracuje v organizaci LEGO Production, s. r. o., třináct let, z toho deset měsíců obsazuje pracovní místo mechanik strojů do svého týmu. Za deset měsíců informant obsadil do svého týmu údržby Instalační tým PP tři mechaniky strojů. Informant aktivně nevyužívá metodiku organizace k procesu získávání a výběru zaměstnanců a s její existencí není obeznámen. Informant neabsolvoval školení k výběrovému pohovoru či k dalším výběrovým metodám. Informant by uvítal dodatečné školení v oblasti kladení otázek vycházejících z psychologie a k interpretaci chování uchazeče.

**Informant I** pracuje v organizaci LEGO Production, s. r. o., dvanáct let, z toho dva roky obsazuje pracovní místo mechanik strojů do svého týmu. Za jeden kalendářní rok informant obsazuje přibližně sedm mechaniků strojů do týmu údržby Instalační tým FP. Informant aktivně nevyužívá metodiku organizace k procesu získávání a výběru zaměstnanců a není s její existencí obeznámen. Informant neabsolvoval školení k výběrovému pohovoru či k dalším výběrovým metodám. Informant by uvítal dodatečné školení v oblasti kladení otázek pro účely druhých kol, která absolvuje bez přítomnosti zástupce personálního oddělení.

Z odpovědí informantů je patrná rozdílná zkušenost s obsazováním pracovního místa mechanik strojů. Zatímco informant A obsazuje pracovní místo mechanik strojů do svého týmu devatenáct let, informanti E, G, H mají pouze zkušenosti v řádech měsíců. Informanti o existenci metodiky organizace k procesu získávání a výběru nemají ponětí, případně ji vůbec nevyužívají. Informanti shodně uvedli, že neabsolvovali žádné koncepční školení k vedení výběrového pohovoru či dalším výběrovým metodám. Informanti A, B, C, F absolvovali v minulosti školení k diverzitě a inkluzi v procesu získávání a výběru (v souladu s antidiskriminačním zákonem). Dle odpovědí majoritní části informantů je patrné, že by nadřazení pracovníci uvítali školení nejvíce v oblastech kladení otázek a následné interpretace projevů chování a odpovědí uchazeče.

### 7.2.2 Aktualizace požadavků na pracovní místo mechanik strojů

Otázky v rozhovoru (otázky 5–8) sledovaly důvody aktualizace požadavků na pracovní místo mechanik strojů uvedených v popisu pracovního místa. Předmětem dotazování byla dále frekvence aktualizace požadavků, využití popisu pracovního místa při procesu obsazování pracovního místa, konkrétní postup při aktualizaci požadavků a výčet výsledných definovaných nezbytných a žádoucích požadavků na pracovní místo mechanik strojů.

Informant B se vyjádřil k **důvodům aktualizace požadavků v popisu pracovního místa** na pracovní místo mechanik strojů ve svém týmu: „[...] aktualizace požadavků se dělají v momentě, kdy se přesunují kompetence nebo příchodem nové technologie, kdy se posouvá laťka mechaniků a požadavky na uchazeče jako vzdělání, ochota práce ve výškách a podobně.“ Aktualizaci požadavků vyvolané změnou výrobní technologie uvedli také

informanti D, F, H, I. Informant F aktualizaci požadavků vnímal v kontextu celé organizace: „[...] reagujeme na potřebu organizace, což je spojené s automatizací a tím, jaké uchazeče potřebujeme nabrat, protože pozice mechanika se vyvíjí[...].“ Informant C vnímal aktualizaci požadavků v popisu pracovního místa spíše jako formální administrativní činnost: „Důvody jsou doplnění základních bodů v případě, že se pozice vyvíjí a tím nějak rámcově rozšiřuje o pracovní činnosti a odpovědnosti, ale většinou dochází k revizi, a v případě, že neshledáváme odchylky, tak se nic příliš nemění a aktualizuje se pouze rok revize.“ Informant D uvedl, že na aktualizaci požadavků má dále vliv aktuální složení pracovního týmu, apriori poměr lidí s platnou elektrotechnickou vyhláškou a dále poměr seniorních a juniorních pracovníků na pracovním místě mechanik strojů. Informant D akcentoval, že tyto požadavky jsou spíše zaneseny do pracovního inzerátu než do popisu pracovního místa, který vnímá jako obecný dokument.

Odlisné odpovědi zazněly v případě **periodicity aktualizace popisů pracovního místa** mechanik strojů. Informanti A, D uvedli, že pokyn k aktualizaci popisu pracovního místa obdrží každé tři roky od svých nadřízených pracovníků. Informanti, C, F, H uvedli, že pokyn k aktualizaci je jim zadán každý rok. Informant I uvedl, že o aktualizaci je žádán každé dva roky, nicméně nikdy velké změny neprováděl. Informant E nemá s aktualizací popisu pracovního místa žádné zkušenosti. Informant G provádí aktualizaci popisu pracovního místa v současnosti u všech členů svého týmu z důvodu neaktuálních názvů pracovních míst. Informant B k periodicitě aktualizací požadavků uvedl, že v minulosti bylo pravidlo provádět aktualizace popisu pracovního místa každoročně, ale následně došlo ke změně a aktualizace je prováděna pouze v momentě, kdy dochází k výrazným změnám pracovní náplně či požadavků na pracovní místo. V organizaci není v současné době konzistentně nastavená pravidelná periodická revize popisu pracovního místa mechanik strojů a informanti obecně předpokládají, že popis pracovního místa je zachovávan v aktuálním znění a k jeho úpravám dochází primárně v případě změn způsobených vývojem a instalací nových výrobních technologií či vlivem restrukturalizace oddělení.

**Metody aktualizace požadavků** uvedených v popisu pracovního místa přiblížil informant D: „Jedná se o takovou společnou tvorbu nás shift leaderů, co máme mechaniky na směnách, a ředitele celého oddělení [...], pokud je aktualizace daná změnou technologií, tak je do procesu zapojená i část engineeringu.“ Pro účely modifikace či vytváření popisu pracovního

místa není v organizaci využívána analýza pracovního místa či další alternativní metody. Popis pracovního místa je dle informantů A, C, D, E, I tvořen či editován nadřízenými pracovníky obsazovaného pracovního místa bez většího zapojení držitelů pracovního místa či analýzy pracovních činností. V případě administrativních změn daných změnou legislativy je dle informantů F, H do aktualizace popisu pracovního místa zapojen zástupce personálního oddělení. Informanti B a H nastínili částečné využití expertních znalostí členů týmu. Informant H uvedl: „[...]většinou se zapojil někdo z týmu, kdo znal ty odborné požadavky, nebo došlo ke spolupráci s člověkem, co na daném pracovním místě pracuje, aby se k tomu slovně vyjádřil[...].“

**K využívání popisu pracovního místa v procesu obsazování** pracovního místa mechanik strojů se vyjádřil například informant F: „[...]nepoužívám. Vnímám to jako vodítko k tomu, co by měl uchazeč splňovat, ale více méně mám jasně dané, co v danou chvíli potřebuju do týmu, třeba že hledám člověka s vyhláškou [...].“ Nevyužívání popisu pracovního místa v procesu obsazování uvedli také informanti A, B, C, D, H, I. Informanti shodně uvedli, že vnímají popis pracovního místa jako předlohu pro pracovní inzerát. Informant G k popisu pracovního místa uvedl: „[...] vnímám, že popis pracovního místa se využívá spíše pro účely auditů, než že by se s ním při náboru nějak pracovalo.“ Informant F dodal, že popis pracovního místa nemusí zcela odpovídat pracovnímu inzerátu, který je modifikován dle aktuální potřeby týmu a vyhledávané specializace. Alespoň elementární využití popisu pracovního místa ve výběru mechaniků strojů nastínil informant E: „[...] zezáátku jsem si jej pročetl pro situace, kdy budu hledat mechanika s rolí elektronika, abych věděl, jaký je rozsah práce a požadované vzdělání, a choval se k uchazečům konsistentně.“

Na stanovené požadavky, které jsou uvedeny v pracovním inzerátu a zároveň jsou signifikantním parametrem výběru, má dle informantů hlavní vliv aktuální složení směny a případně hledaná specializace, což potvrzuje například informant A: „[...]vycházíme z aktuálních potřeb týmu a dle toho hledám buď mechanika zaměřeného na strojařinu nebo mechanika s elektrem či znalostmi softwaru.“ Aktuální potřeba a spolu s tím hledaná specializace ovlivňuje přímo nezbytné požadavky, jak uvádí informant G: „Vychází to z legislativy. V případě, že přijímám mechanika elektrikáře, tak musí mít elektrotechnické vzdělání a platnou vyhlášku [...]. V případě, že jsem hledal mechanika na workshop, tak jsem hledal člověka, co měl svářečák a školu technického směru, aby mohl dělat na soustruhu

*a obráběcích strojích [...].“* Konsekvence hledané specializace a následně stanovených nezbytných odborných požadavků jsou stejné pro všechny informanty v kontextu legislativy a bezpečnosti. V organizaci jsou shodně dle všech informantů využívány tři specializace mechaniků strojů. Všechny tyto specializace mají stejný název a popis pracovního místa, nicméně informanti A, B, C, D, E, F, G, H, I identifikují specializované role dle přidělovaných pracovních činností a odborné kvalifikace pracovníků. Mezi tyto specializace patří strojní zámečnick, elektrikář a elektronik (Programmable Logic Controller technik).

Informant A má nastavené pravidlo padesátiprocentního zastoupení týmu pracovníky s platnou elektrotechnickou vyhláškou. Informant B udržuje zastoupení členů s platným elektrotechnickým vzděláním mezi sedmdesáti a osmdesáti procenty směny a udává, že v minulosti bylo zastoupení stoprocentní. K rostoucímu trendu zvyšování požadavku v oblasti elektrotechnického vzdělání doplňuje respondent B: *„[...] je to nezbytné kvůli zastoupení lidí s vyhláškou na směně, protože všude je rozvaděč či nějaký motor, který se musí odstavit, a člověk bez elektra v tom není edukovaný [...].“* Informant C uvádí šedesátiprocentní zastoupení směny pracovníky s platnou elektrotechnickou vyhláškou na bílé směně. Informant D uvádí, že se snaží držet padesátiprocentní zastoupení týmů členy s platnou elektrotechnickou vyhláškou na hnědé směně. Informant E považuje za ideální stav sto procent členů šedé směny s platnou elektrotechnickou vyhláškou s vysvětlením: *„[...] abychom nemuseli vybírat v rozpisu prací, koho kam pošleme[...]“* Minimální stav je dle informanta E padesát procent. Informant F má momentálně fialovou směnu zastoupenou ze sedmdesáti procent členy s elektrotechnickým vzděláním a tento stav považuje za dostačující. Informant G udržuje padesátiprocentní zastoupení týmu členy s elektrotechnickou vyhláškou. Informant H je na pracovním místě vedoucího pracovníka krátce a nemá přesnou představu o tom, kolik členů jeho týmu má elektrotechnickou vyhlášku. Informant I uvádí, že jeho tým je tvořen z osmdesáti procent pracovníky s platnou elektrotechnickou vyhláškou, ale pouze padesát procent těchto pracovníků ji skutečně využívá ve svých každodenních pracovních činnostech. V organizaci je tak rozličná tendence koncipování pracovního týmu, a to i napříč směnami stejného oddělení u informantů C, D, E, F, a to i přes fakt, že týmy provádějí údržbu na stejném strojním zařízení.

V případě, že pracovní týmy informantů nemají aktuálně dostatečný počet pracovníků s platnou elektrotechnickou vyhláškou, je dle všech informantů v procesu získávání



a výběru aktivován **nezbytný požadavek** disponovat elektrotechnickým vzděláním, na jehož základě je možné získat elektrotechnickou vyhlášku. Nezbytný požadavek na elektrotechnické vzdělání je dále dle všech informantů vznesen v případě obsazování specializace mechanik elektrikář a mechanik elektronik (Programmable Logic Controller technik). V případě specializace mechanik strojní zámečnick jsou vyžadovány u informantů C, D, F, H odborné dovednosti s frézou, soustruhem, vrtačkou a bruskou, a v ojedinělých případech u informanta G dostupnost svářečským průkazem. Z důvodu bezpečnosti je u všech informantů nezbytným odborným požadavkem na pracovním místě mechanik strojů v organizaci LEGO Production, s. r. o., dokončené středoškolské vzdělání v technickém oboru na střední odborné škole či učilišti. Tento požadavek může být prominut pouze v případě rekvalifikací či v případě dlouhodobé odborné praxe ze stejného typu pracovního místa.

Informant D uvádí, že shledá-li, že jeho tým je příliš juniorní, tak je za další nezbytný požadavek stanovena minimální délka praxe z obdobné pozice v údržbě strojů. Nezbytný požadavek na relevantní praxi z oddělení údržby či mechanických pozic uvádí také informanti B, C, G, H, I. Informanti A, E, F požadavek na odbornou praxi nemají a uvítají také absolventy středních škol a učilišť. V organizaci tak částečně dochází k balancování pracovních týmů dle míry zkušeností.

**Žádoucím požadavkem** je dokončené vzdělání ze střední průmyslové školy v oboru automatizační technika. Tento obor je vnímám informanty B, D jako nejvíce vyhovující. Informant D uvedl, že obor automatizační technika je vhodný z důvodu odborné přípravy studentů v oblastech, které jsou součástí pracovních činností mechanika strojů v organizaci. Informant A považuje za žádoucí požadavek schopnost čtení schémat a strojních výkresů. Informant E považuje za další relevantní vzdělání učební obor mechanik elektrotechnik či učební obor elektrikář (slaboproud). Dalším žádoucím požadavkem je dle všech informantů znalost řídicího systému Programmable Logic Controller či případně dle informanta E zkušenost s programováním v programovacím jazyku C, protože dle informanta funguje na stejné logice jako programování řídicích systémů Programmable Logic Controller. Dalším žádoucím požadavkem je dle informantů (z instalačního týmu PP a FP) H, I komunikační znalost anglického jazyka kvůli možnému vycestování do zahraničí a podpoře zahraničních týmů. Informanti H, I považují za žádoucí požadavek předchozí

zkušenost s koordinováním menších týmů na výrobní hale kvůli budoucímu rozvoji neformálních lídrů v týmech.

### 7.2.3 Vznik potřeby obsadit pracovní místo mechanik strojů

Otázka v rozhovoru (otázka 9) sledovala, jakým způsobem v organizaci zpravidla vzniká potřeba zahájit proces obsazování pracovního místa mechanik strojů. Doplňující otázky měly za cíl identifikovat konkrétní okolnosti, za kterých dochází k rozhodnutí o rozšíření pracovního týmu. U důvodů vzniklých mobilitou pracovníků byly připraveny doplňkové otázky k identifikaci – zda se jedná o mobilitu interní či externí.

Informant A uvedl, že v oddělení Processing v poslední době vznikla potřeba obsadit pracovní místo mechanik strojů **rozšiřováním týmu**: „[...] je to avizované zhruba půl roku předem dle plánu konkrétních činností údržby, a to vychází z dlouhodobé přípravy na plnění výrobního plánu daného změnou technologií a rozšiřováním portfolia strojů [...]“. Informant A dále dodal, že změna technologií změnila komplexnost pracovního místa mechanik strojů a pozměnila profil hledaných uchazečů. Informant B k novým technologiím dodal: „[...] často se zvyšuje náročnost preventivní údržby a s tím je spojený počet lidí, kteří na to jsou potřeba [...]“. Vznik potřeby obsadit pracovní místo vlivem rozšiřování týmu, které reflektuje nové výrobní technologie, uvedli také informanti C, D, E, F, G, H, I a potvrdili, že v organizaci vzniká potřeba obsadit pracovní místo mechanik strojů primárně vlivem rozšiřování stavu pracovníků v daném týmu, které vychází z plánů výroby a plánovaných technologických změn strojového parku. Dle informantů je rozšiřování týmu avizované s šestiměsíčním až ročním předstihem a je upravované dle procesu instalace nových technologií. V oddělení údržby Packing dle informantů C, D, E, F, G, H, I je v posledních dvou letech rozšiřování týmů způsobené projektem SMP (sustainable material packaging), kdy organizace postupně přechází na novější výrobní technologie, které místo plastových sáčků (Pre Pack) vyrábí papírové sáčky.

Odchytky v přesnosti plánování uvedl informant B: „[...] některé věci se ví dopředu [...]. Co se však neví, je časová náročnost jednotlivých údržeb, protože to není ani například definované dodavatelem či ozkoušené v jiných firmách, protože spoustu věcí máme na zakázku.“ Další odchytky od plánování mohou být dané procesem schvalování rozpočtu, což uvedl informant D: „[...] občas mám pocit, že informace přijde celkem pozdě [...]. Tím mám

*na myslí pokyn a schválení k zahájení nábory. Tento pokyn může být zpožděný nebo pozastavený kvůli nějaké chybě ve schvalování rozpočtu [...].*“ Plánování je dle informanta C často narušeno díky tomu, že se v předchozím období nepodařilo obsadit pracovní místa, a tím pádem souběžně dochází k obsazování volných míst z předchozího období a k pokynu na rozšiřování pracovního týmu.

Dalším významným zdrojem vzniku potřeby obsadit pracovní místo mechanik strojů je **mobilita pracovníků**, která je dle všech informantů především interní napříč technickými odděleními v organizaci. Informant A uvedl, že v případě odchodů z jeho týmu dochází zpravidla k interním přesunům do inženýrských týmů a dodal: „[...] je to hlavně odchod do jiných týmů v továrně jako je NPI či R&D, což my podporujeme, protože se jedná o rozvoj a zvyšování technické kvalifikace [...], vnímáme to jako posun naší továrny [...], tuto možnost rozvoje komunikujeme v rámci pohovorů[...].“ Trend odchodů daných interními přesuny potvrdili informanti C, D, E, F. Informant F se také potýkal s odchody pracovníků mimo organizaci dané nespokojeností s restrukturalizací týmu. Odchody ze svého týmu mimo organizaci evidoval také informant I. Mechanici strojů často saturují inženýrské a vývojové týmy, jakožto součást přirozeného kariérního rozvoje, a zároveň v ojedinělých případech dochází k odchodům mimo organizaci.

Z odpovědí informantů vyplynulo, že v organizaci nedochází k plánům získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů založené na analýze a predikci fluktuace zaměstnanců. V organizaci tak vzniká potřeba obsadit pracovní místo mechanik strojů plánovaně v návaznosti na plány výroby a údržby a reaktivně, kdy dochází k hledání náhrad za odcházející pracovníky (laterální a vertikální organizační přesuny, odchody mimo organizaci).

#### 7.2.4 Identifikace zdrojů k obsazení pracovního místa mechanik strojů

Otázky v rozhovoru (otázky 10–12) sledovaly, zda se informanti zpravidla zaměřují spíše na externí či interní zdroje v procesu obsazování pracovního místa mechanik strojů. Navazujícím cílem otázek byla identifikace možné skupiny vhodných interních pracovních míst. Dalším cílem byla snaha identifikace vhodných externích zdrojů pro obsazení pracovního místa mechanik strojů.

Organizace se dle všech informantů v procesu získávání zaměstnanců zaměřuje na interní i externí zdroje. Informant A jako vhodné **interní zdroje** považuje: „[...] jiné týmy údržby a také oddělení výroby, kde se objevují na výrobních linkách talenti, kteří mají technické vzdělání jako automechanik [...].“ Pracovníky výroby považuje za vhodný zdroj také informant C z toho důvodu, že: „[...] už naše stroje znají na vysoké úrovni a jsou schopni se rychle adaptovat a pokud mají technické předpoklady, tak mohou fungovat jako mechanici.“ Z odpovědí informantů je tak patrné, že jestliže z aktuální potřeby týmu nevychází nezbytný požadavek na elektrotechnické vzdělání, tak je pro informanty A, B, C, D, E, F primárním zdrojem skupina interních pracovníků ve směnném provozu na pracovním místě operátor výroby. Informant E uvedl, že i mezi interními pracovníky na pracovním místě operátor výroby se občas objeví lidé s elektrotechnickým vzděláním: „[...] nabral jsem letos pět interních lidí [...], paradoxně tři nebo čtyři z nich měli elektro vzdělání, sice už neměli platnou vyhlášku, ale to jsme je nechali dodělat [...].“

Způsob identifikace vhodných interních pracovníků na pracovním místě operátor výroby pro týmy údržby popisuje respondent F: „[...] naši mechanici přijdou s nějakým jménem, protože si v rámci denních údržeb a oprav řeknou, kdo a jak je na dané lince mezi operátory šikovný[...].“ Stejný způsob identifikace uvedli také respondenti A, B, C, D, E a z jejich odpovědí je patrné, že k identifikaci vhodných pracovníků z pracovního místa operátor výroby dochází často samovolně při pracovní kooperaci mechaniků strojů s operátory na výrobních linkách. Interními operátory výroby bývají nejčastěji saturovány týmy údržby na směnách. Dalším interním zdrojem jsou dle informantů G, H, I přesuny mechaniků strojů napříč týmy údržby v rámci různých oddělení či přechody ze směnného provozu do týmů pracujících na denní směně. Interními přesuny mechaniků strojů zpravidla vzniká další dodatečná potřeba obsadit pracovní místo jako náhradu za odcházejícího pracovníka, což dle informantů G, I není vždy vnímáno nadřizenými pracovníky odcházejících mechaniků pozitivně.

Zaměření také na **externí zdroje** uvedli všichni informanti. Informant A zaměření na externí zdroje specifikoval: „V minulosti to byli hlavně lidé z jiných firem, protože jsme si říkali, že je lepší brát zkušenější pracovníky, nicméně po zkušenosti, kdy jsme zjistili, že musíme učit zkušené i nezkušené, tak jsme se zaměřili v posledním období hlavně na absolventy škol v elektrotechnických oborech [...].“ Absolventy škol za vhodný externí zdroj považují také

respondenti B, C, D, E, F a za výhodu absolventů uvedli respondenti A, C, E, F to, že nemají vytvořené vzorce pracovního chování z jiných organizací a dle zkušenosti informantů dochází k rychlé adaptaci na bezpečnostní pravidla organizace.

Informanti B, C, D, E, F, G, H, I uvedli za další vhodný externí zdroj pracovníky jiných firem. Tento zdroj považují informanti G, H, I za svůj jediný zdroj, protože na rozdíl od informantů, kteří mají své týmy na směnách, potřebují zkušené pracovníky. Tento fakt vysvětluje tvrzení informanta I: *„Spíše se zaměřujeme na zkušenější zaměstnance z jiných továren a firem, kteří chtějí skončit ve svém současném zaměstnání. Víím, že jiné týmy jsou otevřené i absolventům, ale to pro nás vzhledem k charakteru činností není vhodný zdroj [...], protože není dostatek prostoru se učit [...].“*

Pracovníci jiných organizací saturují apriori pracovní místa v instalačním týmu PP (informant H), instalačním týmu FP (informant I) a týmu Workshop (informant G), kde je požadavkem rozsáhlejší odborná praxe v údržbě z jiných továren. Absolventi škol jsou organizací vnímáni jako zdroj pracovníků do týmů údržby na směnách v oddělení Packing (informanti C, D, E, F, H), HBW (informant B) a Processing (informant A). Všechny tyto týmy na směnách dle odpovědí respondentů umožňují dostatečný prostor a čas pro školení a rozvoj uchazečů bez pracovních zkušeností.

#### 7.2.5 Metody získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů

Otázky v rozhovoru (otázky 13–14) sledovaly používané metody získávání zaměstnanců z interních zdrojů na pracovní místo mechanik strojů a používané metody získávání zaměstnanců z externích zdrojů na pracovní místo mechanik strojů.

**Metody získávání zaměstnanců z interní zdrojů** na pracovní místo mechanik strojů jsou dle všech informantů tvořeny inzercí v personálním systému, inzercí na nástěnkách a obrazovkách po prostorách organizace, kde nejefektivnějšími výstavními místy jsou dle informantů odpočinkové místnosti a kantýna, kde mají možnost nástěnky a televizní obrazovky vidět všichni interní zaměstnanci. Informanti A, B, D, E, F, G, H, I také uvedli metodu přímého oslovení interního pracovníka, které popsal respondent E: *„[...] dojde k oslovení někým z našeho týmu údržby, pokud třeba dotyčný ví, že ten pracovník má technické vzdělání [...], bavíme se s těmi lidmi o tom, že máme otevřené pozice [...].“*

Respondenti C, F, H, I akcentovali, že přímé oslovení neznamená automaticky nabídku pracovního místa, ale dle informanta I pouze snahu: *[...] interní pracovníky nařknout, zda by třeba měli zájem se přihlásit do výběrového řízení.*“

**Metody získávání zaměstnanců z externích zdrojů** na pracovní místo mechanik strojů jsou dle informantů A, B, C, D, E, F, G, H, I inzerce na kariérních stránkách, inzerce na pracovních portálech a program doporučení. Informanti A, B, C, D, E, F dále uvedli metodu spolupráce se školami, kterou naopak informanti G, H, I nevyužívají, protože nevnímají absolventy škol jako cílovou skupinu získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů a uvedli, že od začátku spolupráce se školami nepocítily výrazné výsledky.

Inzerce na pracovních portálech vnímá informant E jako: *„[...]další dobrý způsob, protože v dnešní době, když někdo hledá práci, tak jde automaticky na Jobs.cz či Práce.cz [...].“* Využití pracovních portálů uvádí také informant D: *„[...]když jsem se kandidátů ptal, tak jsou to většinou inzeráty na pracovních portálech, občas jsem však zaznamenal zpětnou vazbu, že když se ti lidé přihlásili, tak celkem dlouho trvalo, než se jim ozval někdo z personálního [...].“*

Spolupráci se školami popsal informant F: *„[...] chodíme aktivně do škol a na jejich veletrhy[...].“* Tuto spolupráci více rozvinul informant E: *„Spolupracujeme se dvěma středními školami, kam chodíme na veletrhy a různé akce, abychom oslovili studenty a po absolvování školy k nám nastoupili[...].“* Jednou z těchto škol je dle informanta D Střední odborné učiliště Dubská, které připravuje absolventy v tříletém učebním oboru mechanik elektrotechnik. Druhou školou, kterou uvedl informant A, je Střední průmyslová škola Kladno, která připravuje absolventy maturitního oboru automatizační technika. Výhodný způsob spolupráce se školami je, jak nastínil informant B: *„[...] přes praxi, protože daného člověka můžeme vyzkoušet, on pozná nás a pak k nám může nastoupit na trvalo.“*

Program doporučení dle informantů A, C, I umožňuje současným zaměstnancům doporučit vhodného externího uchazeče a dosáhnout na finanční odměnu. Informant A k programu doporučení uvedl: *„[...]mechanici mají kamarády, které osloví napřímo, za to mechanici dostanou finanční odměnu, a vnímám to tak, že člověk, který doporučuje, za svého kamaráda*

*ručí. Často je dávám k sobě do týmu, aby bylo rychlejší učení a doporučující člověk měl za nováčka zodpovědnost[...].“*

Dle odpovědí informantů je tak patrné, že organizace oslovuje interní zdroje prostřednictvím inzerce v personálním systému, inzerce na nástěnkách a obrazovkách po prostorách organizace a v některých případech pomocí přímého oslovení členy týmu. Externí zdroje organizace oslovuje prostřednictvím inzerce na kariérních stránkách a pracovních portálech, spoluprací se školami a programu doporučení. V některých případech informanti zmínili jako metody získávání z externích zdrojů sociální sítě, spolupráce s agenturami či v jednom případě oslovení externího pracovníka, který byl dle informanta B z externí firmy, která přijela do továrny instalovat nové zařízení. Tyto metody však dle informantů nebyly efektivní.

#### 7.2.6 Proces výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů

Otázky v rozhovoru (otázky 15–17) sledovaly způsob participace informantů na předvýběru uchazečů, kteří jsou následně pozváni k výběrovému pohovoru a dalším kolům v procesu výběru na pracovní místo mechanik strojů. Další zkoumanou oblastí byla prohlídka pracoviště v procesu výběru na pracovní místo mechanik strojů.

Všichni informanti shodně uvedli, že participují na **předvýběru uchazečů** na pracovní místo mechanik strojů. Způsob předvýběru popisuje informant A: *„[...] na to máme personální systém, kde si přečtu životopis, podívám se na jeho vzdělání, praxi a zájmy. V tom systému mám možnost, jak označit, že mám zájem, a následně si uchazeče pozveme.“* Informant F k metodě předvýběru dodal: *„[...] přijde mi životopis do Teamia, tam se podívám a přečtu si životopis a poznámky recruitera, zda to má či nemá smysl a reaguji palcem nahoru či dolů, zda chci nebo nechci pozvat.“* Pole působnosti informantů v předvýběru zaměstnanců více vymezil informant E: *„podílím se pouze tím, že se podívám do aplikace Teamio na životopis a průvodní dopis, nicméně sám uchazeče nekontaktuji. V podstatě je to tak, že recruiterovi kvůli složení směny řeknu, že teď potřebuji pouze lidi s elektro vzděláním a recruiter mi neposílá lidi bez něj.“* Informanti D a H uvedli, že součástí předvýběru je ze strany těchto dvou informantů náhled sociálních sítí uchazeče. Z odpovědí informantů je patrné, že předvýběr uchazečů na pracovní místo mechanik strojů je prováděn v aplikaci Teamio, kde dochází ke sběru přihlášek do procesu výběru. Předvýběr je prováděn v kooperaci

informantů se zástupcem personálního oddělení, který dle odpovědi informantů F, H provádí prvotní analýzu a sdílí písemné výstupy z analýzy v aplikaci Teamio. Tyto výstupy pomáhají informantům identifikovat, zda se jedná o vhodného uchazeče. Dle odpovědi informanta E je patrné, že v dohodnutých případech zástupce personálního oddělení provádí prvotní selekci dle dohodnutých paramentů (elektrotechnické vzdělání).

Všichni informanti shodně uvedli, že **proces výběru** na pracovní místo mechanik strojů je **dvoukolový**. Posloupnost popsal informant C: „*Co vím, tak výběrové řízení je dvoukolové. Netuším, zda se někdo z HR s uchazeči ještě nějak online či telefonicky spojí. Z mého pohledu přijde životopis [...] a pak jsou dvě kola. První kolo pohovor a druhé kolo vnímám tak, aby se spíš ten uchazeč podíval do našeho provozu [...].*“ Stejnou posloupnost shodně uvedli všichni informanti. Informant B nad rámec dvou kol přidal: „*První kolo je seznamovací formou pohovoru, součástí toho je odborný technický test [...].*“ Všichni informanti shodně uvedli, že součástí druhého kola je **prohlídka pracoviště**. Druhé kolo více rozvedl informant A: „*[...] Při druhém kole ukazujeme uchazeči přímo činnosti, které dělají mechanici. Zároveň se snažíme uchazeče nezahltit a spíše se snažíme, aby poznal, do čeho jde. Během druhého kola uchazeče nijak netestujeme, nicméně se ptáme na technické oblasti [...].*“ Stejný průběh prohlídky pracoviště uvedli shodně všichni ostatní informanti. Informant D uvedl, že v minulosti se po absolvování druhého kola někteří uchazeči rozhodli, že na daném pracovním místě nechtějí pracovat. Informant H uvedl, že druhé kolo již probíhá bez přítomnosti zástupce personálního oddělení. Informanti A, B, C, D, F, G, H, I uvedli, že se druhého kola účastní také tým koordinátor mechaniků, který je neformálním lídrem týmu ve výrobní hale. Pouze informant E uvedl, že provádí druhé kolo bez přítomnosti dalších osob.

Z odpovědí informantů je tak patrné, že výběr zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů je v organizaci dvoukolový. První kolo je koncipováno formou pohovoru, které je informanty vnímáno jako seznamovací. Druhé kolo je spojené s prohlídkou pracoviště a důležitost druhého kola vidí informanti spíše pro uchazeče, kteří se díky němu mohou rozhodnout, zda budou chtít na daném pracovním místě pracovat.



### 7.2.7 Metody výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů

Otázky v rozhovoru (otázky 18–21) sledovaly, zda jsou metody výběru zaměstnanců na první místo mechanik strojů shodné pro interní i externí uchazeče. Předmětem dotazování následně bylo složení hodnotitelů výběrového pohovoru a jejich role. Další otázka zkoumala obsah výběrového pohovoru. Navazující otázka se snažila identifikovat, zda informanti využívají další výběrové metody mimo výběrového pohovoru na pracovní místo mechanik strojů.

Informanti A, B, D, E, F, H uvedli, že **metody výběru** jsou shodné **pro interní i externí uchazeče**. Informant B dodal, že metody výběru jsou shodné i v případě technického testu. Shodnost metod výběru vysvětlil respondent A: *„Je to stejné, protože i interní lidé k nám přichází z jiného prostředí, protože v rámci směny nemají možnost chodit z oddělení do oddělení a často mají pouze kusé informace o tom, co se u nás dělá [...].“* Informant H upřesnil menší výjimky: *„[...] pro nás jsou metody stejné [...], akorát v některých případech interních uchazečů, pokud jej členové týmu již znají, nemusí být naše povídání v rámci pohovoru a druhého kola tak detailní a zároveň, jestliže víme, že interní uchazeč u nás pracuje jako elektrikář, [...], tak jej už nezkoušíme ze schémat.“* Menší detail ve vysvětlování v průběhu výběrového pohovoru uvedli také informanti C, I, kteří však shodně uvedli, že interní uchazeči povinně prochází výběrovým pohovorem i druhým kolem. Pouze informant G uvedl specifickou zkušenost: *„[...] u jednoho interního nástupu jsem byl tlačěn tím, že jsem nikoho externího nenašel [...], takže ten interní šel trošku mimo proces a kolega z jiného týmu mi ho předal.“* Dle odpovědí majoritní části informantů je patrné, že výběrové metody jsou shodné pro interní i externí uchazeče dle stanoveného procesu, který obsahuje první a druhé kolo výběru. Odlišnosti lze dle informantů spatřit v míře detailu při popisování pracovního místa.

Informanti A, C, D ke **složení hodnotitelů výběrového pohovoru** na pracovní místo mechanik strojů uvedli, že se ho (kromě nich samotných) jako hodnotitelé účastní také zástupce personálního oddělení a tým koordinátor mechaniků. Informanti B, E, F, G uvedli, že se výběrového pohovoru jako hodnotitelé účastní pouze oni sami a zástupce personálního oddělení. Informant F využívá tým koordinátora pouze jako svůj zástup. Informanti I, H uvedli, že mají sdílené týmy, a tudíž si navzájem navštěvují výběrové pohovory a spolu se zástupcem personálního oddělení tvoří trojici hodnotitelů. Význam zapojení tým

koordinátora popsal informant C: „Bereme s sebou tým koordinátora oblasti, kam je uchazeč zvažován, aby i tým koordinátor měl možnost si daného uchazeče posoudit a případně se na něco zeptat [...]“. Naopak informanti E, F vysvětlili, že tým koordinátora nezapojují, protože vnímají, že větší počet hodnotitelů by mohl narušit příjemnou atmosféru a generovat stres uchazeče.

**Role hodnotitelů výběrového pohovoru** na pracovní místo mechanik strojů konkretizoval informant I: „[...] zástupce personálního oddělení pohovor vede, zastřešuje úvod pohovoru a představuje firmu. Během pohovoru se zástupce HR ptá na obecné zkušenosti a důvody, proč uchazeč hledá novou práci [...]. My s kolegou spíše posloucháme a vyhodnocuje vhodnost do našeho týmu. V případě, že máme dotazy, tak jsou takové doplňkové a zaměřené do praxe [...]“. Řídící roli zástupce personálního oddělení v průběhu výběrového pohovoru popsali shodně všichni informanti. Rozdělení rolí mezi zástupcem personálního oddělení, informantem a tým koordinátorem mechaniků popsal informant A: „[...] rozdělené je to systematicky tak, že každý má svůj prostor a neskáče si do řeči. Obyčejně začíná recruiter, který dává obecné informace a relevantní HR věci, seznamuje s továrnou a uvádí do výběrového řízení. Já mluvím o tom, jak to funguje v našem týmu, jaké jsou naše procesy, [...] a jaký máme dopad na výrobu jako údržba. Tým koordinátor do toho vstupuje s technickými otázkami[...].“ Názor na rozdělení rolí uvedl informant F: „HR kolega či kolegyně řeknou vše okolo a já už mluvím jen o údržbě [...]nemá smysl, aby kolegyně z HR se ptala na ložiska a já mluvil o historii firmy a kde jsme rozmístění a tyhle věci, když to nemám nastudované.“ Spokojenost se systematickým rozdělením rolí sdíleli i ostatní informanti a například informant I uvedl, že mu takový způsob rozdělení vyhovuje, protože subjektivně vnímá vlastní nedostatky ve znalostech kladení otázek.

Z odpovědí informantů je patrné, že zástupce personálního oddělení výběrový pohovor koordinuje, dává obecné otázky uchazečům a představuje organizaci. Role informantů ve výběrovém pohovoru spočívá v kladení technických otázek a popisu oddělení, pracovního týmu a samotného pracovního místa. Rozdělení rolí je informanty vnímáno pozitivně s tím, že rozdělení reflektuje znalosti a zaměření hodnotitelů.

**Obsah výběrového pohovoru** na pracovní místo mechanik strojů vychází dle všech informantů ze stejné struktury, kterou rozvedl informant E: „[...]nejprve je představení, pak

*jsou otázky na vzdělání a praxi, pak představujeme my firmu a pozici. Následně je prostor na dotazy uchazeče.*“ Informant F uvedený výčet fází doplnil ještě o závěr, kdy uchazeči dostanou informaci o termínu zpětné vazby. Příklad technických otázek uvedl informant F: *„[...] zeptám se technickou otázkou [...], zajímá mě, jak postupovat při stahování a nandávání ložiska. Zde mi jde o to, že i když to uchazeč nikdy nedělal, tak musí být schopen alespoň rámcově teoreticky odpovědět[...].“* Stejnou strukturu s drobnými nuancemi uvedli všichni respondenti. Informant D ke struktuře uvedl: *„Každý pohovor má nějakou strukturu, která je vždy plus mínus stejná. Spolupracoval jsem zhruba se třemi až čtyřmi recruitery, a přestože jsou charakterově a typově odlišní, tak strukturu mají vždy podobnou [...].“* Stejnou zkušenost uvedl informant B: *„[...] celkově jsem poznal čtyři až pět recruiterů, někdo to pojal víc strukturovaně, někdo více improvizoval, ale principiálně strukturu jsme měli vždy podobnou[...].“* Průběh pohovoru se může dle informantů H, E lišit oblastmi diskuze či mírou sdělených informací, což je dáno mírou výmluvnosti a zájmu uchazeče. Všichni informanti uvedli, že se na výběrový pohovor připravují tím, že si vytisknou životopis a přečtou si vzdělání a praxi. Význam přípravy popsal informant A: *„Já si před pohovorem vytisknu životopis a dle toho se i ptám na to, co mě zajímá nebo zaujalo a třeba dle zájmů uvedených v životopise se snažím s uchazečem mluvit nebo na něj reagovat.“* Informanti E, D uvedli, že se před pohovorem dívají na sociální sítě uchazeče, aby o něm získali více informací.

Dle odpovědí informantů je patrné, že výběrový pohovor na pracovní místo mechanik strojů je polostrukturovaný. Na dodržování struktury dohlíží zástupce personálního oddělení. Průběh pohovoru se může dle informantů lišit v návaznosti na profil či projevy chování uchazečů. Příprava na výběrový pohovor probíhá ze strany informantů metodou analýzy životopisu.

Informant B k **dalším výběrovým metodám** uvedl, že po absolvování výběrového pohovoru okamžitě následuje **odborný písemný test**, který byl globálně zaveden ve všech odděleních HBW před pěti lety jako reakce na smrtelný úraz v oddělení HBW v čínské továrně. Informant B doplnil: *„Technický test obsahuje odborné otázky v oblasti elektroniky, mechaniky, technické dokumentace a bezpečnosti. V oddělení HBW ve všech LEGO továrnách je nastavena minimální hranice úspěšnosti pro postup do druhého kola.“* Ostatní informanti A, C, D, E, F, G, H, I využívání technických testů na pracovní místo mechanik

strojů neuvedli. Informanti D, E uvedli, že technické testy vyzkoušeli v minulosti. Informant D zmínil: „V minulosti, zhruba devět let zpátky, jsme i využívali nějaké testy z oblasti elektrotechniky, pneumatiky a mechaniky, ale toto už pro mechanika nevyužíváme. Pokud však hledáme specializaci elektronika, tak tam dochází k testování odborných znalostí uchazeče ve spolupráci se softwarovým инженерem a jedná se o písemný test [...].“ Negativní zkušenost s odbornými testy uvedl informant E: „[...] jednou jsme pohovor doplnili o testovací formulář od inženýra softwaru, ale to se mi moc nelíbilo, protože to bylo moc výsledkové [...], lidé jsou z toho ve stresu. Je super, že se nám podaří něco odhadnout, ale na druhou stranu teď jsem měl na pohovoru kluka, který byl velmi šikovný a co jsme spolu rozebírali ústně, tak to bylo úplně v pohodě, ale pak v testu nasekal pár nesmyslů, které však vycházely ze specifčnosti našeho provozu, nebo to byly hříčky toho, zda má být elektro fáze vlevo nebo vpravo [...].“

Druhé kolo výběru dle výpovědí informantů spočívá apriori v představením pracoviště. Průběh druhého kola řídí primárně tým koordinátor mechaniků. Účast tým koordinátora mechaniků je dle informantů A, B, C, D, F, G, H, I v druhém kole nezbytná, protože právě tým koordinátor bude následně nejvíce pracovat s daným uchazečem a podílí se na finálním rozhodnutí. Pouze informant E do procesu výběru tým koordinátora nezařazuje a provádí druhé kolo sám či případně ve společnosti mechanika elektronika, který hodnotí znalosti uchazeče v oblasti softwaru. Informanti A, B, C, D, F, G, H, I se dle odpovědí druhého kola zpravidla účastní spíše v roli pozorovatele.

Informant A uvedl, že jsou využívány technické otázky, které vychází z profilu uchazeče a primárně dochází k dotazům na uchazečovo subjektivní vnímání strojového parku. Informant B uvedl, že v průběhu druhého kola dochází k technickým dotazům na hydrauliku, pneumatiku a vnímání řídicího softwaru Programmable Logic Controller. Dle informanta C dochází zpravidla v průběhu druhého kola k detailní ukázce výrobního stroje a následným technickým otázkám k pracovnímu cyklu výrobního zařízení. Informant D uvedl, že v rámci druhého kola není definovaná struktura otázek a je závislá na výběru otázek tým koordinátora mechaniků. Informant E uvedl, že byly v minulosti v druhém kole vyzkoušeny technické testy v oblasti elektrotechniky, nicméně následně došlo k jejich zrušení kvůli negativní zpětné vazbě od uchazečů. Tyto testy jsou nahrazeny základními technickými otázkami v oblasti elektrotechniky a mechaniky. Informant F popsal, že ve druhém kole

využívá metodu **testu zručnosti**: „*Na dílně použijeme testík ve zjednodušené formě, aby se uchazeč neumazal nebo se mu něco nestalo. Probíhá to tak, že uchazeči tým koordinátor vyloží na stůl klapky, flex zařízení a podobně. Řekneme mu, tady máme klapku, ta dělá tolik a tolik cyklů a potřebujeme tu klapku vyměnit. Následně chceme, aby se uchazeč podíval a zvážil, jak by tuto činnost udělal. Když tu klapku vyndá, tak se ptáme, co to jsou dorazy a další detaily [...].*“ Informant G uvedl, že jsou v průběhu druhého kola využívány všeobecné technické otázky bez definované struktury či zaměření. Informant H dodal, že je uchazeč testován náhledem do elektronického či pneumatického schématu. Podobný přístup popsal informant I, který uvedl, že dochází k technickým dotazům v oblasti zapojení výrobních linek a oblasti elektrotechniky.

Všichni informanti uvedli jako dodatečnou metodu výběru na pracovní místo mechanik strojů **sbírání referencí**. Informanti A, C, E uvedli, že se na **reference o interních uchazečích** informují přímo od nadřízeného pracovníka uchazeče. Informanti A, C se konkrétně zajímají o přístup uchazeče, pracovní výkon a vztah k bezpečnostním pravidlům. Informant E uvedl, že sbírání referencí vnímá jako kontrolní krok a dále projev slušnosti, kdy informuje nadřízeného pracovníka uchazeče o možnosti interního přesunu. Informanti B a D uvedli, že preferují získávání referencí od členů svého týmu, kteří měli možnost interagovat s interním uchazečem v průběhu pracovního procesu. Informant B dodal, že považuje zpětnou vazbu od nadřízených pracovníků uchazečů za zavádějící a v minulosti se mu příliš nevyplatila věrohodnost poskytnutých informací. Informant D uvedl, že často ani nemá představu o tom, kdo je nadřízený pracovník interního uchazeče, protože samotný uchazeč tuto skutečnost nesdělil. Informace tak informant D dle svých slov primárně získává od tým koordinátorů mechaniků. Informant F uvedl, že využívá reference od členů svého týmu a dále si reference ověřuje od nadřízených pracovníků uchazečů. Informant G uvedl, že reference získával prostřednictvím nadřízeného pracovníka uchazeče, ale přiznal, že s tímto postupem nemá dobrou zkušenost, protože zpětná vazba na interního uchazeče byla rozporuplná a on sám je s uchazečem velmi spokojený. Informanti H, I dle svých slov získávají reference prostřednictvím členů svého týmu a uvádí, že se již nedotazují nadřízených pracovníků uchazečů, protože v minulosti zaznamenali nevoli, když chtěli aktivovat přesun interního mechanika ze směny do svého týmu na stálou denní směnu.

Informanti se shodně vyjádřili, že přístup k **referencím o externích uchazečích** je náročný a spíše nahodilý a možnost se tak skýtá dle informanta H například v momentě, kdy někdo z členů týmu zná z uchazeče například z jiné továrny. Stejný přístup popsal i informant I. Informant A popsal, že jako zdroj referencí u externích uchazečů využívá pracovníky, kteří uchazeče doporučili. Informant F uvedl, že v případě skupiny absolventů středních škol se snaží získat informace od mechaniků v podobném věku, kteří absolvovali stejné studium. Z odpovědí informantů je patrné, že v organizaci LEGO Production, s. r. o., na rozdíl od výběrového pohovoru, je rozdílný přístup k průběhu druhých kol a dodatečným metodám výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů. Pouze informanti B a F uvedli fragmenty systematického přístupu ke konkrétním dodatečným metodám výběru. Zbytek informantů demonstroval nestrukturovaný přístup k druhému kolu a dalším výběrovým metodám. Odlišný přístup je tak i u informantů C, D, E, F, kteří vedou pracovní týmy ve stejném oddělení, které se stará o totožný strojový park. Způsob získávání referencí je dle odpovědí respondentů velmi nahodilý a neexistuje struktura pro jejich získání.

#### 7.2.8 Rozhodování o výběru uchazeče na pracovní místo mechanik strojů

Cílem otázek v rozhovoru (otázky 22–25) byla identifikace počtu uchazečů, ze kterého si informanti zpravidla vybírají uchazeče na pracovní místo mechanik strojů. Další otázka se snažila identifikovat, zda se na výběru uchazeče podílí mimo informantů a zástupce personálního oddělení také další osoby. Následující dvě otázky měly za cíl identifikovat, které odborné dovednosti a znalosti jsou při rozhodování pro informanty nejdůležitější a které projevy chování při výběrovém pohovoru mají vliv na rozhodnutí informantů.

Informanti A, C, G, H k **počtu uchazečů**, ze kterého je zpravidla uskutečněn výběr na pracovní místo mechanik strojů, uvedli, že v některých případech dochází k situaci, kdy je pouze jeden relevantní uchazeč na jedno pracovní místo. Informanti C, D uvedli, že v momentě, kdy do svých týmů souběžně obsazují více pracovních míst a v průběhu výběru dojde k vyhodnocení, že je uchazeč relevantní, tak nedochází k následné komparaci s jinými uchazeči a okamžitě je uchazeč osloven s nabídkou k nástupu. Tento krok je tak dle informanta D proveden k eliminaci rizika, že uchazeči přijmou jinou nabídku. Informant F nabídl k počtu uchazečů kontextuální názor: *„Je to jak kdy. Za prvé, trh práce má nějaké výkyvy a ovlivňuje to, když končí továrny v okolí nebo absolventi končí ve škole. Dále pak ještě záleží na naší situaci, například když se nabírá v jeden moment do více směn třeba až*

*osm lidí, tak máme zezачátku problém najít vůbec osm uchazečů celkově [...].*“ Informant G uvedl, že měl dlouhodobý problém obsadit dvě volná pracovní místa mechaniků, protože relevantní uchazeči v procesu výběru přijali nabídky od konkurenčních organizací. Odchodovost účastníků z procesu výběru potvrdil také informant H, který uvedl, že se uchazeči rozhodují především dle hodinové sazby, které organizace nabízí, a z jeho zkušenosti dochází k častému rušení účasti v procesu výběru ze strany uchazečů z důvodu přijetí jiné nabídky.

Informanti A, B, C, D, F, G, H, I shodně uvedli, že do **rozhodování o výběru** uchazeče na pracovní místo mechanik strojů je v organizaci LEGO Production, s. r. o., zapojen nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa, zástupce personálního oddělení a v případě informantů také tým koordinátor mechaniků z daného pracovního týmu. Informant E uvedl, že do rozhodování tým koordinátora mechaniků nezapojuje. Pracovník na pracovním místě tým koordinátor mechaniků se zpravidla, kromě informanta E, účastní druhých kol a v případě informantů A, C, D bývá přítomen také jako hodnotitel při výběrovém pohovoru. Zapojení tým koordinátora do rozhodování o uchazeči vysvětlil informant A: *„[...] pokud mi tým koordinátor řekne, že mu daný člověk do týmu nezapadá, tak mu nabídku nedáme, protože tým koordinátor s ním pracuje dvanáct hodin denně[...].*“ Podobné odůvodnění nabídl informant C: *„Podílí se také tým koordinátor mechaniků, pod kterým pak bude ve výrobní hale uchazeč působit. Je pro mě důležité tým koordinátora zapojit[...], než abych mu mechanika vybral sám a pak jej mu tam posadil a řekl tady ho máš.*“ Informant F popsal, že nejprve jej zajímá postřeh zástupce personálního oddělení bezprostředně po výběrovém pohovoru a následně konzultuje výstupy z druhého kola s tým koordinátorem a případně dalšími členy týmu, kteří byli přítomni v dílně údržby.

V případě, že mají informanti možnost se rozhodovat mezi dvěma až třemi uchazeči, kteří prošli fází druhých kol, tak dochází ke **komparaci uchazečů dle odborných dovedností a projevů chování** demonstrovaného v procesu výběru. Informanti A, B, D uvedli, že komparace odborných dovedností je dle aktuální potřeby týmu. V případě, že je potřeba obsadit mechanika strojů se specializací na strojní zámečnickou, tak budou dle informantů převažovat dovednosti a zkušenosti v oblasti strojírenství. V případě, že je potřeba obsadit mechanika strojů se specializací na software, dochází dle informantů k preferování uchazečů se znalostmi Programmable Logic Controller. Informanti C, G, H, I uvedli, že rozhodují dle

předchozí praxe uchazeče a upřednostňují zpravidla zkušenějšího uchazeče před juniorním. Informant E uvedl, že vždy preferuje uchazeče, který disponuje elektrotechnickým vzděláním před uchazečem, který toto vzdělání nemá.

Informanti se v průběhu rozhodování také zaměřují na projevy pracovního chování uchazečů v průběhu výběru. Informanti A, B, C, D, kladou důraz na projevy pokory a ochotu učit se novým pracovním činnostem kvůli náročnosti strojového parku a novým technologiím, což ukazuje například odpověď informanta A: „[...] u nás se setkají s úplně novými technologiemi a když někdo přijde a řekne, že všechno umí a zná a nepotřebuje se učit, tak je to špatně, protože naše věci mohl maximálně vidět v LEGO továrně v Dánsku, a i tam to mají jinak.“ Informanti B, C, E, F, G akcentovali projevy týmové spolupráce a vzájemného respektu a upozornili, že projevy arogance či konfliktnosti jsou nepřijatelné v kontextu nutného respektování bezpečnostních pravidel, nutné práce v širším týmu mechaniků a každodenní kooperace s operátory výroby, což rozvedl informant F: „[...] snažím se vyvarovat tomu, že bych přijal někoho, u koho je [...] patrné, že je konfliktní, protože mechanici musí kooperovat s výrobními operátory a musí vydržet určitý stres [...] a nebyli výbušní, což u někoho jde poznat a u někoho ne [...]“. Informanti I a H dále uvedli, že by rádi získali do svých týmů potenciální lídry, kteří v procesu výběru budí přirozený respekt a projevují přirozenou autoritu. Tyto projevy však dle informanta H musí být podpořené ochotou respektovat pracovní instrukce a nastavená pravidla. Informant G uvedl, že v případě, kdy bude porovnávat technického experta, který však preferuje samostatnou práci s uchazečem, který nemá tak výrazné odborné dovednosti, ale je schopen pracovat v týmu, bude vždy preferovat druhou typologii uchazeče.

Z odpovědí informantů je patrné, že se počet, ze kterého dochází k výběru zaměstnance na pracovní místo mechanik strojů zpravidla pohybuje mezi jedním až třemi uchazeči. Na počet uchazečů tak má vliv aktuální situace na trhu práce a také interní počet otevřených pracovních míst mechanik strojů. Do rozhodování je dle výpovědí informantů vždy zapojen zástupce personálního oddělení, nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa a u většiny informantů také tým koordinátor mechaniků či další pracovník v roli experta na zkoumanou oblast. Informanti se zpravidla rozhodují dle míry pracovních zkušeností a většina informantů preferuje zkušenější uchazeče před juniorními. Dle drtivé většiny informantů má na samotné rozhodnutí vliv aktuální potřeba a vyhledávaná specializace.



Zpravidla tak dle informantů dochází k preferování uchazečů s elektrotechnickým vzděláním či se znalostmi softwaru. Informanti se zaměřují také na projevy chování v průběhu výběru a preferují projevy chování jako je pokora, chuť se učit, ochota spolupracovat v týmu, schopnost řešit konflikty a ochota dodržovat bezpečnostní pravidla výrobního provozu.

### 7.2.9 Adaptace před nástupem na pracovní místo mechanik strojů

Otázka v rozhovoru (otázka 26) sledovala, zda informanti komunikují s uchazeči před nástupem a případně v jakých souvislostech. Doplnující otázka se snažila identifikovat oblasti, ve kterých by informanti eventuální komunikaci uvítali.

Všichni informanti shodně uvedli, že před nástupem na pracovní místo mechanik strojů nedochází ke kontaktu mezi nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa a uchazečem. Poslední kontakt s uchazečem mají informanti ve druhém kole výběru, což popsal informant F: „*Můj kontakt končí ve druhém kole a vidím se s ním až při nástupu[...].*“ Informanti G a I uvedli, že v případě interních nástupů dochází k nahodilé konverzaci mezi uchazečem a nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa, nicméně komunikace nemá definovanou strukturu, což popsal informant G: „*[...] u těch interních se řeklo, kdy nastupuje a dále jsme si řekli k náradí, telefonu a dalším věcem v den nástupu nebo když mě odchytili někde na chodbě před nástupem.*“

Informant A uvedl, že by **případnou komunikaci před nástupem** uvítal a dokázal by si do budoucna představit, aby komunikaci s nastupujícím uchazečem vedl tým koordinátor mechaniků: „*[...] třeba dvakrát za ty dva měsíce, kdy je ve výpovědi by se mu ozval. Nicméně komunikace by musela být připravená a vždy stejná u všech uchazečů a neměla by být příliš detailní a osobní a nevyzněla tak, že vyloženě spěcháme na to, aby uchazeč k nám přišel, nebo že jej tu budeme vítat s kytkami. Spíše by to mělo být takové připomenutí, udržení kontaktu a ověření si, že se něco nezměnilo.*“ Informant B uvedl, že pokud by bylo možné právně před nástupem podepsat dohodu o mlčenlivosti, tak by si dokázal představit s uchazečem sdílet technickou dokumentaci, aby došlo k urychlení adaptace. Informanti C, H uvedli, že by komunikaci s uchazečem před nástupem uvítali pouze v momentě, kdy by došlo ke komplikacím či změnám ze strany uchazeče. Informant D uvedl, že by uvítal komunikaci s uchazečem pouze v situaci, kdy by měl o uchazeče enormní zájem a ten by

zvažoval, zda přijmout nabídku. Informant E nevnímá potřebu s uchazečem před nástupem komunikovat, aby u uchazeče nedošlo k interpretaci, že bude mít s informantem přátelský vztah a nevzniklo riziko, že následně informanta nebude dostatečně respektovat. Informant F uvedl, že potřebu komunikovat s uchazečem nevnímá, protože zde je nastavený proces z personálního oddělení a v momentě, kdy uchazeči mají otázky, tak kontaktují zástupce personálního oddělení. Informant F věří, že v momentě, kdy by zástupce personálního oddělení neznal odpověď na otázky uchazeče, tak by informanta kontaktoval a došlo k doplnění. Informant H uvedl, že by uvítal možnost mít s uchazečem dodatečnou komunikaci před nástupem, ale netuší, co by mělo být jejím obsahem. Informant I uvedl specifickou zkušenost: *„[...]s interním částečnou přípravou před nástupem je, u externího se mi v poslední době stalo, že jsem zapomněl, že má nastoupit a zjistil jsem to až v den nástupu[...].“*

Z výpovědí informantů je patrné, že v organizaci nadřízení pracovníci obsazovaného pracovního místa mechanik strojů neparticipují na adaptaci před nástupem a nedochází ke komunikaci s uchazeči ze strany nadřízených pracovníků. Informanti uvedli, že by si dokázali eventuelně představit komunikaci s uchazeči s cílem potvrzení, že nástup ze strany uchazeče platí. Pouze informant B vyjádřil myšlenku, že by mohl sdílet pracovní materiály, aby došlo k následné rychlejší adaptaci na pracovní místo.

### **7.3 Vyhodnocení výsledků empirického šetření**

Výsledky empirického šetření zachycující proces získávání a výběru mechaniků strojů jsou schematicky interpretovány níže v tabulce 3. Vyhodnocení výsledků empirického šetření vychází z analýzy dokumentace organizace k procesu získávání a výběru zaměstnanců a kvalitativního šetření koncipovaného polostrukturovanými rozhovory s informanty empirického šetření. Výsledky kvalitativního šetření byly interpretovány kontextuálně pro konkrétní pracovní místo mechanik strojů, tedy ne jako fenomén zobecnění výsledků pro všechna pracovní místa v organizaci.

Tabulka 3 Proces získávání a výběru mechaniků strojů v organizaci LEGO Production, s. r. o.

činnosti	fáze	výsledky
Získávání	aktualizace požadavků na uchazeče na pracovní místo mechanik strojů	bez pravidelně stanovené periodicity aktualizace popisu pracovního místa. Požadavky v popisu pracovního místa aktualizovány primárně v reakci na změny technologií ve výrobě. Požadavky na uchazeče v pracovní nabídce modifikované dle aktuální potřeby týmu a dle vyhledávané specializace (elektrikář, strojní zámečnick, elektronik)
	vznik potřeby obsadit pracovní místo mechanik strojů	vznik potřeby mobilitou pracovníků (především interní přesuny) a rozšiřováním týmu dle plánů údržby vycházející ze změny technologií (avizované s časovým předstihem šest měsíců až jeden rok)
	identifikace zdrojů k obsazení pracovního místa mechanik strojů	dle aktuální potřeby pracovního týmu. Interní zdroje: zaměření na operátory výroby a mechaniky z jiných týmů údržby. Externí zdroje: zaměření na absolventy středních škol a učilišť, zaměstnanci jiných firem
	stanovení metod získávání zaměstnanců a formulace pracovní nabídky na pracovní místo mechanik strojů	interní zdroje: nástěnky a obrazovky po prostorách továrny, inzerce na intranetu, občasné přímé oslovení interního pracovníka. Externí zdroje: spolupráce se školami, program doporučení, inzerce na pracovních portálech, inzerce na kariérních stránkách organizace. Formulace pracovní nabídky zástupcem personálního oddělení
Výběr	předvýběr uchazečů na pracovní místo mechanik strojů	telefonický rozhovor proveden zástupcem personálního oddělení, analýza zasláného životopisu zástupcem personálního oddělení a nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa mechanik strojů
	proces a metody výběru na pracovní místo mechanik strojů	první kolo: polostrukturovaný rozhovor s nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa a zástupcem personálního oddělení, ojediněle přítomen tým koordinátor mechaniků. Druhé kolo: spojené s prohlídkou pracoviště, zaměření na technické dotazy. Metody výběru doplněny o reference
	rozhodování o výběru na pracovní místo mechanik strojů	zapojen zástupce personálního oddělení, nadřízený pracovník pracovního místa a zpravidla tým koordinátor mechaniků. Rozhodující odborné dovednosti dané aktuální potřebou v týmu a individuálními preferencí nadřízených pracovníků. Rozhodující projevy chování: ochota práce v týmu, respektování pravidel, ochota učit se.
	nabídka a kontaktování uchazeče před nástupem na pracovní místo mechanik strojů	Nabídka zaslána v personálním systému Workday. Kontaktování zástupcem personálního oddělení. Bez participace nadřízeného pracovníka obsazovaného pracovního místa

Zdroj: vlastní zpracování

**Empirické šetření sledovalo, jaké jsou v organizaci fáze procesu získávání mechaniků strojů.** Proces získávání mechaniků strojů je dle dokumentace organizace rozdělen do fází aktualizace požadavků na pracovní místo, identifikace zdrojů k obsazení pracovního místa a formulace pracovní nabídky. Aktualizace požadavků v popisu pracovního místa mechaniků strojů v organizaci vychází dle výsledků kvalitativního šetření primárně z aktuální potřeby pracovního týmu a potřeb výrobního provozu dané změnou výrobních technologií. Personální oddělení organizace do aktualizace požadavků zpravidla není zapojené a v organizaci není systematicky nastavená periodicita aktualizace. Pracovní místo mechaniků strojů obsahuje nezbytný požadavek dosaženého vzdělání na střední odborné škole či učilišti v technickém oboru či relevantní technická praxe. Dle aktuální potřeby a složení pracovního týmu může být vznesen požadavek na elektrotechnické vzdělání. Aktuální potřeba pracovního týmu není zpravidla reflektována okamžitě v popisu pracovního místa, ale bývá zaznamenána do znění pracovní nabídky. V ojedinělých případech mohou být požadavky uvedené v pracovní nabídce odlišné od požadavků v popisu pracovního místa.

Potřeba obsadit pracovní místo mechaniků strojů v organizaci vzniká dle výsledků kvalitativního šetření zpravidla instalací nových výrobních technologií či vlivem rozšiřování portfolia nových výrobních strojů. Plán rozšiřování bývá zpravidla komunikován s šestiměsíčním až dvanáctiměsíčním předstihem. Plány bývají v některých případech nepřesné z důvodu chybějících informací o výrobních technologiích či z důvodu zpomaleného procesu schvalování rozpočtu na lidské zdroje. Potřeba dále vzniká mobilitou pracovníku, která je dána primárně interními přesuny mechaniků strojů do jiných oddělení údržby či inženýrských týmů.

Identifikace zdrojů k obsazení pracovního místa mechaniků strojů je dle výsledků kvalitativního šetření v organizaci závislá na aktuální potřebě, složení pracovního týmu a vyhledávané specializaci. V případě, že není vznesen požadavek na elektrotechnické vzdělání, tak je přirozeným zdrojem získávání skupina interních zaměstnanců na pracovním místě operátor výroby a preferováni jsou operátoři výroby s technickým vzděláním. Pokud dochází ke vznesení požadavku na elektrotechnické vzdělání, tak jsou zdroji pro obsazení pracovního místa mechaniků strojů zaměstnanci jiných firem a absolventi středních škol a učilišť. Navazujícím krokem v procesu získávání zaměstnanců na pracovní místo

mechanik strojů je stanovení metod získávání, které zpravidla kombinuje zaměření na interní i externí zdroje.

**Empirické šetření sledovalo, jaké jsou v organizaci využívané metody získávání mechaniků strojů.** V případě získávání zaměstnanců z interních zdrojů dochází dle dokumentace organizace k povinné inzerci na intranetu organizace v personálním systému Workday. Inzerce na intranetu je dle výsledků kvalitativního šetření doplněna o nástěnky a obrazovky v prostorách organizace a v některých případech dochází také k oslovení interního zaměstnance členy týmu, do kterého je pracovní místo obsazováno. Oslovování interních zaměstnanců lze dle výsledků kvalitativního šetření vnímat jako interní program doporučení, který však není spjatý dle metodiky organizace s finanční odměnou. Finanční odměna za doporučení náleží dle přílohy dokumentace pouze v případě doporučení externích uchazečů. Všichni interní uchazeči musí po oslovení zaslat přihlášku do výběrového řízení přes interní personální systém. Přihlášení do procesu výběru na obsazované pracovní místo mechanik strojů je možné dle dokumentace a výsledků kvalitativního šetření pouze prostřednictvím interního personálního systému Workday.

Organizace dle dokumentace a výsledků kvalitativního šetření využívá také metody získávání zaměstnanců zaměřené na externí zdroje. Primární metodou získávání zaměstnanců z externích zdrojů je dle metodiky organizace inzerce na kariérních stránkách. Tato metoda je dle výsledků kvalitativního šetření doplněna o pracovní inzertní portály Jobs.cz. a Práce.cz aktivované přes aplikaci Teamio od organizace LMC s. r. o. Organizace LEGO Production, s. r. o., dle výsledků kvalitativního šetření za účelem dlouhodobého získávání mechaniků strojů v průběhu minulého roku zahájila aktivní spolupráci se dvěma lokálními technickými školami. Další využívanou metodou je program doporučení externího uchazeče interním pracovníkem organizace. Program doporučení je stimulován finanční odměnou, která je dle přílohy dokumentace vyplacena po úspěšném absolvování zkušební doby doporučené osoby.

**Empirické šetření sledovalo, jaké jsou v organizaci fáze procesu výběru mechaniků strojů.** První fází procesu výběru je dle dokumentace předvýběr zaměstnanců, který je dle výsledků kvalitativního šetření uskutečněn v rozhraní aplikace Teamio, kde zároveň dochází ke sběru přihlášek uchazečů. Předvýběr je dle výsledků kvalitativního šetření zahájen nejprve zástupcem personálního oddělení, který provádí prvotní analýzu životopisu

a telefonický rozhovor s uchazečem. Zástupce personálního oddělení z telefonického rozhovoru dle výsledků kvalitativního šetření vytvoří poznámky, které jsou nadřízenému pracovníkovi obsazovaného pracovního místa k dispozici při navazující analýze životopisu. Nadřízení pracovníci se v průběhu analýzy životopisu dle výsledků kvalitativního šetření primárně zaměřují na pracovní zkušenosti, dosažené vzdělání a eventuálně disponibilitu elektrotechnickou vyhláškou. V ojedinělých případech jsou dle výsledků kvalitativního šetření do analýzy životopisu zahrnuti tým koordinátoři mechaniků. Nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa v rámci předvýběru uchazeče již dle výsledků kvalitativního šetření nekontaktuje. V případě, že není uchazeč relevantní, tak dochází dle metodiky k zamítnutí uchazeče zástupcem personálního oddělení a povinné sdělení zpětné vazby od zástupce personálního oddělení. V případě, že nadřízený pracovník má zájem o pohovor s daným uchazečem, tak dle výsledků kvalitativního šetření v aplikaci Teamio uchazeče označí a zástupce personálního oddělení zahájí kontakt s uchazečem ohledně termínů pohovorů. Na předvýběr zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů navazují dle výsledků kvalitativního šetření povinná dvě kola výběru pro interní i externí uchazeče.

První kolo je výběrový pohovor, který je dle metodiky povinnou metodou výběru. Pohovor je dle výsledků kvalitativního šetření prováděn s hodnotiteli tvořenými zástupcem personálního oddělení a nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa. V ojedinělých případech se dle výsledků kvalitativního šetření jako hodnotitel výběrového pohovoru účastní také tým koordinátor z řad mechaniků. Před konáním výběrového pohovoru si dle výsledků kvalitativního šetření nadřízení pracovníci obsazovaného pracovního místa vytisknou životopis a připraví si oblasti potenciálních otázek na uchazeče.

V procesu výběru v organizaci LEGO Production, s. r. o., na pracovní místo mechanik strojů dle výsledků kvalitativního šetření povinně navazuje druhé kolo, které je spojené s prohlídkou pracoviště. Druhé kolo dle výsledků kvalitativního šetření zpravidla trvá čtyřicet až devadesát minut. Cílem druhého kola je seznámení uchazeče s detailem vykonávaných pracovních činností. Druhé kolo je dle výsledků kvalitativního šetření prováděno bez zástupce personálního oddělení a organizace je tak primárně zastoupena tým koordinátorem mechaniků, který uchazeče provádí a klade otázky.

Nadřízení pracovníci obsazovaného pracovního místa se dle výsledků kvalitativního šetření rozhodují nanejvýše mezi dvěma až třemi finálními uchazeči na pracovní místo mechanik strojů. Rozhodovací kritéria vychází dle výsledků kvalitativního šetření z aktuální potřeby a složení pracovního týmu a dále z individuálních preferencí nadřízených pracovníků. Dokumentace organizace zakazuje selektivní parametry, které jsou v rozporu s antidiskriminačním zákonem. Pro nadřízené pracovníky obsazovaného pracovního místa mechanik strojů jsou dle výsledků kvalitativního šetření důležité projevy chování jako je ochota práce v týmu, respektování nastavených pravidel a ochota učit se novým pracovním činnostem a technologiím. V některých případech je finální uchazeč pouze jeden a jestliže je relevantní, tak nedochází ke komparaci s jinými uchazeči, aby nedošlo k riziku ztráty uchazeče.

Po procesu výběru dochází dle výsledků kvalitativního šetření k dohodě mezi nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa, zástupcem personálního oddělení a ojedinele tým koordinátorem mechaniků k potvrzení výběru uchazeče. Po výběru uchazeče na pracovní místo mechanik strojů je dle dokumentace organizace za připravení nabídky zodpovědný zástupce personálního oddělení, který vytvoří nabídku v personálním systému Workday, kterou následně uchazeč elektronicky podepíše. Po přijetí nabídky uchazečem dochází ke zpracování administrativních dokumentů. Dle dokumentace organizace dochází ke kontaktování uchazeče zástupcem personálního oddělení, který uchazeče informuje o formalitách před nástupem jako je termín lékařské prohlídky, termín bezpečnostního školení a den nástupu do zaměstnání. V procesu nabídky či ve fázi adaptace před nástupem již dle výsledků kvalitativního šetření nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa uchazeče nekontaktuje.

**Empirické šetření sledovalo, jaké jsou v organizaci využívané metody výběru mechaniků strojů.** První metodou výběru na pracovní místo mechanik strojů je dle výsledků kvalitativního šetření polostrukturovaný pohovor se zástupcem personálního oddělení, nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa a v ojedinelých případech tým koordinátorem mechaniků. Výběrový pohovor je dle výsledků kvalitativního šetření informanty vnímán jako polostrukturovaný a je veden zástupcem personálního oddělení. Délka pohovoru se pohybuje dle výsledků kvalitativního šetření od čtyřiceti pěti minut po šedesát minut. Dle výsledků kvalitativního šetření je výběrový pohovor veden zástupcem

personálního oddělení dle definované struktury, která je dle výsledků kvalitativního šetření relativně stabilní a pouze v průběhu výběrového pohovoru dochází k menší modifikaci dle aktivity, reakcí a otázek uchazeče. V případě interních uchazečů je zredukován objem sdílených informací o organizaci.

Výběrový pohovor je dle výsledků kvalitativního šetření rozdělen do několika částí. První částí je úvod, kdy dochází k seznámení hodnotitelů s uchazeči a představení struktury a délky pohovoru. Druhá část je věnována uchazeči, který popisuje své vzdělání, praxi a zájmy. V této části dochází k otázkám hodnotitelů, kde se svými otázkami nejprve vstupuje zástupce personálního oddělení. Otázky zástupce personálního oddělení jsou dle výsledků kvalitativního šetření zaměřeny na pracovní situace v předchozím zaměstnání, pracovní motivaci, profesní zájmy a interpersonální situace na pracovišti. Následně dostanou prostor k otázkám další hodnotitelé (nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa a eventuálně tým koordinátor), kteří vstupují primárně s technickými dotazy v oblasti mechaniky, hydrauliky, pneumatiky, elektroniky a softwaru. Třetí částí výběrového pohovoru je představení organizace, pracovního týmu a pracovního místa. Představení organizace má dle výsledků kvalitativního šetření na starosti zástupce personálního oddělení. Zodpovědnosti, činnosti a působnost pracovního týmu a pracovního místa popisuje nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa a jeho výklad je eventuálně doplněn tým koordinátorem mechaniků. V průběhu této fáze uchazeč dostává prostor na své otázky a postřehy. Poslední fází výběrového pohovoru je závěr, kde dochází k představení navazujících kroků a poskytnutí informace, do jakého termínu může uchazeč očekávat zpětnou vazbu.

Rozdělení rolí v průběhu výběrového pohovoru je dle výsledků kvalitativního šetření neměnné a informanty vnímáno pozitivně. Někteří informanti shodně uvedli, že subjektivně vnímají vlastní nedostatek v oblasti kladení otázek, a proto obecné otázky a vedení pohovoru přenechávají zástupci personálního oddělení. Svou roli informanti vnímají apriori v kladení technických otázek přímo souvisejících s pracovními činnostmi. Informanti dle výsledků kvalitativního šetření uvedli, že jejich další úlohou je představení svého týmu a obsazovaného pracovního místa. V jednom případě po ukončení výběrového pohovoru následuje písemný test z mechaniky, elektrotechniky a bezpečnosti práce.



Následující metodou výběru je druhé kolo, které je dle výsledků kvalitativního šetření v organizaci spojené s prohlídkou pracoviště. V organizaci není dle výsledků kvalitativního šetření systematický a konsistentní přístup k průběhu druhého kola. Druhé kolo se koná bez účasti zástupce personálního oddělení a organizace je zde zastoupena nadřízeným pracovníkem obsazovaného pracovního místa a tým koordinátorem mechaniků. Druhé kolo se odehrává v prostorách výroby a údržby. Součástí druhého kola jsou zpravidla technické dotazy u výrobních strojů. V ojedinělých případech dochází ke zjednodušenému manuálnímu testu zručnosti v dílně údržby za dodržení interních bezpečnostních pravidel. Druhé kolo je informanty dle výsledků kvalitativního šetření vnímáno spíše jako informativní, aby došlo ke zvýšení povědomí uchazeče o pracovních činnostech a hlavních odpovědnostech na pracovním místě.

Dodatečnou metodou výběru na pracovní místo mechanik strojů jsou dle výsledků kvalitativního šetření reference. Zpětná vazba na uchazeče je sbírána primárně u interních zaměstnanců. V případě externích zaměstnanců dochází k využití programu doporučení a komunikaci s doporučující osobou. Reference na externí uchazeče mohou být dále obohaceny o vstupy zaměstnanců, kteří přišli s externím pracovníkem do kontaktu v předchozím zaměstnání či v průběhu studia. V organizaci není dle výsledků kvalitativního šetření stanoven jednotný systém sbírání či poskytování referencí. Organizace pro účely výběru mechaniků strojů nevyužívá žádné dodatečné metody výběru.

## 8 Diskuse

Z provedeného šetření je patrné, že v organizaci není příliš koncepční přístup ke zvážení obsazení pracovního místa a plánování lidských zdrojů. Přístup organizace se dle výsledků šetření liší v metodách od teoretických východisek a utvořeného modelu procesu získávání a výběru zaměstnanců na pracovní místo mechaniků strojů. Organizace dle výsledků šetření primárně vychází z plánů výroby na dané období a z činností údržby, které souvisejí s novými výrobními technologiemi či rozšiřováním portfolia výrobních strojů. Zvažování obsazení pracovního místa a plánování lidských zdrojů dle výrobních plánů a stavu strojového parku je v souladu s tvrzením Patermanna (2022, s. 96). V organizaci však dle výsledků šetření chybí detailnější harmonogram, který by zahrnoval dle Polanky a Rakyty (Legát a kol., 2016, s. 86) rozpad na načasování aktivit údržby, postupy práce a výkazy odpracovaných hodin pro plánování lidských zdrojů. Organizace dle výsledků šetření nepracuje s plánováním scénářů, které popisují Armstrong a Taylor (2015, s. 265) jako souhrn optimistických a pesimistických prognóz, které vychází z interní analýzy organizace a externího okolí. Plánování scénářů by tak mohlo organizaci pomoci eliminovat situace, kdy dle výsledků šetření dochází k souběžnému obsazování podobných typů pracovních míst, které tak generují vzájemnou interní konkurenci a redukuje počet relevantních uchazečů.

Aktualizace požadavků na pracovní místo mechanik strojů probíhá v organizaci dle výsledků šetření v rovině administrativní (popis pracovního místa) a rovině praktické (pracovní nabídka). V některých případech dochází dle výsledků šetření k odchylce pracovní nabídky (inzerátu) od popisu pracovního místa. Používané metody organizace nejsou v souladu s teoretickými východisky a utvořeným modelem procesu získávání a výběru mechaniků strojů. Analýza pracovního místa je v organizaci prováděna pouze metodou rozboru existující dokumentace, která je následně doplněna o subjektivní vstupy nadřízeného pracovníka obsazovaného pracovního místa či ředitele oddělení. Doporučené metody analýzy pracovního místa jako jsou pozorování, rozhovory a dotazníky, které uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 681), Breaugh (2017, s. 13) a Kocianová (2010, s. 44–51), nejsou v organizaci využívány.

Nezbytné požadavky na pracovní místo mechanik strojů jsou v souladu s vytvořeným modelem získávání a výběru zaměstnanců mechaniků strojů a vychází ze specifík pracovního místa. Žádoucí požadavky na pracovní místo mechanik strojů nejsou dle výsledků šetření v organizaci systematicky stejné pro všechna oddělení. Některé odlišnosti lze najít napříč směny stejných oddělení. Systematizovaný přístup by organizaci eventuelně umožnil společný přístup k internímu rozvoji mechaniků strojů v oblasti softwaru řídicích systémů Programmable Logic Controller či nových technologií, které by byly společné pro více pracovních týmů. V organizaci dochází pouze k elementárnímu identifikování kompetencí. Identifikace kompetencí by dle teoretických východisek (Sharma, Malodia, 2022, s. 1754) měla doplňovat analýzu pracovního místa. Sofistikovanější přístup, který by zahrnoval detailnější zkoumání kompetencí pracovního místa, by organizaci umožnil přesnější přístup k definování odborných požadavků na pracovní místo.

Dle výsledků šetření organizace rozděluje pracovní místo mechanik strojů dle specializací, které jsou v souladu s teoretickými východisky Helebranta (2008, nestránkováno), na mechanik strojní zámečnický, mechanik elektrikář, mechanik elektronik. Pro specializace elektronik a elektrikář je dle výsledků šetření stanoven nezbytný požadavek na dostupnost osvědčení dle zákona č. 250/2021 Sb. (dříve vyhláška č. 50/1978 Sb.). Požadavky jsou v souladu s Národní soustavou povolání (2023). Dle výsledků šetření organizace umožňuje toto osvědčení svým interním pracovníkům dodělat při zaměstnání, což je v souladu se zvyšujícím trendem u dospělých vstupujících do zkrácených rekvalifikačních programů uvedených ve výzkumu Vojtěcha a Kuzmové (2023, s. 50).

Organizace se dle výsledků šetření zaměřuje na interní i externí zdroje získávání zaměstnanců a interní mobilita je v organizaci dle výsledků šetření velmi frekventovaná a její přístup je v souladu s teoretickými východisky Kocianové (2010, s. 177) a Kursche (2016, s. 41). Interní zdroje jsou v organizaci oslovovány inzercí prostřednictvím nástěnek a obrazovek umístěných v prostorách organizace a inzercí v interním personálním systému. Tyto metody jsou doporučovány Šikýřem (2014, s. 99) a jsou v souladu s vytvořeným modelem procesu získávání a výběru mechaniků strojů. V ojedinělých případech také dochází k přímému oslovení interního zaměstnance. Účinnost této metody deklaruje Muteswa (2016, s. 203). Metoda rozeslání pracovní nabídky e-mailem, která byla zmíněna

v utvořeném modelu získávání a výběru mechaniků strojů, není v organizaci využívána. Na základě identifikace vhodných zdrojů organizace dle výsledků šetření využívá metody získávání zaměstnanců z externích zdrojů jako je program doporučení, který lze dle Kocianové (2010, s 88) a Bělohlávka (2016, s. 32) vnímat jako spolehlivou metodu získávání. Povinnou metodou získávání zaměstnanců z externích zdrojů je v organizaci inzerce na kariérních stránkách organizace, která je doplněná o pracovní portály od skupiny LMC. Inzerce na pracovních portálech je tak v souladu s průzkumem Bohmové, Pavlíčka (2015, s. 23) a Smereka (2021, s. 8–10), kteří tuto metodu vnímají jako nejrozšířenější napříč organizacemi v České republice. Organizace nevyužívá na získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů sociální síť LinkedIn, kterou doporučuje Tegze (2018, s. 17) a která je průzkumy společnosti Glasdoor (Brouer, Badawy, Stefanone, 2021, s. 35) vnímána jako hlavní nástroj hledání zaměstnání ze strany uchazečů.

Organizace LEGO Production, s. r. o., reflektuje dlouhodobou potřebu získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů a činí aktivní kroky, aby se zaměřila na cílovou skupinu absolventů středních škol. Zaměření na absolventy škol je dle tvrzení Vencovské a kolektivu (2015, s. 10) přirozená reakce na měnící se trh práce. Zaměřením na absolventy škol si tak organizace doplňuje rozpětí externích zdrojů a hledá méně nákladné varianty, než je získávání zaměstnanců z jiných firem. Organizace dle výsledků šetření za účelem získávání absolventů zahájila spolupráce se školami v regionu, kde se cílí na absolventy oboru mechanik elektronik ze Středního odborného učiliště Dubská a na absolventy maturitního oboru automatizační technika ze Střední průmyslové školy Kladno. Dle tvrzení informantů je však patrné, že stále část informantů upřednostňuje zkušenější pracovníky jiných firem do svých oddělení. Organizací využívané metody získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů jsou v souladu s utvořeným modelem získávání a výběru mechaniků strojů.

Předvýběr uchazečů je dle výsledků šetření v organizaci zahájen zástupcem personálního oddělení, který provádí analýzu životopisu a telefonický rozhovor s uchazečem, tuto kombinaci deklaruje jako vhodný způsob předvýběru Kocianová (2010, s. 95). Analýzou životopisu pokračuje nadřízený pracovník obsazovaného pracovního místa, který dá pokyn k pozvání uchazeče do výběrového řízení. Uchazeče s termínem a formou výběrového řízení kontaktuje zástupce personálního oddělení a tuto část procesu lze dle Armstronga a Taylora

(2015, s. 285–286) a Hroníka (2007, s. 146) vnímat jako zahájení kontaktu s uchazeči. Organizace na pracovní místo mechanik strojů nevyužívá žádné dodatečné metody předvýběru a přístup organizace v předvýběru zaměstnanců je v souladu s utvořeným modelem získávání a výběru mechaniků strojů.

Organizace dle výsledků šetření výběr zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů zahajuje polostrukturovaným pohovorem, který dle Armstronga a Taylora (2015, s. 160) a Kocianové (2010, s. 102) umožňuje dle vývoje rozhovoru modifikovat připravenou sadu otázek. Dle výsledků šetření tak v průběhu rozhovoru dochází k odlišnému zaměření na detail dle reakcí a zájmu uchazečů. První kolo výběru zaměstnanců v organizaci LEGO Production, s. r. o., na pracovní místo mechanik strojů je v souladu s utvořeným modelem získávání a výběru mechaniků strojů, nicméně dle výsledků šetření je patrné, že nadřízení pracovníci obsazovaného pracovního místa mechanik strojů neprošli školením k vedením pohovoru a hrozí tak riziko kladení sugestivních či uzavřených otázek, před kterými varuje Bělohlávek (2016, s. 54).

Přístup organizace ve druhém kole výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů není v souladu s utvořeným modelem získávání a výběru mechaniků strojů, kde bylo doporučeno, aby druhé kolo probíhalo metodou vzorku práce a následně byl proces výběru uzavřen prohlídkou pracoviště. Metoda vzorku práce či manuální testy zručnosti a praktické zkoušky lze považovat za vhodné metody výběru technických a manuálních pracovníků (Bělohlávek, 2016, s. 130–131; ATS, 2023, nestránkováno). Organizace pro výběr mechaniků strojů nevyužívá žádné psychodiagnostické testy, jejichž využití pro technická a manuální pracovní místa uvádí Lisá (2019, s. 97) či Seitlová, Schiedková (2014, s. 132–133). Prohlídka pracoviště je v souladu s teoretickými východisky a utvořeným modelem získávání a výběru mechaniků strojů a dle výsledků šetření je cílem prohlídky pracoviště seznámení uchazeče s potenciálními pracovními činnostmi a prostředím, což je dle McCarthy a kolektivu (2018, s. 18) krok k podpoření uchazečem vnímané otevřenosti a transparentnosti informací. Organizace zpravidla nevyužívá vzorek práce jako metodu výběru kvůli obavě z negativních reakcí uchazečů a riziku odchodovosti z procesu výběru. Tento fakt je tak dán dle informantů primárně situací na trhu práce.

Organizace v ojedinělých případech využívá jako metodu výběru na pracovní místo mechanik strojů reference. Reference jsou získávány apriori u interních uchazečů jako kontrolní mechanismus, což je v souladu s tvrzením Tolman a Calhoun (2021, s. 9). Organizace nemá definovaný jednotný postup při získávání referencí a samotné poskytování je tak velmi subjektivní. Subjektivita informací a časté odchylky jsou potvrzovány výsledky šetření, ze kterého šlo odvodit, že primárním poskytovatelem referencí jsou členi týmů informantů, kteří mají časté interakce s interními uchazeči. Využití referencí od nadřízeného pracovníka, které je doporučováno v teoretických východiscích (Hedricks, a kol., 2019, s. 139), není v organizaci pravidlem.

Organizací využívané metody výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů jsou částečně v rozporu s průzkumem Smereka (2021, s. 8–10) realizovaném v rozmezí let 2017 až 2020 na území České republiky, Slovenské republiky a Polské republiky. Tento průzkum indikoval, že nejvyužívanější metodou výběru v České republice je analýza dokumentů uchazečů, která je v organizaci využívána jako metoda předvýběru zaměstnanců. Druhá nejčastější metoda jsou dle průzkumu testy odbornosti, které v organizaci využívá pouze jeden informant z celkových devíti. Mezi další průzkumem udávané metody (řazeno sestupně) patří testy zručnosti, strukturovaný pohovor, testy osobnosti, nestrukturovaný pohovor, AC, IQ a EQ testy. Organizace LEGO Production, s. r. o., pro výběr mechaniků strojů testy zručnosti používá pouze jedním informantem z celkových devíti a zbývající metody nevyužívá ani v jednom případě.

Absence školení informantů v oblasti vedení pohovorů či interpretování výsledků výběrových metod je v rozporu s teoretickými východisky a může vést ke zhoršeným výsledkům hodnocení uchazečů ze strany hodnotitelů. Výběr uchazeče je velmi ovlivněn kvalitou a kvantitou hodnotitelů (Gruber, Kyrianová, Fonville, 2016, s. 101). Dalším rizikem vlivem nízké edukace nadřízených pracovníků může být výsledná špatná zkušenost uchazeče a zhoršení značky zaměstnavatele (McCarthy, a kol., 2018, s. 150–155).

Z výsledků šetření je patrné, že adaptace zaměstnanců před nástupem na pracovní místo mechanik strojů je pouze formální a je prováděna zástupcem personálního oddělení bez participace nadřízených pracovníků pracovního místa mechanik strojů v rozporu s utvořeným modelem získávání a výběru mechaniků strojů, kde bylo doporučeno, aby

nadřízený pracovník s předstihem komunikoval informace ohledně pracovního rozvrhu, náradí a pracovního oblečení, aby byl podpořen kontakt s nastupujícím zaměstnancem dle tvrzení Kocianové (2010, s. 132) která uvádí, že uchazeč může obdržet seznam informací, interní materiály o organizaci, potažmo upomínkové předměty již před nástupem.

Šetření bylo limitováno odlišnou mírou zkušeností informantů v obsazování pracovního místa mechanik strojů do svých týmů. Odlišná míra zkušeností ovlivnila porozumění otázkám v oblasti metod aktualizace požadavků na pracovní místo mechanik strojů a v oblasti metod získávání zaměstnanců. Šetření bylo limitováno také odlišnou mírou sdílnosti informantů v odpovědích na otázky. Za limitující prvek empirického šetření lze považovat míru znalostí informantů v oblasti metod získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů z externích zdrojů. Z odpovědí informantů bylo patrné, že s metodami získávání zaměstnanců jako přímé oslovení externího pracovníka a inzerce na sociálních sítích nejsou informanti příliš obeznámeni.

Potenciálním rozvojem šetření by mohly být polostrukturované rozhovory se zástupci personálního oddělení, kteří proces v organizaci koordinují k získání hlubších informací o metodologii výběrových metod a vnímání účinnosti metod získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů. Šetření by dále mohlo být doplněno o dotazníky zaslané skupině respondentů, kteří byli v určitém období přijati na pracovní místo mechanik strojů. Doplnujícím prvkem šetření by mohla být analýza interních dat z procesu obsazování zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů k získání údajů jako je celkový počet uchazečů na pracovní místo, počet uchazečů pozvaných do procesu výběru, počet dnů od inzerování pracovního místa po přijetí nabídky uchazečem a data k fluktuaci zaměstnanců na pracovním místě mechanik strojů. Dalším rozšířením šetření by mohlo být zapojení dalších výrobních firem disponující strojovým parkem s vyšší mírou automatizace a digitalizace.

Výsledky šetření nelze vnímat jako zobecnitelné pro všechny případy získávání a výběru mechaniků strojů ve všech výrobních organizacích, avšak lze je interpretovat jako příklad z konkrétní výrobní organizace, která obsazuje pracovní místo mechanik strojů každoročně ve velkém počtu, a tento příklad může být následován dalšími pracemi zabývajícími se obsazováním zaměstnanců na technická pracovní místa ve výrobních organizacích.

## 9 Závěr

V diplomové práci byla snaha o identifikaci a systematizaci specifík získávání a výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů. Teoretická východiska v oblasti obsazování pracovních míst, získávání zaměstnanců a výběru zaměstnanců akcentují posloupnosti jednotlivých fází v procesu obsazování pracovních míst a upozorňují na význam jednotlivých aktérů v procesu. Teoretická východiska zasazují jednotku organizace do kontextu interního a externího okolí a předpokládají určitou míru interakce organizace se svým okolím.

Teoretická východiska byla v diplomové práci doplněna o specifika pracovního místa mechanik strojů. Pracovní místo mechanik strojů bylo zasazeno do kontextu výrobních organizací a specifík výrobního prostředí. Součástí diplomové práce bylo vytvoření modelu procesu získávání a výběru mechaniků strojů, který navazoval na odborná východiska popsaná v předchozích kapitolách a reflektoval specifika pracovního místa včetně situace na trhu práce. Pracovní místo mechanik strojů má akcelerovanou dynamiku vývoje v oblasti používaných výrobních technologií dle kontextu průmyslu 4.0. S měnící se povahou pracovního místa dochází ke změnám požadavků na pracovní místo, mezi které lze primárně zařadit elektrotechnické vzdělání a znalost řídicích systémů Programmable Logic Controller. Absolventi středních škol a pracovníci se zkušenostmi v oblasti automatizace, digitalizace a robotizace se tak stávají cenným artiklem výrobních organizací, tento fakt je umocněn soudobou situací na trhu práce.

Problematiku získávání a výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů je potřeba vnímat v širším kontextu, kdy se nezaměstnanost v roce 2023 v České republice pohybuje pod přirozenou mírou a trh práce nedokáže plně saturovat potřeby výrobních organizací v obsazování technických pracovních míst. S cílem efektivního obsazování technických pracovních míst by se organizace měly snažit predikovat budoucí potřeby, analyzovat externí okolí, posilovat značku zaměstnavatele a zaměřovat se na dlouhodobé zdroje získávání zaměstnanců. Signifikantním prvkem v obsazování technických pracovních míst je také proces a metody výběru zaměstnanců. Organizace by se měly snažit procesními kroky a zvolenými metodami maximalizovat predikci budoucího pracovního výkonu a pracovního



chování uchazeče a zároveň vytvářet jeho pozitivní zkušenost, aby nedošlo ke zhoršení značky zaměstnavatele či k odchodovosti uchazečů v procesu výběru.

Z provedeného empirického šetření bylo zjištěno, že organizace má jasně strukturované fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů, které jsou v souladu s mnoha teoretickými východisky této práce a utvořeným modelem procesu získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě. Proces získávání a výběru mechaniků strojů je popsán v metodice organizace a dochází k jeho dodržování zástupcem personálního oddělení a nadřízenými pracovníky obsazovaného pracovního místa. O existenci metodiky nadřízení pracovníci obsazovaného pracovního místa neměli povědomí a její dodržování je tak vázáno na přístup zástupce personálního oddělení. Šetření identifikovalo absenci školení nadřízených pracovníků pracovního místa mechanik strojů v oblasti vedení výběrového pohovoru a v oblasti interpretace výsledků metod výběru. Pouze část informantů v minulosti absolvovala školení na otázky, kterých je nutné se při výběru zaměstnanců vyvarovat dle antidiskriminačního zákona. Šetření dále identifikovalo méně koncepční přístup k analýze pracovního místa a k plánování lidských zdrojů na pracovní místo mechanik strojů.

Z empirického šetření je dále patrné, že pracovní místo mechanik strojů vyžaduje specifické metody získávání a výběru zaměstnanců. Je zřejmé, že ne všechny metody získávání a výběru, které jsou uváděny v teoretických východiscích, lze využít pro účely obsazování pracovního místa mechanik strojů. Empirické šetření přineslo důležitý kontext, který částečně negoval metody výběru uvedené ve vytvořeném modelu získávání a výběru mechaniků strojů. Tento kontext je dán současnou situací na trhu práce a dále nastavením procesů v organizaci a mírou vyzrálosti a sebedůvěry nadřízených pracovníků při výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů.

Získané informace identifikovaly specifika výrobní organizace v procesu obsazování zaměstnanců technických pracovních míst. Z teoretických východisek, specifík pracovního místa mechanik strojů a empirického šetření je patrné, že technická pracovní místa vyžadují specifické metody získávání a výběru zaměstnanců. Významným prvkem je zjištění, že nadřízení pracovníci obsazovaného pracovního místa mechanik strojů nutně nemusí ve výrobních organizacích disponovat školením či metodikou, která by napomáhala v procesu výběru uchazečů. V návaznosti na specifika výrobních organizací lze doporučit, aby při

použití výběrových metod byl vždy přítomen zástupce personálního oddělení, aby došlo ke koordinaci průběhu a dodržování všech zákonných a etických podmínek.

## 10 Soupis bibliografických citací:

ADAMS, Lucy. *HR Disrupted: It's time for something different (2nd Edition)*. London: Practical Inspiration Publishing, 2021. ISBN 978-17-886-0211-2

AHMAD, Adibah Nor a Salina DAUD. Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance* [online]. 2016, 35, s. 690–698 [vid. 2022-10-16]. ISSN 2212-5671. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116000861?via%3Dihub>

ALBL, Josef. *Problematika personálních agentur a jejich vliv na pracovní trh* [online]. Plzeň, 2022. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta právnická. Vedoucí práce: Michal DITTRICH. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/handle/11025/48150>

AMOS, Trevor, Noel PEARSE, Liezel RISTOW a Adrian RISTOW. *Human Resource Management*. Cape Town: Juta, 2019. ISBN 978-14-8513-053-6

ANTONI, H. Conny, Xavier BEATEN, Stephen J. PERKINS, Jason D. SHAW a Matti VARTANIEN. Reward Management: Linking Employee Motivation and Organizational Performance. *Journal of Personnel Psychology* [online]. 2017, 16 (2), s. 57–60 [vid. 2022-12-06]. ISSN 2190-5150. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/318024428\\_Reward\\_Management\\_Linking\\_Employee\\_Motivation\\_and\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/318024428_Reward_Management_Linking_Employee_Motivation_and_Organizational_Performance)

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ATS. *How to Recruit Industrial Maintenance Technicians When You're Having Trouble Hiring* [online]. ATS, 2023 [vid. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://www.advancedtech.com/blog/how-to-recruit-industrial-maintenance-technicians/>

AVINASH, C. Dhotre, Shrimangal LAXMIKANT a Dhawle B. KALYAN. Recruitment and Selection Methods Used in Private Sector: With Special Reference to Aurangabad District. *International Journal of Advance Study and Research Work* [online]. 2021, 4, s. 1–12 [vid. 2022-12-06]. ISSN 2581-599. Dostupné z: <https://zenodo.org/record/4604689#.ZE5venbP0uU>

AZMY, Ahmad. Recruitment Strategy to Hire Best People for Organization. *Journal of Management and Leadership* [online]. 2018, 1, s. 1–16 [vid. 2022-10-16]. ISSN 2621–2935. Dostupné z: <https://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/view/40>

BANKINS, Sarah a Jennifer WATERHOUSE. Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations *International Journal of Public Administration* [online]. 2018, 42, s. 218–229 [vid. 2023-01-06]. ISSN 1532-4265. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01900692.2018.1423572>

BARLAŠOVÁ, Terézia. Assessment Centrum ako metóda výberu zamestancov. *Manažment v teórii a praxi* [online]. 2020, 3, s. 22–26 [vid. 2022-10-16]. ISSN 1336-7137. Dostupné z: [http://mtp.euke.sk/wp-content/uploads/2021/01/MTP-3\\_2020.pdf](http://mtp.euke.sk/wp-content/uploads/2021/01/MTP-3_2020.pdf)

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BASCH, M. Johannes, Klaus G. MELCHERS a Julia C. BÜTTNER. Preselection in the digital age: A comparison of perceptions of asynchronous video interviews with online tests and online application documents in a simulation context. *International Journal of Selection and Assessment* [online]. 2022, 30, s. 639–652 [vid. 2023-01-06]. ISSN 1468-2389. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsa.12403>

BASRI, Ernie Illyani, Izatul Hamimi Abdul RAZAK, Hasnida AB-SAMAT a Shahrul KAMARUDDIN. Preventive maintenance (PM) planning: a review. *Journal of Quality in Maintenance Engineering* [online]. 2017, nestránkováno [vid. 2023-01-06]. ISSN 1355-2511

BAUM, Matthias a Rüdiger KABST. The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management* [online]. 2014, 53, s. 353–378 [vid. 2023-01-06]. ISSN 1099-050X. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.21571>

BETTERTEAM. *How to Find Maintenance Workers* [online]. Betterteam, 2023 [vid. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://www.betterteam.com/how-to-find-maintenance-workers>

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

BIAN, Ran, Peijian LIN, Qin GAO, Jiale LI a Xueyang YANG. The Effects of Regulatory Fit between Explanation Framing and Applicants' Regulatory Foci on Applicant Reaction. *The Journal of Psychology* [online]. 2020, 154, s. 176–198 [vid. 2022-12-08]. ISSN 1940-1019. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00223980.2019.1691483>

BIXEUL, Xavier. *New recruiting techniques to hire technicians* [online]. Praxedo, 2021 [vid. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://www.praxedo.com/our-blog/new-recruiting-techniques-overcome-shortage-maintenance-technicians/>

BLACKMAN, Melinda. Using interviewing in selection. In: GOLDSTEIN Harold, Elaine PULAKOS, Jonathan PASSMORE a Carla SEMEDO. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*. Chichester, W. Sussex: John Wiley & Sons, Inc., 2017. ISBN: 978-11-1897-247-2.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

BOHMOVÁ, Lucie a Antonín PAVLÍČEK. The Influence of Social Networking Sites on Recruiting Human Resources in the Czech Republic. *Organizacija* [online]. 2015, 48, s. 23–31 [vid. 2022-10-16]. ISSN 1581-1832. Dostupné z: <https://sciendo.com/article/10.1515/orga-2015-0002>

BOXALL, Peter a John PURCELL. *Strategy and Human Resource Management*. London: Bloomsbury Academic, 2022. ISBN 978-13-503-0987-6.

BRAGGER, Jennifer, Eugene J. KUTCHER, Gaynell SCHETTINO, Bridget MUZYCZYN, Pamela FARAGO a Emily FRITZKY. The Job Interview and Cognitive Performance: Does Structure Reduce Performance on Selection Batteries, and Can Explanation of Purpose Improve It? *Performance Improvement Quarterly* [online]. 2016, 29, s. 97–124 [vid. 2022-12-06]. ISSN 1937-8327. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/piq.21218>

BREAUGH, James. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* [online]. 2008, 18, s. 103–118 [vid. 2022-10-16]. ISSN 1873-7889. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482208000326>

BREAUGH, James. The Contribution of Job Analysis to Recruitment. In: GOLDSTEIN Harold, Elaine PULAKOS, Jonathan PASSMORE, SEMEDO Carla. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*. Chichester, W. Sussex: John Wiley & Sons, Inc., 2017. ISBN 978-11-1897-247-2.

BROUER, Robyn, Rebeca BADAWY a Michael STEFANONE. Social media and recruitment: examining (counter) productive diversity messages. *Organization Management Journal* [online]. 2021, s. 34–43 [vid. 2023-01-11]. ISSN 2753-8567. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/OMJ-09-2020-1029/full/html>

CAPPELLI, Peter. Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review* [online]. 2001, 139, s. 131–146 [vid. 2022-10-16]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/12085275\\_Making\\_the\\_Most\\_of\\_On-Line\\_Recruiting](https://www.researchgate.net/publication/12085275_Making_the_Most_of_On-Line_Recruiting)

CARBERY, Ronan a Christine CROSS. *Human Resource Management*. London: Red Globe Press, 2018. ISBN 978-13-5200-402-1.

CLARK, Jane. *Changing the way we hire technicians* [online]. FleetOwner, 2022 [vid. 2023-05-19]. Dostupné z: <https://www.fleetowner.com/perspectives/ideaxchange/article/21245865/how-to-find-hire-train-diesel-technicians>

CORTINI, Michaela, Teresa GALANTI a Massimiliano Barattucci. The Effect of Different Rejection Letters on Applicants' Reactions. *Behavioral sciences* [online]. 2019, 9, s. 01–15 [vid. 2022-10-16]. ISSN 2076-328X. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2076-328X/9/10/102>

CHAUHAN, S. Rahul. Unstructured interviews: are they really all that bad? *Human Resource Development International* [online]. 2019, 25, s. 474–487 [vid. 2022-12-06]. ISSN 1469-8374. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2019.1603019>

ČESKO. *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti* [online] Praha, 2004 [vid. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

ČESKO. *Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)* [online] Praha, 2009 [vid. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198?text=antidiskrimina%C4%8Dn%C3%AD>

ČESKO. *Zákon č. 365/2017 Sb. kterým se mění 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, a další související zákony* [online] Praha, 2017 [vid. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-365>

ČSÚ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. Český statistický úřad, 2023a [vid. 2023-05-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

ČSÚ. *Statistika volných pracovních míst* [online]. Český statistický úřad, 2023b [vid. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-volnych-pracovnich-mist>

DEVARO, Jed. Internal hiring or external recruitment? *IZA World of Labor* [online]. 2020, s. 01–11 [vid. 2022-12-18]. ISSN 2054-9571. Dostupné z: <https://wol.iza.org/articles/internal-hiring-or-external-recruitment/long>

DHILLON, Amrita, Ronald PEETERS, Oliver BARTRUM a Ayşe Müge YÜKSEL. Hiring an employee's friends is good for business: Overcoming moral hazard with social networks. *Labour Economics* [online]. 2020, 67, nestránkováno [vid. 2022-12-18]. ISSN 1537-5307. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537120301329?via%3Dihub>

DOBRYLOVSKÝ, Jiří. Model pro určení přirození míry nezaměstnanosti z mezery produktu. *Scientific papers of the University of Pardubice Series D* [online]. 2019, 46, s. 44–54. [vid. 2022-10-16]. ISSN 1804-8048. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/handle/10195/74251?show=full>

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EKINCI, Emre. Monetary rewards in employee referral programs. *The Manchester School* [online]. 2022, s. 35–58. [vid. 2023-01-11]. ISSN 1467-9957. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/manc.12389>

EMELIA, Ohene Afriyie, Owusu-Acheampong EUGENE, Jabez Arkaifie SAMUEL a Doumbia Musah OSUMSNU. Recruitment and Selection, Training and Development on Job Satisfaction Mediated by Motivation: Exploratory and Confirmatory Factor Analysis in the Ghanaian SMEs. *Journal of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* [online]. 2022, 25, s. 52–56. [vid. 2023-04-17]. ISSN 2453-7683. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/cub/journal/v25y2022i1p52-65.html>

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Učebnice (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-164-1.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-2475-056-9.

FORMÁNEK, Ivo a Andrea FOLVARČNÁ. Hodnotové řetězce a hodnotové toky v podnicích. *VŠPP Entrepreneurship Studies* [online]. 2019, s. 31–39. [vid. 2023-04-17]. ISSN 1802-0453. Dostupné z: [https://www.peuni.cz/studium/dokumenty/fvssp/v%C5%A1pp\\_entrepreneurship\\_studies\\_2019\\_ro%C4%8D.8\\_no\\_01-02-final-v10.pdf#page=42](https://www.peuni.cz/studium/dokumenty/fvssp/v%C5%A1pp_entrepreneurship_studies_2019_ro%C4%8D.8_no_01-02-final-v10.pdf#page=42)

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

GAJDA, Joanna. Professional Adaptation of New Employees to the Organization. *System Safety: Human – Technical Facility – Environment* [online]. 2019, 1, s. 929–938 [vid. 2022-10-16]. ISSN 2657-5450. Dostupné z: <https://sciendo.com/article/10.2478/czoto-2019-0118>

GLASDOOR. *Technician Interviews* [online]. Glasdoor, 2023 [vid. 2023-05-18]. Dostupné z: [https://www.glassdoor.co.uk/Interview/technician-interview-questions-SRCH\\_KO0,10.htm](https://www.glassdoor.co.uk/Interview/technician-interview-questions-SRCH_KO0,10.htm)

GOMATHY, C K, The Impact of Job Satisfaction on Workers' Productivity. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management* [online]. 2022, 6, s. 1–6 [vid. 2023-04-17]. ISSN 2582-3930. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/358496266\\_The\\_Impact\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_on\\_Workers'\\_Productivity](https://www.researchgate.net/publication/358496266_The_Impact_of_Job_Satisfaction_on_Workers'_Productivity)

GRIFFIN, Ricky W. *Management (MindTap Course List)*. Boston: Cengage Learning, 2021. ISBN 978-03-5751-712-3

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

HAIPIETER, Thomas. The interests of white-collar workers and their representation in the German manufacturing sector: new initiatives, opportunity structures, framing and resources. *Industrial Relations Journal* [online]. 2016, 47, s. 304–321 [vid. 2022-10-16]. ISSN 0019-8692. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/irj.12141>

HALBRŠTÁT, Jiří. *Firmy už nemohou „nakupovat“ hotové zaměstnance, musí být tvůrci talentů* [online]. HRNews, 2023. [vid. 2023-05-18]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/jiri-halbrstat-manpowergroup-firmy-uz-nemohou-nakupovat-hoto-id-4250943>

HAMZA, Abdalla Pshdar, Baban Jabbar OTHMAR, Bayar GARDI, Sarhang SORGULI, Hassan Mahmood AZIZ, Shahla Ali AHMED, Bawan Yassin SABIR, Nechirwan Burhan ISMAEL a Bayad Jamal ALI, Govand ANWAR. Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International journal of Engineering, Business and Management* [online]. 2021, 5, s. 01–13 [vid. 2023-02-08]. ISSN 2456-8678. Dostupné z: <https://aipublications.com/ijebm/detail/recruitment-and-selection-the-relationship-between-recruitment-and-selection-with-organizational-performance/>

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HAYS. *Mzdový průzkum 2023* [online]. Hays Czech Republic, 2023 [vid. 2023-05-08]. Dostupné z [https://www.hays.cz/documents/63246/7285396/CZ\\_cz+Salary+Guide+2023+v2.pdf/e94ce899-4206-307f-745e-b3781780b3b6?t=1673259686496](https://www.hays.cz/documents/63246/7285396/CZ_cz+Salary+Guide+2023+v2.pdf/e94ce899-4206-307f-745e-b3781780b3b6?t=1673259686496)

HEDRICKS, A. Cynthia, Disha D. RUPAYANA, Peter A. FISCHER a Chet ROBIE. Factors affecting compliance with reference check requests. *International Journal of Selection and Assessment* [online]. 2019, 27, s. 139–151 [vid. 2022-12-18]. ISSN 1468-2389. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsa.12243>

HELEBRANT, František. *Technická diagnostika a spolehlivost*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978–80–248–1690-6.

HORÁK, Jakub, Veronika MACHKOVÁ a Jaromír VRBKA. Analýza současného stavu trhu práce v kontextu digitalizace, automatizace a robotizace. *Trendy v podnikání* [online]. 2019, 9(2), s. 44–52 [vid. 2022-10-16]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: [https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/36225/1/7\\_Horak\\_Machova\\_Vrbka.pdf](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/36225/1/7_Horak_Machova_Vrbka.pdf)

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

INDEED. *How to Hire a Mechanic* [online]. Indeed for Employers, 2023a [vid. 2023-05-18]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/hire/how-to-hire/mechanic?co=US>

INDEED. *34 Technician Interview Questions With Sample Answers* [online]. Indeed for Employers, 2023b [vid. 2023-05-18]. Dostupné z <https://uk.indeed.com/career-advice/interviewing/technician-interview-questions>

JACKSON, R. Duncan, George MICHAELIDES, Chris DEWBERRY, Jo NELSON a Catherine STEPHENS. Reliability in assessment centres depends on general and exercise performance, but not on dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online]. 2022, 95, s. 739–757 [vid. 2023-04-16]. ISSN 2044-8325. Dostupné z: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joop.12398>

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.



JUICHAROEN, Nhatphaphat, Suradetch WANGTHONG a Waraporn SUKSANCHANANUN. Recruitment and Selection Evolution to the Human Resource 5.0 Era. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science* [online]. 2023, 3, s. 36–50 [vid. 2023-04-16]. ISSN 2808-7399. Dostupné z: <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc/article/view/286>

JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0251-8.

KAYA, Tekiner a Korhan KARACAOĞLU. *On the Job Assessment Systems in Recruitment and an Application for Predictive Validity* [online]. Conference: 19. International Business Congress. 2020, s. 1387–1398 [vid. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/344881189\\_ON\\_THE\\_JOB\\_ASSESSMENT\\_SYSTEMS\\_IN\\_RECRUITMENT\\_AND\\_AN\\_APPLICATION\\_FOR\\_PREDICTIVE\\_VALIDITY](https://www.researchgate.net/publication/344881189_ON_THE_JOB_ASSESSMENT_SYSTEMS_IN_RECRUITMENT_AND_AN_APPLICATION_FOR_PREDICTIVE_VALIDITY)

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. V Praze: C.H. Beck, 2012. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.

KIM, Najung a Hun-Joon PARK. Making the Most of the First-Offer Advantage: Pre-Offer Conversation and Negotiation Outcomes. *Negotiation Journal* [online]. 2017, s. 153–170 [vid. 2023-03-15]. ISSN 1571-9979. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/nej.12179>

KLEINMANN Martin a Pia V. INGOLD. Toward a Better Understanding of Assessment Centers: A Conceptual Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* [online]. 2019, 6, s. 349–372 [vid. 2023-03-15]. ISSN 1545-2085. Dostupné z: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012218-014955>

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOIVUNEN, Sami, Thomas OLSSON, Ekaterina OLSHANNIKOVA a Aki LINDBERG. Understanding Decision-Making in Recruitment: Opportunities and Challenges for Information Technology. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction* [online]. 2019, 3, s. 01–22 [vid. 2023-03-15]. ISSN 2573-0142. Dostupné z: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3361123>

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Arno KRAUS, Jarmila MODRÁ, Pavlína ŠŤASTNOVÁ, Jana VÁŇOVÁ a Petr VÍŠEK. *Dopady digitalizace, automatizace a robotizace na trh práce, do oblasti vzdělávání a oblasti sociálních systémů: řešerše dokumentů*. Praha: VÚPSV, 2019. ISBN 978-80-7416-370-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-x.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KURŠCH, Martin. *Tailor made talent management - talent management druhé generace.* Praha: Česká andragogická společnost, 2016. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-9054-605-9.

KURYŁO, Piotr, Adam IDZIKOWSKI, Joanna CYGANIUK a Radosław PADUCHOWICZ. Recruitment, Selection and Adaptation of Staff in Enterprise. *System Safety: Human - Technical Facility – Environment* [online]. 2019, 1, s. 1020–1027 [vid. 2023-03-15] ISSN 2657-5450. Dostupné z: <https://sciendo.com/article/10.2478/czoto-2019-0129>

LEGÁT, Václav a kol. *Management a inženýrství údržby.* Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-163-5.

LIEVENS, Filip a SLAUGHTER, Jerel. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* [online]. 2016, 3, s. 1–34 [vid. 2022-10-16]. ISSN 2327-0616. Dostupné z: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

LISÁ, Elena. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů.* Přeložil Tereza HUBÁČKOVÁ. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4.

LIU, Yu-Lun, Kathleen A. KEELING a Nadia K. PAPAMICHAIL. An exploratory study of jobseekers' decision-making styles, recruitment information sources and organisational attractiveness. *Personnel Review* [online]. 2016, 45, s. 1403–1427 [vid. 2022-10-16]. ISSN 0048-3486

LMC. *Potřebujete nabrat techniky? Ukažte jim práci zblízka, radí HR šéf ČEZ* [online]. LMC, 2020 [vid. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/potrebujete-nabrat-techniky-ukazte-jim-praci-zblizka-radi-hr-sef-cez>

LMC. *3 tipy, co dělat, když na pozici reaguje méně než 10 kandidátů* [online]. LMC, 2023 [vid. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/3-tipy-co-delat-kdyz-na-pozici-reaguje-mene-nez-10-kandidatu>

MAHARANI, Anita. New Media and Recruitment. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences* [online]. 2018, 11, s. 138–142 [vid. 2023-03-15]. ISSN 1855-0541. Dostupné z: [http://www.iiass.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1078](http://www.iiass.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1078)

MAHJOUR, Ali a Peter M KRUYEN. Efficient recruitment with effective job advertisement: an exploratory literature review and research agenda. *International Journal of Organization Theory and Behavior* [online]. 2021, 24, s. 107–125 [vid. 2023-03-15]. ISSN 1093-4537. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOTB-04-2020-0052/full/html>

MAKUSHKIN, Sergey. A. Methods for recruiting and interviewing corporate staff. *Linguistics and Culture Review* [online]. 2021, 5(2), s. 805–816 [vid. 2022-09-15]. ISSN 2690-103X. Dostupné z: <https://lingcure.org/index.php/journal/article/view/1422>

MALINOVÁ, Lenka. *Rozvoj profesní kariéry*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1796-4.

MANPOWER. *Nedostatek talentů roste: 66 % zaměstnavatelů v ČR se potýká s problémy při obsazování pracovních pozic* [online]. ManpowerGroup, 2023 [vid. 2023-05-08]. Dostupné z <https://www.manpowergroup.cz/nedostatek-talentu-roste/>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

MAŘÍK, Vladimír. *Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-440-0.

MASÁROVÁ, Tatiana, Marcel KORDOŠ a Herbert STRUNZ. The Impact of Industry 4.0 Initiative on Labour Market. *International Scientific Conference ECONOMIC AND SOCIAL POLICY* [online]. 2018, s. 221–230 [vid. 2022-09-15]. ISSN 2694-796X. Dostupné z: [https://www.narodacek.cz/wp-content/uploads/2019/10/Masarova\\_Kordos\\_Strunz.pdf](https://www.narodacek.cz/wp-content/uploads/2019/10/Masarova_Kordos_Strunz.pdf)

MCCARTHY, Julie, Talya N. BAUER, Donald M. TRUXILLO, Michael C. CAMPION, Chad H. VAN IDEKINGE a Michael A. CAMPION. Improving the Candidate Experience: Tips for Developing 'Wise' Organizational Hiring Interventions. *Organizational Dynamics* [online]. 2018, 47, s. 147–154 [vid. 2022-08-21]. ISSN 1873-3530. Dostupné z: [https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin\\_fac/121/](https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin_fac/121/)

MIČÍK, Michal a Hana KUNEŠOVÁ. Using an eye tracker to optimise career websites as a communication channel with Generation Y. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* [online]. 2021, 34, s. 66–89 [vid. 2022-09-15]. ISSN 1848-9664. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2020.1798264>

MITTAL Amit, Rahul DHIMAN a Parmod LAMBA. Skill mapping for blue-collar employees and organisational performance: A qualitative assessment. *Benchmarking: An International Journal* [online]. 2019, nestránkováno [vid. 2022-09-15]. ISSN 1463-5771. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-08-2018-0228/full/html>

MPSV. *Struktura nezaměstnanosti podle profese a věku* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023. [vid. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/struktura-nezamestnanosti-podle-profese-a-veku>

MUDULI, Ashutosh a Jeegneshkumar J. TRIVEDI. Recruitment methods, Recruitment outcomes and Information credibility and sufficiency. *Benchmarking An International Journal* [online]. 2020, 27, s. 1615–1631 [vid. 2022-09-15]. ISSN 1463-5771. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-07-2019-0312/full/html>

MURUGANATHAM, Ganesan, Suresh Paul ANTONY a Esther Princess GEORGE. Understanding job and organizational attributes as signals from recruitment advertisement.

*Journal of Indian Business Research* [online]. 2021, 13, s. 134–153 [vid. 2022-09-15]. ISSN 1755-4195. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIBR-04-2018-0112/full/html>

MUTESWA, Rudolph P. T., The Role of Recruitment Management on Improving Organizational Performance in Organizations: *Literature Review*. *European Journal of Business and Management* [online]. 2016, 8, s. 202–205 [vid. 2022-10-16]. ISSN 2222-2839. Dostupné z: <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/32432/33323>

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

NEMETH, Julianna. Human Capital Theory in the Framework of Organization Theory. *Strategic Management* [online]. 2017, 22, s. 29–35 [vid. 2023-04-17]. ISSN 2334-6191. Dostupné z: <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/133>

NPI. *Vývoj a projekce kvalifikačních požadavků pracovního trhu a vzdělání populace. Česká republika ve srovnávacím pohledu 2000–2027* [online]. Národní pedagogický institut, 2018. [vid. 2022-10-16]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-160&NazevSeo=Vyvoj-a-projekce-kvalifikacnich-pozadavku->

NSP. *Katalog povolání – odborné skupiny* [online]. Národní soustava povolání, 2023. [vid. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/odborne-skupiny>

PAJERSKÁ, Erika Dudáš. Externé prostredie ako významný determinant tvorby stratégie podniku. *Revue sociálno-ekonomického rozvoja* [online]. 2016, 1, s. 66–77 [vid. 2023-02-17]. ISSN 2453-6148. Dostupné z: [https://nhf.euba.sk/www\\_write/files/katedry/ksrp/revue/RSER\\_1-2016.pdf](https://nhf.euba.sk/www_write/files/katedry/ksrp/revue/RSER_1-2016.pdf)

PATERMANN, Jiří. *Lean dílenské řízení: je čas změnit vaši dílnu: začněme teď!*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3534-9.

PATTNAIK, Subhra a Mousumi PADHI. Challenges in Assessment Centres: Lessons from Experience. *Management and Labour Studies* [online]. 2021, 46, s. 313–336 [vid. 2023-02-17]. ISSN 2321-0710. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0258042X211002503>

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

POGREBTSOVA, Ekatarina, Denisa LUTA a Peter A. HAUSDORF. Selection of gender-incongruent applicants: No gender bias with structured interviews. *International Journal of Selection and Assessment* [online]. 2019, s. 01–05 [vid. 2022-12-18]. ISSN 1468-2389.

Dostupné z:  
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijsa.12270?af=R&utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=facebook](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijsa.12270?af=R&utm_source=dlvr.it&utm_medium=facebook)

RESHETNIKOVA Iryna, Natalia ZOTKINA a Miroslava GUSAROVA. *Selection of recruitment methods in construction organizations*. MATEC Web of Conferences [online]. 2019, s. 01–06 [vid. 2023-02-17]. Dostupné z: [https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/abs/2019/14/mateconf\\_gccets2018\\_07009/mateconf\\_gccets2018\\_07009.html](https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/abs/2019/14/mateconf_gccets2018_07009/mateconf_gccets2018_07009.html)

RÉMY Véronique a Véronique SIMONNET. What is the best website for recruiting? *Industrial Relations A Journal of Economy and Society* [online]. 2023, s. 01–21 [vid. 2023-04-17]. ISSN 1468-232X. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/irel.12331>

RYAN, Ann Marie, Abdifatah Ahmed ALI, Terry HAUER a Jillyan FRENCH-VITET. Timeliness is Key to the Candidate Experience. *Personnel Assessment and Decisions* [online]. 2017, 3, s. 38–49 [vid. 2023-02-11]. ISSN 2377-8822. Dostupné z: <https://scholarworks.bgsu.edu/pad/vol3/iss1/4/>

SADÍLKOVÁ, Kateřina. Globální trendy na pracovním trhu. *Andragogika v praxi* [online]. 2019, 22, s. 23 [vid. 2023-04-17]. ISSN 2336-5145. Dostupné z: <https://www.aivd.cz/cz/publikace/>

SALGADO, F. Jesus, Silvia MOSCOSO, Antonio L. GARCIA-IZQUIREDO a Neil Robert ANDERSON. Inclusive and Discrimination-Free Personnel Selection In: ARENAS Alicia, Donatelia DI MARCO, Lourdes MUNDUANTE, Martin C. EUWEMA. *Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue*. Cham: Springer International Publishing AG, 2017. ISBN 978-33-196-6393-7. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/320405337\\_Inclusive\\_and\\_Discrimination-Free\\_Personnel\\_Selection](https://www.researchgate.net/publication/320405337_Inclusive_and_Discrimination-Free_Personnel_Selection)

SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4513-7.

SEITLOVÁ Klára a Denisa SCHIEDKOVÁ. Využití psychodiagnostických metod při výběrovém řízení na dělnické pozice. *Psychologie a její kontexty* [online]. 2014, 5, s. 129–141 [vid. 2022-10-16]. ISSN 1805-9023. Dostupné z: [https://psychkont.osu.cz/fulltext/2014/Seitlova,Schiedkova\\_2014\\_S.pdf](https://psychkont.osu.cz/fulltext/2014/Seitlova,Schiedkova_2014_S.pdf)

SHARMA, Sanjeev a Luxmi MALODIA. Competency mapping: Building a competent workforce through Competency-Based Human Resource Information System. *Journal of Information and Optimization Sciences* [online]. 2022, 43, s. 1749–1762 [vid. 2022-09-15] ISSN 2169-0103 Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02522667.2022.2128530?tab=permissions&scroll=top&role=tab&aria-labelledby=reprints-perm>

SCHLACHTER, Steven a Jenna PIEPER. Employee referral hiring in organizations: An integrative conceptual review, model, and agenda for future research. *Journal of Applied*

*Psychology* [online]. 2019, 104 (11), s. 1325–1346 [vid. 2022-09-15] ISSN 1939-1854. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fap10000412>

SIEGEL, Zbyněk. *Sestavte si atraktivní životopis*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2447-8.

SIRISETTI, Suresh a H. MALLESE. Human resource accounting model in India. *The Journal of Commerce* [online]. 2012, 4, s. 48–53 [vid. 2022-10-16]. ISSN 2220-6043. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1709450985?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

SLABÝ, Jan. *Aplikace metod prediktivní údržby a plánování výroby* [online]. Praha, 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze. Fakulta strojní. Vedoucí práce: Cyril OSWALD Dostupné z: <https://dspace.cvut.cz/handle/10467/96293>

SLAVIĆ, Agneš, Radmila BJEKIĆ a Nemanja BERBER. The Role of the Internet and Social Networks in Recruitment and Selection Process. *Strategic Management* [online]. 2017, 22, s. 36–43 [vid. 2022-10-16]. ISSN 1821-3448. Dostupné z: <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/134>

SLOVÁČKOVÁ, Zuzana, Pavla HORÁKOVÁ a Dušan RENDOŠ. *Průvodce personální psychologií*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6885-8.

SMEREK, Lukáš. Audit organizačnej kultury. *Manažment podnikania a vecí verejných: zborník vedeckých prác. 3* [online]. 2013, s. 162–169 [vid. 2023-02-17]. ISSN 1337-0510. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/317749333\\_Audit\\_organizacnej\\_kultury](https://www.researchgate.net/publication/317749333_Audit_organizacnej_kultury)

SMEREK, Lukáš. Vyhľadávanie a výber zamestnancov na Slovensku, v Českej republike a v Poľsku. *Manažment v teórii a praxi* [online]. 2021, 3, s. 04–11 [vid. 2022-11-17]. ISSN 1336-7137. Dostupné z: [http://mtp.euke.sk/wp-content/uploads/2021/09/MTP-3\\_2021.pdf](http://mtp.euke.sk/wp-content/uploads/2021/09/MTP-3_2021.pdf)

STACHO Zdenko, Katarína STACHOVÁ, Monika HUDÁKOVÁ a Renata STASIAK-BETLEJEWSKA. Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management* [online]. 2017, 12, s. 303–313 [vid. 2022-10-16]. ISSN 2217-7159. Dostupné z: <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=1452-48641702303S>

STACHOVÁ, Katarina a Hana URBANCOVÁ. Vliv organizační kultury na analýzu práce, získávání, výběr, adaptaci a transfer znalostí v organizacích, *Trendy ekonomiky a managementu* [online]. 2013, 3(14), s. 63–71 [vid. 2022-10-16]. ISSN 1802-8527. Dostupné z: [https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/24433/14\\_07.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/24433/14_07.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

STRAKOVÁ, Jarmila. Změny ve vnitřním a vnějším prostředí podniku a jejich odraz v oblasti řízení lidských zdrojů. In: CAHA, Zdeněk, Petra PÁRTLOVÁ, Jarmila STRAKOVÁ, Jan URBAN, Jan VÁCHAL a Marek VOKOUN. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-Verlag, 2017. ISBN 978-3-942303-52-1.

SUEN, Hung-Yue. How passive job candidates respond to social networking site screening. *Computers in Human Behavior* [online]. 2018, 85, s. 396–404 [vid. 2022-09-15]. ISSN 1873-7692. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563218301845?via%3Dihub#preview-section-abstract>

SUNDARA Willy Cahya, R. Ati HARYATI, Stanty Aufia RACHMAT, Arman Syah PUTRA a Nurul AISYAH. Effect of Human Resources and Budget in Project Risk Management for Enterprise Resource Planning Systems. *Journal of Innovation Research and Knowlegde* [online]. 2021, 2, s. 125–130 [vid. 2022-09-17]. ISSN 2798-3641. Dostupné z: <https://www.bajangjournal.com/index.php/JIRK/article/view/92>

SUNITHA, S. M., Sai KUMARI, R. KARTHIKA, R. KASIRAJAN a B. LAKSAHANA. A Study On Recruitment And Selection Process Towards Bix It Academy. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* [online]. 2021, 12, s. 6476–6482 [vid. 2022-09-15]. ISSN 1309-4653. Dostupné z: <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/7054>

SUWARTO, FX a Arief SUBYANTORO. The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance. *International Journal of Computer Networks and Communications Security* [online]. 2019, 7, s. 126–134 [vid. 2022-09-15]. ISSN 2308-9830. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2283391579?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

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

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

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada. 2018. ISBN 978-80-271-2362-9.

TOLMAN, Steven a Daniel W. CALHOUN. Make reference checks more valuable to hiring process. *The Successful Registrar* [online]. 2021, 21, s. 9 [vid. 2023-02-17]. ISSN 1943-7560. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tsr.30857>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-7017-8

TONG, Kin David Yoon, Xue Fa TONG a Shiwen LUO. Corporate Website Job Recruitment Platform: A Moderated Mediation Model of Organisational Image. *Asian Academy of Management Journal* [online]. 2022, 27, s. 105–127 [vid. 2023-03-15]. ISSN 2180-4184. Dostupné z: [https://ejournal.usm.my/aamj/article/view/aamj\\_vol27-no1-2022\\_5](https://ejournal.usm.my/aamj/article/view/aamj_vol27-no1-2022_5)

TOYOKI, Matsue. *Role of worker flows in the relationship between job offers and employment*. The Munich Personal RePEc Archive [online]. 2022, s. 01–22 [vid. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/115316/>

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

UGGERSLEV, Krista L., Neil E. FASSINA a David KRAICHY. Recruiting Through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. *Personnel Psychology* [online]. 2012, 65, s. 597–660 [vid. 2023-02-17]. ISSN 1744-6570. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>

ULRICH, Dave a James. H. DULEBOHN. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review* [online]. 2015, 25, s. 188–204 [vid. 2023-02-17]. ISSN 1873-7889. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000054?via%3Dihub>

UNGERMAN, Jaroslav a Petr WEISSER. *Vliv postupující automatizace a digitalizace na pracovní kompetence zaměstnanců* [online]. Asociace samostatných odborů, 2021 [vid. 2023-02-15]. Dostupné z: [https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/Pr%C5%AFzkum\\_ASO\\_320a\\_2021\\_Ungerman\\_V.pdf](https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/Pr%C5%AFzkum_ASO_320a_2021_Ungerman_V.pdf)

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3675-9.

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5

VENCOVSKÁ, Taťana, a kol., *Kráčíme pospolu k efektivnější spolupráci škol a firem*. Praha: NÚV, 2015. ISBN 978-80-7481-099-2.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. ISBN 978-80-907809-1-0.

VOJTĚCH, Jiří a Tereza KUZMOVÁ. *Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a EU a vzdělávání pro udržitelný rozvoj* [online]. Národní pedagogický institut, 2023 [vid. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-185&NazevSeo=Vyvoj-vzdelanostni-a-oborove-struktury-zaku-a->

VIVEK, Ramakrishnan. Is Blind Recruitment an Effective Recruitment Method? *International Journal of Applied Research in Business and Management* [online]. 2022, 3, s. 56–72. [vid. 2022-10-16]. ISSN 2700-8983. Dostupné z:



[https://www.researchgate.net/publication/366128032\\_Is\\_Blind\\_Recruitment\\_an\\_Effective\\_Recruitment\\_Method](https://www.researchgate.net/publication/366128032_Is_Blind_Recruitment_an_Effective_Recruitment_Method)

WAITITU, Paul. Adopting Online Internal Communication within Organisations: An Overview. *Malaysian Journal of Media Studies* [online]. 2021, 22, s. 61–75 [vid. 2022-12-16]. ISSN 2231-8143. Dostupné z: <https://jpmm.um.edu.my/article/view/26356>

WIRZ, Andreja, Klaus G. MELCHERS, Martin KLEINMANN, Filip LIEVENS, Hubert ANNEN, Urs BLUM a Pia V. INGOLD. Do overall dimension ratings from assessmentcentres show external construct-related validity? *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. 2020, 29, s. 405–420 [vid. 2022-12-16]. ISSN 1464-0643. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1714593>

WOODS, A. Stehpen, Sara AHMED, Ioannis NIKOLAOU, Ana Cristina COSTA a Neil R. ANDERSON. Personnel selection in the digital age: a reviewof validity and applicant reactions, and futureresearch challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. 2019, 29, s. 64–77 [vid. 2022-12-16]. ISSN 1464-0643. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2019.1681401>

ZHANG, C. Dong, Scott HIGHOUSE, Margaret E. BROOKS a Yuyan ZHANG. Communicating the validity of structured job interviews with graphical visual aids. *International Journal of Selection and Assessment* [online]. 2018, s. 01–16 [vid. 2022-12-16]. ISSN 1468-2389. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsa.12220>

## 11 Přílohy

### **Příloha A – Informace o organizaci LEGO Production, s. r. o.**

Organizace LEGO Production s. r. o. má sídlo v Kladně ve Středočeském kraji. Organizace se zaměřuje na výrobu a montáž dětských hraček a dětských stavebnic. V organizaci LEGO Production s. r. o. je zaměstnáno přibližně 3 400 pracovníků. Kladenská továrna LEGO Production s. r. o. je specifická tím, že se zde kostky nelisují, na rozdíl od jiných továren LEGO Group, ale dekorují a následně balí do pytlíčků a posléze do hotových krabic. Výrobní provoz v kladenské továrně je nepřetržitý a pracovníci výroby se střídají ve čtyřech směnách po dvanácti hodinách. Na začátku výrobního cyklu v organizaci LEGO Production, s. r. o., je automatizovaný sklad (oddělení High-Bay Warehouse), kde dochází k příjmu plastových boxů obsahující vylisované kostky z jiných továren. Oddělení High-Bay Warehouse (dále HBW) je rozděleno do třech skladů, kde se nachází pět kilometrů dopravníků, osmnáct zakladačů a dvanáct robotů. Po přijetí plastových boxů v oddělení HBW dochází k následné distribuci materiálu do výrobních oddělení. Prvním výrobním oddělením je Processing, kde dochází na automatizovaných a poloautomatizovaných výrobních linkách k dekoraci elementů a jednoduché montáži. Oddělení Processing je specifické vysokou mírou automatizace a digitalizace strojového parku. Kapacita strojového parku Processing je sto dvacet strojů, které jsou rozmístěné ve třech výrobních halách. Výrobní stroje jsou multifunkční, tedy přestavitelné na vícero typů výrobních zakázek. Navazujícím výrobním oddělením je Packing, kde na automatizovaných, poloautomatizovaných a manuálních výrobních linkách dochází nejprve k balení kostiček do pytlíčků (modul Prepack) a následnému balení do finálních krabic (modul Final Pack), které jsou určeny k vývozu do distribučních center. Modul Prepack má kapacitu sedmdesáti sedmi výrobních linek, které jsou rozděleny do čtyř různých platforem. Modul Final Pack má dvacet jedna výrobních linek. Výrobní linky v modulu Final Pack jsou rozděleny na automatické a manuální.

## Příloha B – Polostrukturovaný rozhovor

- I. PRAXE INFORMANTŮ V OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍHO MÍSTA MECHANIK STROJŮ
  1. Jak dlouho již do svého týmu obsazujete zaměstnance na pracovní místo mechanik strojů?
  2. Jaký přibližný počet pracovníků obsazujete do svého týmu za jeden kalendářní rok na pracovní místo mechanik strojů?
  3. Využíváte aktivně metodiku LEGO Production, s. r. o., k procesu získávání a výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů?
  4. Absolvoval jste v rámci působení v organizaci školení k vedení pohovoru, případně k dalším výběrovým metodám?
  
- II. AKTUALIZACE POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍ MÍSTO MECHANIK STROJŮ
  5. Jaké jsou důvody aktualizace požadavků na uchazeče uvedené v popisu pracovního místa mechanik strojů?
  6. Využíváte při obsazování pracovního místa mechanik strojů popis pracovního místa?
  7. Které odborné požadavky jsou na pracovní místo mechanik strojů stanoveny jako nezbytné (je povinné je splňovat)?
  8. Které odborné požadavky jsou na pracovní místo mechanik strojů stanoveny jako žádoucí (je přínosné je splňovat)?
  
- III. VZNIK POTŘEBY OBSADIT PRACOVNÍ MÍSTO MECHANIK STROJŮ
  9. Z jakých důvodů zpravidla vzniká potřeba obsadit pracovní místo mechanik strojů?
  
- IV. IDENTIFIKACE ZDROJŮ K OBSAZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA MECHANIK STROJŮ
  10. Které zdroje zpravidla využíváte pro účely získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů?
  11. Obsazujete pracovní místo mechanik strojů opakovaně z určité skupiny interních pracovníků, případně z jaké?
  12. Který z externích zdrojů zpravidla využíváte k získávání zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů?
  
- V. METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVNÍ MÍSTO MECHANIK STROJŮ
  13. Které metody získávání zaměstnanců z interních zdrojů zpravidla využíváte při obsazování pracovního místa mechanik strojů kromě povinné inzerce na intranetu?
  14. Které metody získávání zaměstnanců z externích zdrojů zpravidla využíváte při obsazování pracovního místa mechanik strojů kromě povinné inzerce na kariérních stránkách?

VI. PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVNÍ MÍSTO MECHANIK STROJŮ

15. Podílíte se na předvýběru uchazečů, kteří jsou následně pozváni k výběrovému řízení na pracovní místo mechanik strojů, případně jak?
16. Kolik kol má zpravidla výběrové řízení na pracovní místo mechanik strojů?
17. Je součástí procesu výběru na pracovní místo mechanik strojů ukázka prostředí pracovního místa (výroba, strojový park, dílna údržby)?

VII. METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVNÍ MÍSTO MECHANIK STROJŮ

18. Jsou metody výběru na pracovní místo mechanik strojů stejné pro interní i externí uchazeče?
19. Účastní se výběrového pohovoru na pracovní místo mechanik strojů kromě vás a zástupce personálního oddělení i další tazatelé, případně kdo?
20. Co je obsahem výběrového pohovoru na pracovní místo mechanik strojů?
21. Které metody výběru zaměstnanců na pracovní místo mechanik strojů kromě výběrového pohovoru využíváte?

VIII. ROZHODOVÁNÍ O VÝBĚRU UCHAZEČE NA PRACOVNÍ MÍSTO MECHANIK STROJŮ

22. Z kolika uchazečů na pracovní místo mechanik strojů se zpravidla vybírá uchazeč, který je následně osloven s nabídkou?
23. Podílí se na rozhodnutí o výběru uchazeče na pracovní místo mechanik strojů kromě vás a zástupce personálního oddělení i další osoby, případně kdo?
24. Které odborné znalosti a dovednosti jsou pro vás při výběru uchazeče na pracovní místo mechanik strojů rozhodující?
25. Které projevy pracovního chování a chování při výběrovém pohovoru jsou pro vás při výběru uchazeče na pracovní místo mechanik strojů rozhodující?

IX. ADAPTACE PŘED NÁSTUPEM NA PRACOVNÍ MÍSTO MECHANIK STROJŮ

26. Komunikujete s uchazečem nastupujícím na pracovní místo mechanik strojů ještě před nástupem, případně v jakých souvislostech?

## Příloha C – Karta k rozhovoru

<b>oblast rozhovoru</b>	<b>možnosti</b>
Typy využívaných externích zdrojů (otázka č. 12)	<ul style="list-style-type: none"><li>• zaměstnanci jiných firem</li><li>• absolventi škol</li><li>• uchazeči vedeni na úřadu práce (nezaměstnaní)</li></ul>
Metody získávání zaměstnanců z interních zdrojů (otázka č. 13)	<ul style="list-style-type: none"><li>• nástěnky a obrazovky v prostorách továrny</li><li>• rozeslání pracovní nabídky pracovníkům emailem</li><li>• přímé oslovení interního pracovníka</li></ul>
Metody získávání zaměstnanců z externích zdrojů (otázka č. 14)	<ul style="list-style-type: none"><li>• spolupráce se školami</li><li>• přímé oslovení externího pracovníka</li><li>• inzerce na pracovních portálech</li><li>• inzerce v tisku</li><li>• inzerce na sociálních sítích</li><li>• program doporučení (od současných zaměstnanců)</li><li>• externí agentury a poradenské společnosti</li></ul>
Metody výběru zaměstnanců (otázka č. 21)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assessment Centrum</li><li>• znalostní či dovednostní testy</li><li>• psychodiagnostické testy</li><li>• osobní dotazníky</li><li>• reference</li></ul>

## **Příloha D – Vzor informovaného souhlasu**

### Informace o výzkumu:

Mé jméno je Dominik Dolák a jsem studentem posledního ročníku magisterského studia Katedry andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Pro výzkum ve své diplomové práci jsem si jako metodu získávání informací vybral rozhovor. Informace získané prostřednictvím rozhovoru budou součástí diplomové práce, která je zaměřená na proces získávání a výběru mechaniků strojů ve výrobě. Rozhovor bude trvat 1 hodinu a veškeré údaje vedoucí k identifikaci respondenta budou anonymizovány.

### Informace o účastníkovi výzkumu:

Jméno a příjmení:

### Prohlášení:

Já níže podepsaný/-á potvrzuji, že

- a. jsem se seznámil/-a s informacemi o cílech a průběhu výše popsaného výzkumu (dále též jen „výzkum“);
- b. dobrovolně souhlasím s účastí své osoby v tomto výzkumu;
- c. rozumím tomu, že se mohu kdykoli rozhodnout ve své účasti na výzkumu nepokračovat;
- d. jsem srozuměn s tím, že jakékoliv užití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu nezakládá můj nárok na jakoukoliv odměnu či náhradu, tzn. že veškerá oprávnění kužití a zveřejnění dat a výstupů vzešlých z výzkumu poskytují bezúplatně.

Zároveň prohlašuji, že

- a. souhlasím s pořizováním audiozáznamu během výzkumu;
- b. souhlasím se zveřejněním anonymizovaných dat a výstupů vzešlých z výzkumu a s jejich dalším využitím;
- c. souhlasím se zpracováním a uchováním osobních a citlivých údajů v rozsahu v tomto informovaném souhlasu uvedených ze strany Univerzity Karlovy, Filozofické fakulty, 178 IČ: 00216208, se sídlem: nám. Jana Palacha 2, 116 38 Praha 1, a to pro účely zpracování dat vzešlých z výzkumu, pro účely případného kontaktování z důvodu zpracování dat vzešlých z výzkumu či z důvodu nabídky účasti na obdobných akcích a pro účely evidence a archivace; a s tím, že tyto osobní údaje mohou být poskytnuty subjektům oprávněným k výkonu kontroly projektu, v jehož rámci výzkum realizován;
- d. jsem seznámen/-a se svými právy týkajícími se přístupu k informacím a jejich ochraně podle § 12 a § 21 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, tedy že mohu požádat Univerzitu Karlovu v Praze o informaci o zpracování mých osobních a citlivých údajů a jsem oprávněn/-a ji dostat a že mohu požádat Univerzitu Karlovu v Praze o

opravu nepřesných osobních údajů, doplnění osobních údajů, jejich blokaci a likvidaci.

Výše uvedená svolení a souhlasy poskytují dobrovolně na dobu neurčitou až do odvolání a zavazují se je neodvolat bez závažného důvodu spočívajícího v podstatné změně okolností. Vše výše uvedené se řídí zákony České republiky, s výjimkou tzv. kolizních norem, a bude v souladu s nimi vykládáno, přičemž případné spory budou řešeny příslušnými soudy v České republice.

Potvrzuji, že jsem převzal/a podepsaný stejnopis tohoto informovaného souhlasu.

Dne:

Podpis: