

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM 2017-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Michaela Roháčková

Nábor a výběr zaměstnanců

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES 2017-2018

BACHELOR THESIS

Michaela Roháčková

Recruitment and selection of employees

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Podpis autorky

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce panu Ing. Štefanovi Tothovi za jeho věcné rady, připomínky a podněty, které mi byly poskytnuty při zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá procesy náboru a výběru zaměstnanců a následně případovou studií jejich uplatnění v konkrétní společnosti. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů a seznámení se s problematikou. Cílem praktické části je analýza současného náboru a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Závěr práce obsahuje zhodnocení těchto procesů a vytvoření návrhu pro eliminaci fluktuace zaměstnanců ve společnosti a zformování návrhu postupu, který zlepší uplatnění zaměstnanců v dané společnosti.

Klíčová slova

Efektivní nábor, externí zdroje, interní zdroje, metody výběru zaměstnanců, personální management, teorie řízení lidských zdrojů.

Annotation

A bachelor thesis is inquired into employee recruitment and selection procedure and subsequently is inquired by case study of their benefits for a concrete company. A theoretical part is based on explanation of basic terms and get acquainted with problematics. By the way, the aim of practical part is an analysis of current recruitment and selection procedure of employees in selected company. The conclusion of this thesis includes the evaluation of these processes and creation of a proposal for elimination of employee fluctuation in the company and formation of the proposal that will improve benefits of employees in this company.

Keywords

Effective recruitment, employee selection methods, external sources, human resource management theory, internal sources, personal management.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů	10
1.2 Personální činnosti	12
1.3 Personální strategie	13
1.4 Personální plánování	14
2 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 Proces náboru zaměstnanců	16
2.2 Zdroje náboru zaměstnanců	18
2.3 Metody získávání pracovníků	19
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	22
3.1 Kritéria a fáze výběru.....	22
3.2 Metody výběru zaměstnanců.....	23
4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	30
5.1 Charakteristika společnosti v ČR.....	30
5.1.1 Organizační struktura společnosti	31
5.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti.....	32
6 PROCES NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI	34
6.1 Charakteristika personálních agentur	34
6.2 Zdroje a metody náboru	35
7 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI.....	38
7.1 Výběr řadových zaměstnanců	38
7.2 Výběr vedoucích zaměstnanců.....	39
8 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	41
8.1 Přijímání řadových pracovníků	41
8.2 Přijímání vedoucích pracovníků	42
9 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO PROCESU	43
10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	45
ZÁVĚR.....	47
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	49
SEZNAM ZKRATEK.....	51
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	52
SEZNAM PŘÍLOH.....	53

ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na dvě personální činnosti, a to nábor a výběr zaměstnanců. Nábor a výběr zaměstnanců jsou procesy ovlivňující současnost i budoucnost každé společnosti. Společnost si vybírá nové zaměstnance a stejně tak si uchazeči vybírají společnost, ve které budou pracovat a zdokonalovat svoje schopnosti, dovednosti a zkušenosti. Lidské zdroje jsou ve společnosti jedním z nejdůležitějších prvků, zaměstnanci nevykonávají jen manuální práci, ale hlavně přinášejí do společnosti nové nápady, myšlenky, specifické znalosti a dovednosti, které jsou pro společnost nenahraditelné. Proto se získání a udržení schopných zaměstnanců řadí mezi hlavní činnosti každé společnosti.

Trh práce v současné době trpí značným nedostatkem kvalifikovaných pracovníků kvůli nízké míře nezaměstnanosti, která se nyní pohybuje okolo 4 %. Z tohoto důvodu je získávání zaměstnanců značně složitější a vyžaduje vyšší nároky na propracovanost náborového a výběrového procesu. Společnosti by neměly klást důraz jen na používání vhodných zdrojů a metod, ale i na efektivní práci s lidskými zdroji. Spokojení a motivovaní zaměstnanci odvádějí lepší pracovní výkon, snižuje se jejich absence v zaměstnání i fluktuace, tím se podílejí na správném chodu společnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza současného systému náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Amazon Logistic Prague, s. r. o. a následné vytvoření návrhu a postupu pro eliminaci fluktuace zaměstnanců. Sekundárním cílem práce je navrhnout změny, které povedou ke zlepšení uplatnění zaměstnanců v daném subjektu.

Bakalářská práce je rozdělena na praktickou a teoretickou část. Teoretická část nejprve představuje pojem řízení lidských zdrojů, jeho úkoly a cíle. Poté popisuje proces náboru zaměstnanců, jeho zdroje a metody, následně charakterizuje proces výběru zaměstnanců, jeho kritéria, fáze a metody. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na přijímání zaměstnanců. Následuje praktická část, která obsahuje charakteristiku vybrané společnosti, její organizační strukturu a vývoj počtu zaměstnanců, popis současného systému náboru a výběru zaměstnanců. Součástí praktické části jsou návrhy a doporučení na odstranění nedostatků procesu náboru a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, na zlepšení uplatnění zaměstnanců ve společnosti a snížení fluktuace zaměstnanců.

Tyto poznatky budu získány pomocí kvalitativního výzkumu, protože umožňuje získat podrobný popis případu. Podle Strausse a Corbinové je kvalitativní výzkum jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje prostřednictvím statistických postupů či jiných způsobů kvantifikace.¹ Hendl přidává přednosti kvalitativního výzkumu, jako získávání podrobnějšího popisu, zkoumání jevu v přirozeném prostředí, umožňování studovat procesy a navrhopat teorie.²

Kvalitativní výzkum bude realizován metodou deskripce, komparace a případovou studií. Metoda deskripce je popisná metoda, která bude v práci použita zejména v teoretické části k popisu problematiky. Metoda komparace je využita k porovnání teoretické a praktické části. Případová studie se zaměřuje na detailní popis a rozbor náboru a výběru zaměstnanců v konkrétní společnosti.

¹ STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2007, s. 10-12. ISBN 80-85834-60-x.

² HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016, s. 47-49. ISBN 978-80-262-0982-9.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Výrazy „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ stále více nahrazují termín „personální řízení“, které se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem. Dle Armstronga lze řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají k dosažení cílů organizace. Tyto lidé jsou to nejcennější, co organizace mají.³ Každá organizace může fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat základní zdroje, a to: materiální, finanční, informační a lidské.⁴

Termínem lidské zdroje nejsou označováni pouze lidé, kteří v organizaci pracují, ale i jejich zkušenosti, znalosti a dovednosti. Lidské zdroje také definoval Plamínek jako potenciál k výkonu, jehož nositeli jsou lidé.⁵

1.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů podle Koubka je zajistit, aby organizace byla výkonná a neustále se její výkon zlepšoval. Dále se Koubek zaměřil na pět hlavních úkolů řízení lidských zdrojů.

Prvním úkolem je snažit se o umístění správného člověka na správné místo a usilovat o to, aby byl tento člověk stále připraven adaptovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. Druhý úkol je optimální využití pracovní síly zaměstnanců, a to především v oblasti pracovní doby a jejich kvalifikace. Utváření pracovních týmů, dobrých mezilidských vztahů v organizaci a efektivního stylu vedení lidí je třetím úkolem. Čtvrtý úkol se týká zajištění personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, tedy rozvoje jejich pracovních schopností, osobností a kariéry. Součástí je také vytváření příznivých pracovních a životních podmínek, které směřují ke

³ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 13. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 60. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

zkvalitnění jejich pracovního života. Posledním úkolem je dodržování všech platných právních předpisů, které se vztahují k činnostem organizace. První tři úkoly sledují zejména zájmy organizace, kdežto čtvrtý úkol uznává oprávněné zájmy pracovníka. Pátý úkol dohlíží jak na zájmy organizace, tak na zájmy pracovníka a jeho právo na slušné jednání.⁶

Za obecný cíl řízení lidských zdrojů je považována dle Armstronga schopnost organizace úspěšně plnit stanovené cíle prostřednictvím svých zaměstnanců. Přesněji se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v těchto oblastech:

- efektivnost organizace – cílem řízení lidských zdrojů je vytvořit strategii soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky;
- řízení lidského kapitálu – zde má za cíl řízení lidských zdrojů zajistit, aby si organizace získala, udržela a motivovala zaměstnance natolik, aby se stali loajální a kvalitní pracovní silou;
- řízení znalostí – zde se jedná o rozvoj specifických znalostí a dovedností, které jsou důsledkem procesů vzdělávání konajících se v organizaci;
- řízení odměňování – zde řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace a také o spravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci;
- zaměstnanecké vztahy – hlavním úkolem je vytvořit pracovní prostředí a podmínky, v němž budou harmonické a kvalitní zaměstnanecké vztahy;
- uspokojování rozdílných potřeb – cílem řízení lidských zdrojů v této oblasti je, aby organizace porozuměla individualitě každého zaměstnance a poskytla všem stejné příležitosti;
- překlenování propasti mezi rétorikou a realitou – v tomto případě má za cíl řízení lidských zdrojů překlenout tuto propast tím, že bude dělat maximum pro to, aby se aspirace staly soustavnými a efektivními akcemi.⁷

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 16-18. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 30-32. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.2 Personální činnosti

Výše popsané úkoly a cíle řízení lidských zdrojů jsou dále realizovány v jednotlivých personálních činnostech. Personální činnosti tvoří výkonnou část práce s lidskými zdroji ve společnosti. Můžeme se setkat s rozdílným počtem a s odlišným pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst – jde o vymezení pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti pro dané pracovní místo;
- personální plánování – hlavním cílem je plánování kolik a jakých zaměstnanců bude v organizaci potřeba a pokrytí této potřeby, kromě toho zahrnuje plány personálního rozvoje pracovníků;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků – vyjadřuje veškeré činnosti, které mají zajistit dostatečný počet žadatelů o zaměstnání a zaměstnanců v organizaci. K těmto činnostem patří např. přípravy a oznámení o volných pracovních pozicích, přípravy formulářů a dokumentů, které se používají v průběhu výběrového řízení, shromažďování materiálů od uchazečů, pořádání výběrových řízení, vyjednávání nástupních podmínek s vybranými uchazeči, zařazení přijatého pracovníka a jeho uvedení na pracoviště;
- hodnocení pracovníků – obsahem jsou činnosti, které pomohou ohodnotit pracovní výkon (příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchování dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření);
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – je personální činností, která zařazuje pracovníky na konkrétní pracovní místa, zprostředkovává jejich povyšování, převádění na jinou pozici, penzionování a propouštění;
- odměňování – je nástrojem, který značně ovlivňuje pracovní výkon, a především motivování pracovníků, netýká se to jen peněžitých odměn, ale zahrnuje také poskytování zaměstnaneckých výhod (např. stravenky, jazykové kurzy)
- vzdělávání pracovníků – má za úkol zajišťovat potřeby v oblasti vzdělání, plánování vzdělání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů;

- pracovní vztahy – jedná se především o organizaci jednání mezi vedením organizace a odbory, nedílnou součástí této personální činnosti je sledování zaměstnaneckých a mezilidských vztahů na pracovišti, zvládání konfliktů a komunikace v organizaci;
- péče o pracovníky – personální činnost, která v sobě zahrnuje dobré pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní dobu a pracovní režim, záležitosti poskytování sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienické podmínky;
- personální informační systém – je nástroj pro zjišťování, uchovávání, zpracování a analýzu dat týkajících se pracovních míst a pracovníků;
- průzkum trhu práce – je personální činností, která se vyčlenila z oblasti personálního informačního systému, její náplní je vyhledávání vhodných pracovníků, sledování nabídek konkurence, poznání situace a trendů na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti organizace;
- zdravotní péče o pracovníky – zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, léčbu, první pomoc i rehabilitace;
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací – jde o oddělenou činnost, která byla nejprve součástí personálního informačního systému, patří sem tvorba harmonogramů personálních prací a využívání matematických a statistických metod;
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – zaměřuje se na přísné dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů souvisejících se zaměstnáváním lidí, uvedená personální činnost ochraňuje zaměstnance i organizace.⁸

1.3 Personální strategie

Personální strategie neboli strategie lidských zdrojů určuje plány organizace, co by měla udělat a změnit v managementu lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů. Strategie lidských zdrojů jsou vyjadřovány ve spojitosti se strategií organizace, proto bývají občas považovány za strategie druhého nebo třetího řádu.⁹

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 20-22. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 115. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

A dle Koubka se personální strategie týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů, uspokojení této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Neodlučitelnou součástí jsou také představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.¹⁰

Strategie lidských zdrojů můžeme rozdělit na komplexní a specifické. Komplexní strategie je nazývána jako strategie transformace, prosazuje změny v organizaci jako celku s cílem přeorientovat myšlení a hodnoty organizace a pozměnit její kulturu. Specifická strategie se zaměřuje na určitou personální činnost. Jejím cílem je změna zavedené praxe a metod, jakými se určitá služba provádí. Příkladem je strategie získávání pracovníků, strategie rozvoje zaměstnanců a strategie pracovních vztahů. Strategie lidských zdrojů mohou být uloženy v dokumentech organizace.¹¹

1.4 Personální plánování

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů realizuje cíle organizace tím, že předpovídá vývoj, určuje cíle a provádí opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace odpovídající pracovní silou. Personální plánování se tedy snaží o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s požadovanými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím vztahem k práci, flexibilní a připravené na změny, nejvhodněji rozmístěné do pracovních míst i řídicích celků organizace, ve správný čas a s adekvátními náklady.¹²

Personální plánování je činnost předcházející získávání a výběr zaměstnanců. Plánování lidských zdrojů vymezuje potřebu lidských zdrojů vyžadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z mínění, že nejvýznamnějším strategickým zdrojem organizace jsou lidé. Orientuje se na kvantitativní a kvalitativní stránku potřeb lidských zdrojů a také na širší záležitosti,

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 23. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 118. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 93. ISBN 978-80-7261-288-8.

které se vztahují k způsobům zaměstnávání a rozvoje lidí ve snaze vylepšování efektivnosti organizace. Může být významné ve strategickém řízení lidských zdrojů.¹³

Za plánování v organizaci odpovídají hlavně manažeři, ale i ostatní zaměstnanci mají svůj podíl. Pomocí plánování koordinují úsilí, připravují a realizují změny, určují standardy výkonnosti, řídí rozvoj atd. O účinnosti plánování rozhodují čtyři základní faktory, a to cíle, akce, zdroje a implementace.¹⁴

Cíle plánování lidských zdrojů závisejí především na podmínkách organizace, ale typickými cíli jsou:

- získat a udržet si potřebné množství lidí, kteří mají požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- zamezovat problémům souvisejícím s možným přebytkem nebo nedostatkem zaměstnanců;
- formovat dobře vyškolenou a flexibilní pracovní sílu, a tak podporovat schopnost organizace přizpůsobit se na nejisté a střídající se prostředí;
- pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v situacích, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací je nedostatečná;
- zdokonalit využití pracovníků zavedením flexibilnějších systémů práce.¹⁵

Akce jsou určité činnosti plánované pro získání určených cílů. Postup provedení akcí je konkretizován ve strategii nebo taktice. Pro stanovení cílů a volbu vhodných činností k jejich dosažení je zapotřebí mít předpověď budoucích podmínek a situací, které mohou působit na průběh aktivit a dosahování cílů.

Zdroje pro uskutečnění plánů se určují pomocí rozpočtů, které stanoví strukturu a objem použitelných zdrojů pro realizaci aktivit. Plán musí zahrnovat prostředky a způsoby jeho provedení. Implementace obsahuje stanovení pracovníků a jejich úkolů, které sledují realizaci plánu.¹⁶

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s.305. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 70. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s.309. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 70-71. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

2 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ

Získávání neboli nábor zaměstnanců je personální činností, která má za úkol identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.¹⁷ Pojem získávání pracovníků se od pojmu náboru odlišuje v chápání moderní teorie řízení lidských zdrojů. Nábor pracovníků znamená obvykle získávání pracovníků ze zdrojů vnějších, kdežto získávání pracovníků usiluje především o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace. Pojetí získávání zaměstnanců obsahuje úsilí o hospodaření s pracovní silou a úsilí o zvyšování produktivity práce. Mimo toho se termín získávání zaměstnanců zaměřuje na konkrétní zájmy a cíle organizace, kterých chce dosáhnout s pomocí motivovaných pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace.

2.1 Proces náboru zaměstnanců

Podle Koubka v procesu získávání zaměstnanců stojí proti sobě organizace se svou potřebou pracovních sil a eventuální uchazeči o práci. Proces získávání pracovníků by měl zabezpečit tok informací mezi oběma těmito stranami, aby eventuální uchazeči reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Odezvu na nabídku může organizace výrazně ovlivnit, a to způsobem i obsahem informování o volném pracovním místě.¹⁸

Armstrong zase rozdělil proces získávání a výběru zaměstnanců na tři fáze:

- definování požadavků – specifikace pracovního místa, požadavky a podmínky zaměstnání;
- přilákání uchazečů – prozkoumání a zhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř i vně podniku, inzerování, využití agentur a poradců;
- vybírání uchazečů – dělení žádostí, pohovory, testování a hodnocení uchazečů, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 133. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 126-127. ISBN 978-80-7261-288-8.

Cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být zajistit získání takového množství a takovou kvalitu pracovníků, aby uspokojila potřeby lidských zdrojů v podniku, a to s vynaložením minimálních nákladů.¹⁹ Identifikace potřeby nábory zaměstnanců musí vycházet z plánů organizace a z momentální, operativní potřeby. Při odhadu počtu a profesně kvalifikačního uspořádání zaměstnanců, vycházejí personalisté s liniovými manažery z plánů činnosti, investic, technického rozvoje aj. Je důležité včas rozpoznat potřebu získání nových zaměstnanců, aby pracovní místa nezůstala dlouho neobsazená a organizaci tak nevznikly materiální ztráty a organizační problémy.²⁰

Aby organizace věděla, koho s nabídkou zaměstnání oslovit, jaké metody získávání zvolit nebo jaké dokumenty požadovat od uchazečů, musí nejprve vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm. Tyto informace podávají popis a specifikace pracovního místa.

Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa se stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání. Mezi tyto charakteristiky řadíme název pracovního místa, pracovní funkce, druhy pracovních úkolů a za co je zaměstnanec odpovědný, místo výkonu práce, možnost zaškolení a vzdělávání při výkonu práce, pracovní podmínky, pracovní prostředí a platové podmínky. Ze specifikace pracovního místa by se nemělo zapomenout na nejdůležitější požadavky na pracovníka: vzdělání a kvalifikace, dovednosti a zkušenosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti. Tyto požadavky by se měly pro účely nábory a výběru zaměstnanců rozdělit na:

- nezbytné – jsou podmínkou způsobilosti zaměstnance,
- žádoucí – nejsou nutné, ale přispívají k dobrému výkonu práce,
- vítané – nejsou nutné, ale zvyšují využitelnost zaměstnance v organizaci,
- okrajové – nejsou nutné pro výkon práce, je možné je opatřit jinak.²¹

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁰ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 186. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 132-134. ISBN 978-80-7261-288-8.

2.2 Zdroje nábory zaměstnanců

Každá organizace se musí rozhodnout, zda bude obsazovat volná pracovní místa z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Obě možnosti mají klady i zápory, na které by měla organizace brát ohled.

Mezi vnitřní zdroje pracovních sil patří pracovníci, kteří jsou k dispozici v důsledku úspor, které vznikají jako důsledek technického rozvoje. Pracovníci uvolnění ve spojitosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami. Dále pracovníci schopní vykonávat náročnější práci, než vykonávali do této doby. A pracovníci, kteří mají zájem přejít na uvolněnou či novou pracovní pozici.²² Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou evidentní. Organizace ví, jaké jsou silné či slabé stránky uchazeče a má o něm více informací. Také uchazeč zná organizaci lépe a adaptace na nové místo je lehčí. Zaměření na vnitřní zdroje zvyšuje pracovní morálku i motivaci zaměstnanců, protože zde vidí možnost kariérního postupu. Také se vylepšuje využívání pracovníků v organizaci. Mezi nevýhody patří soutěžení o povýšení, které může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy. Pracovníci z vnějších zdrojů mohou do firmy přinášet nové nápady, zkušenosti a kontakty, k tomu ale při orientaci na interní zdroje nedochází.²³

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků se řadí volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol a jiných vzdělávacích zařízení, také pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnání a další zdroje jako např. důchodci, studenti či pracovní zdroje v zahraničí. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů má výhodu v podobě přísunu nových impulzů a pohledů na chronické problémy. Organizace má výběr z širší nabídky pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa. Mezi nevýhody patří skutečnost, že získávání těchto pracovníků je finančně náročnější, doba adaptace je delší a také je to zatížení stávajících pracovníků, kteří se musejí novému kolegovi věnovat.²⁴

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 129. ISBN 978-80-7261-288-8.

²³ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 190. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.

²⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 84. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

2.3 Metody získávání pracovníků

Volba metod získávání pracovníků je závislá na tom, jestli chceme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, jak rychle musíme pracovní místo obsadit atd. Metod získávání pracovníků je spousta. Mezi nejčastěji používané metody patří:

Uchazeči se nabízejí sami

Pokud má organizace dobrou pověst, nabízí dobře placenou práci nebo má pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku, nabízejí se uchazeči sami, a to buď písemně, nebo osobně. Výhodou jsou nízké náklady na inzerci, naopak nevýhodou je, že uchazeči mnohdy nemají přesnou představu o potřebách organizace.

Doporučení současného pracovníka organizace

Na základě doporučení současného pracovníka může organizace získat vhodného uchazeče. K tomu je ale zapotřebí vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci organizace věděli o volném pracovním místě. Výhodou jsou zase nízké náklady a nevýhodou je omezená možnost výběru.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Metoda, která klade jasné požadavky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich pozorování pracovníků a toho, kdo je v určitém oboru dobrý v případě potřeby oslovit s nabídkou. Mezi výhody patří oslovení osob, které jsou většinou vhodné z hlediska odborného i osobního profilu. Nevýhodou je zhoršení vztahů s organizacemi, kterým se snažíme přebrat pracovníky.

Vývěsky

Poměrně nenáročná a levná metoda získávání pracovníků je zveřejňování informací o volných místech na vývěškách. Vývěsky jsou umístěné buď přímo v organizaci nebo tam, kde k nim bude mít přístup i veřejnost. Vývěska by měla podat případnému uchazeči všechny důležité informace o pracovním místě. Výhodou je dostatečná informovanost zájemců, kteří posoudí, zda se o místo ucházet a tím je redukován počet nevhodných uchazečů. Nevýhodou této metody je, že oslovuje jen omezené množství eventuálních uchazečů, většinou jen z nejbližšího okolí organizace.

Letáky vkládané do poštovních schránek

Zajímavější metodou získávání pracovníků, než vývěsky jsou letáky vkládané do poštovních schránek obyvatelů v konkrétní oblasti, ať už pomocí poštovních doručovatelů, specializovaných organizací nebo najatých jedinců. Výhody jsou stejné jako u vývěsek, a kromě toho se nabídka dostane do rukou většího počtu případných uchazečů. Nevýhodou je, že její účinnost je závislá na počtu různých letáků.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Jde o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků, především je uváděna v tiskovinách, ale stále častější je inzerování pomocí rozhlasu nebo televize. Výhodou inzerátu je, že se relativně rychle o volném místě dozví větší množství lidí než při jiných metodách. Nevýhodou může představovat cena inzerce.

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Spousta organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí, které připravují mládež na dělnická povolání a tím si obstarávají přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami zase ulehčuje získávání mladých odborníků odpovídajícího vzdělání. Výhodou je dobrá informovanost o profilu studia, organizace ví, jaká je přibližně škála znalostí a dovedností absolventa. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání, takže není možné operativně obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku.

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží jak osobám hledajícím zaměstnání, tak i organizacím hledajícím pracovníky. Výhodou je, že úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně jak pro uchazeče, tak pro organizaci. Nevýhodou je omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce.

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Některé organizace využívají při získávání zaměstnanců i služeb komerčních agentur či zprostředkovatelen. Převážně tyto firmy nabízejí získávání pracovníků, jejich výběr či spíše předvýběr. Konečné rozhodnutí zůstává na organizaci. Mezi výhody patří větší znalost trhu práce a více zkušeností ve vyhledávání vhodných jedinců. Nevýhodou je, že jde o velmi nákladný způsob získávání zaměstnanců.

Používání počítačových sítí (internetu)

V dnešní době existuje spousta e-mailových nebo internetových adres, na něž mohou organizace dát svou nabídku zaměstnání. Tyto adresy slouží i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění jejich individuální nabídky. Výhodou je nízká cena a možnost sdělit detailnější informace o organizaci či pracovním místě a pracovních podmínkách. Nevýhodou je, že okruh uživatelů e-mailu a internetu nezahrnuje všechny skupiny pracovníků.²⁵

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 135-142. ISBN 978-80-7261-288-8.

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Zatímco úkolem získávání pracovníků je nalezení vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je zhodnocení předpokladů těchto uchazečů vůči požadavkům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se projevuje jako nejvhodnější a nejlépe vyhovuje určeným požadavkům na výkon a chování na daném místě.²⁶ Výběr zaměstnanců je oboustranná záležitost – organizace, zaměstnavatel si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si stejně tak vybírá zaměstnavatele.²⁷

3.1 Kritéria a fáze výběru

Podstatným úkolem výběru je porovnání schopností a dovedností uchazeče s nároky práce a role na daném místě a posouzení jeho vhodnosti.²⁸ U nás je zvykem vybírat zaměstnance podle míry, kterou plní požadavky obsazovaného pracovního místa. V dobře řízených organizacích, ale toto kritérium už zdaleka nestačí. Rozeznáváme tři druhy kritérií výběru zaměstnanců:

- Celoorganizační kritéria se týkají takových vlastností, které organizace považuje u svých zaměstnanců za cenné a důležité. Tyto kritéria nebývají v nabídce zaměstnání uváděna, jsou spíše intuitivně uplatňována.
- Útvarová, resp. týmová kritéria se týkají vlastností jedince, který pracuje v určitém konkrétním útvaru nebo týmu. Je důležité, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného kolektivu a nestal se cizorodým prvkem v týmu.
- Tradiční kritéria pracovního místa jsou při výběru zaměstnance nejdůležitější, ale už nerozhodují sama o sobě. Stále více se prosazuje názor, že je lepší vybírat zaměstnance pro organizaci či tým než pro pracovní místo. Roste význam týmové práce a důraz na mezilidské vztahy na pracovišti.

²⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 94. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 167. ISBN 978-80-7261-288-8.

²⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 96. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Proces výběru zaměstnanců se částečně mísí s procesem získávání zaměstnanců. U procesu výběru zaměstnanců rozlišujeme dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací. Předběžná fáze nastává, když se vyskytne potřeba obsadit volné pracovní místo. Prvním krokem je jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno. V druhém kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl mít uchazeč, aby byl schopen úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Třetím krokem je upřesnění požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci atd., které jsou ve stručnější podobě součástí nabídky zaměstnání a stávají se kritérii uplatňovanými při výběru pracovníků. O výběru konkrétního uchazeče rozhoduje míra plnění kritérií.

Vyhodnocovací fáze přichází s určitým časovým odstupem po předběžné fázi. Mezitím musí dojít v procesu získávání zaměstnanců ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, ale není třeba vždy všechny kroky podstoupit na rozdíl od předběžné fáze. Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou výběru či skupinou metod, které jsou podrobněji popsány v následující kapitole.

Vyhodnocovací fáze může mít následující postupy. Komplexní neboli kompenzační postup vypadá tak, že uchazeče necháme absolvovat všechny kroky, které jsme pro příslušné pracovní místo stanovili. Při postupu vyřazovacím budeme po každém kroku vyřazovat ty, jejichž výsledky nebyly v tomto kroku dobré. Stále častěji se využívá postup smíšený (hybridní), kdy část postupu má kompenzační charakter a část vyřazovací. Obvykle se do kompenzační části postupu zařazují testy osobnosti nebo výběrový pohovor, protože nejsou příliš spolehlivé. Také se mnoho odborníků shoduje na tom, že takový nástroj výběru by neměl rozhodovat o vyřazení uchazeče, ale měl by mít úlohu jako doplňkový zdroj informací.²⁹

3.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců se využívají ke zhodnocení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dosáhnout rozhodnutí, který z uchazečů je pro určenou pozici nejvhodnější. K výběru zaměstnanců existuje

²⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s.170-174. ISBN 978-80-7261-288-8.

spousta metod, ale žádná z nich nemůže úplně spolehlivě zaručit úspěšnost zvoleného pracovníka. Z toho důvodu se v praxi uplatňuje více metod současně.³⁰ Nyní charakterizují ty nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru zaměstnanců.

Osobní dotazník

Dotazník má výhodu v tom, že od uchazeče vyžaduje přesné a určité údaje a vede ho k odpovědím na položené otázky. Soustředí se na otázky o stávajícím pracovním poměru, o nejdříve možném termínu nástupu, o důvodech změny zaměstnání apod. Mezi nevýhody dotazníku patří stereotypní a učebnicové odpovědi či rozsáhlost dotazníku, obvykle se jedná až o čtyřstránkový formulář s velkým počtem otázek.³¹

Životopis

Zkoumání životopisu je univerzální velmi oblíbenou metodou výběru zaměstnanců. Zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou. Posuzovatelé se zaměřují hlavně na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče.³²

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor či pohovor je nejpoužívanější a dle mínění většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a zásadní metodou výběru pracovníků. Aby byl ale nejlepší metodou výběru zaměstnanců, musí být dobře připraven. Obecným cílem výběrového rozhovoru je posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo. Kromě toho má ještě další cíle: získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče a vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Dle obsahu a průběhu se rozlišují následující tři druhy pohovorů:

- Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor – zde je postup, obsah i časový plán utvářen až během pohovoru a cíle pohovoru nejsou stanoveny vůbec, nebo jen rámcově. Tato forma není vhodná, protože nezajistí srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim stejné možnosti a dovoluje subjektivní přístup k uchazečům.
- Strukturovaný pohovor – obsah i časový plán jsou předem připraveny a plánovány. Pohovor je standardizován, všem uchazečům o určité pracovní místo jsou položeny

³⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 98. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

³¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 140. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

³² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s.175. ISBN 978-80-7261-288-8.

stejně otázky. Tento typ pohovoru je považován za efektivní a spolehlivý, redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům a dává jim stejné možnosti.

- Polostrukturovaný pohovor – snaží se o spojení výhod a eliminaci nevýhod nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru. Používají se dvě podoby této formy pohovoru, kdy v prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor. Ve druhém případě jde o pružný rozhovor s jasně stanovenými cíli, které musí být splněny. Tato metoda je obtížná, a proto vyžaduje důkladné proškolení posuzovatelů.³³

Dle množství a struktury účastníků se rozlišují následující typy pohovorů:

- Pohovor 1+1 – pohovor s uchazečem vede jen jeden představitel organizace, obvykle vedoucí pracovník přímo nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Hodnocení uchazeče může být značně subjektivní. Je vhodný pro obsazování pracovních pozic s méně kvalifikovanou prací.
- Pohovor před komisí – komise bývá složena třemi až čtyřmi osobami, které jsou důkladně seznámené s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Je doporučeno, aby členové komise byli přímý nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista a zkušený psycholog. Tento typ pohovoru poskytuje všestrannější a objektivnější hodnocení uchazeče. Je vhodný pro obsazování zejména náročnějších pracovních míst.
- Postupný pohovor – je tvořen sérií pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli. Cílem je zachovat výhody a odstranit nevýhody obou předchozích typů. Především pro uchazeče je náročnější a s každým dalším pohovorem v řadě se také snižuje spontánnost jeho odpovědí.
- Skupinový pohovor – má na jedné straně skupinu uchazečů a na druhé straně jednoho nebo více posuzovatelů. Umožňuje lépe posoudit osobnost uchazečů, ale nezajišťuje všestranné zhodnocení každého z nich. Je náročný na připravenost a pozornost posuzovatele.³⁴

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 179–181. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 179–180. ISBN 978-80-7261-288-8.

Testy pracovní způsobilosti

Při výběru zaměstnanců mohou být uplatněny testy osobnosti. Ty mají za cíl zjistit, zda v sobě uchazeč nemá nějaký nebezpečný faktor, který by mohl záporně působit při výkonu práce. Dále mohou být testy zaměřeny na mentální nebo kognitivní schopnosti, to jsou tzv. testy inteligence. Snaží se zhodnotit duševní, mechanické či smyslové předpoklady uchazečů o zaměstnání. Cílem je předpovědět budoucí pracovní výkon.³⁵ Testy praktických dovedností ověřují skutečné dovednosti uchazečů, jako např. psaní všema deseti, práci s počítačem nebo manuální zručnost. Sociální a komunikační dovednosti posuzujeme prostřednictvím testů, které simulují reálné situace, které v zaměstnání mohou nastat.³⁶ Mezi okrajové formy testů patří i málo spolehlivá grafologie (rozbor písma), která se používá jen ve Francii. Polygraf, což je detektor lži, se používá v USA. Dále to jsou testy četnosti (integrity) a drogové testy.

Testy pracovní způsobilosti jsou chápány jako doplňkové metody a používají se vždy ve spojení s jinými metodami výběru zaměstnanců. Nejvíce se uplatňují při obsazování míst vedoucích pracovníků, manažerů nebo osob, které se zabývají prodejem výrobků.³⁷

Assessment centre

Assessment centre umožňuje komplexní přístup k výběru pracovníků a poskytuje dobrou příležitost pro zhodnocení uchazečů, do jaké míry vyhovují firemní kultuře. Assessment centra také umožňují uchazečům vcítit se do organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, jestli jim práce bude vyhovovat, nebo ne. Dobře realizované assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu, než posuzování uchazeče prováděné liniovými či personálními manažery běžným způsobem.³⁸

Podle Dvořákové jde o metodu, která se využívá při výběru, rozmisťování, povyšování, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Znamená standardizované hodnocení jednání člověka. K tomu slouží sledování účastníků při plnění všelijakých cvičení,

³⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 140. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁶ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 56. ISBN 978-80-251-1522-0.

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 176-177. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 361-362. ISBN 978-80-247-1407-3.

např. řešení případových studií, hraní rolí nebo třídění došlé pošty aj. Pozorovatelé jsou současně hodnotitelé a mají různý profesní profil, využívají spoustu navzájem se doplňujících technik. Hodnocení výkonu účastníka je dle kritérií, pro které je metoda vytvořena, a měří je.³⁹

Zkoumání referencí

Reference je zdroj informací o uchazeči, který se používá velmi často. Většinou však zaměstnavatel žádá o reference teprve tehdy, když už je v podstatě rozhodnutý uchazeče přijmout.⁴⁰ Významem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím zaměstnanci. Je nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodu odchodu apod. Méně spolehlivé jsou názory na charakter uchazeče a vhodnost pro dané místo, protože předchozí zaměstnavatelé, kteří podávají reference, se mohou vyhýbat poznámkám, které by mohly poškodit šance daného jedince.⁴¹

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 141. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴⁰ KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016, s. 65. ISBN 978-80-213-2664-4.

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 365. ISBN 978-80-247-1407-3.

4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání zaměstnanců je personální činnost obsahující právní a administrativní náležitosti, které souvisí s nástupem nového zaměstnance a také s jeho uvedením na pracoviště.⁴² Podle Koubka je přijímání zaměstnanců řada procedur, které přicházejí poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a přijme nabídku zaměstnání v organizaci. Procedury končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat v užším nebo širším pojetí. Užší pojetí přijímání zaměstnanců představují procedury, které souvisí s počáteční fází pracovního poměru zaměstnance. Širší pojetí zahrnuje i procedury související s přechodem stávajícího zaměstnance organizace na nové místo v rámci organizace.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání zaměstnanců je vypracování a následující podepsání pracovní smlouvy, popř. jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci. Někdy se i velmi zásadní změna pracovního zařazení dosavadního pracovníka organizace řeší pouhým dodatkem k pracovní smlouvě. U některých pracovních funkcí může vznikat pracovní poměr jmenováním nebo volbou.⁴³

Pracovní smlouva je nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru. Jedná se o dvojstrannou záležitost, zaměstnanec by měl mít možnost obeznámit se s jejím návrhem a vyjádřit se k němu. Pracovní smlouva musí obsahovat (§34 odst. zák. práce):

- druh práce, který bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat;
- místo výkonu práce, ve kterém má být práce vykonávána;
- den nástupu do práce, tj. den, kterým vzniká pracovní poměr.

Pracovní smlouva může obsahovat i další náležitosti, které již nejsou povinné, např. zkušební dobu. Po podpisu pracovní smlouvy je nutné zařadit pracovníka do personální evidence organizace. Jedná se o vytvoření osobní karty, která obsahuje všechny nezbytné údaje o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení a vystavení průkazu zaměstnance apod. Pokud se jedná o nového zaměstnance, je třeba od předchozího zaměstnavatele převzít zápočtový list, který

⁴² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 128. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 189-190. ISBN 978-80-7261-288-8.

slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Dále musí zaměstnavatel do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.⁴⁴

Nezbytnou součástí přijímání zaměstnance je uvedení na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit přijímaného zaměstnance na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho přímému nadřízenému. Přímý nadřízený informuje zaměstnance o jeho právech a povinnostech, seznámí ho s všeobecnými a podnikovými předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále zaměstnance představí s ostatními zaměstnanci dané organizační jednotky, popř. s jeho nejbližšími spolupracovníky. Pokud je nutné nového zaměstnance zaškolit či zacvičit, dostane k tomuto účelu instruktora nebo školitele z řad zkušených zaměstnanců, který ho bude zaškolovat a kontrolovat během období adaptace na novou práci. Dalším důležitým sdělením je informace o sociálně hygienických podmínkách práce. Na závěr celého procesu je pracovník zaveden na pracovní místo, je mu předáno zařízení nezbytné k výkonu práce a jsou mu přiděleny pracovní úkoly.⁴⁵ Podle Armstronga má uvádění nových zaměstnanců do organizace čtyři cíle:

- přemoci počáteční fáze, kdy se vše novému zaměstnanci zdá cizí a neznámé,
- rychle vytvořit kladný vztah nového zaměstnance k organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec zvládal požadovaný pracovní výkon v co nejkratším období po nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance.⁴⁶

⁴⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 129. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 191. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 395. ISBN 978-80-247-1407-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Amazon je mezinárodní společnost působící v oblasti internetového obchodu ve městě Seattle, které se nachází ve státu Washington v USA. Společnost založil americký podnikatel Jeff Bezos v roce 1994 jako online obchod s knihami. Nabídka se postupně rozšiřovala o hudební a video nosiče, počítačové hry, software, elektroniku, později o nejrůznější dárkové zboží, šperky, hračky, vybavení pro domácnost i zahradu. Pomocí strategie orientace na zákazníka a neustálým inovacím vybudoval Jeff Bezos jednu z nejúspěšnějších internetových společností.⁴⁷ Celosvětově Amazon provozuje 123 distribučních center a zaměstnává okolo 230 000 zaměstnanců. Amazon nyní patří mezi nejstarší a největší online obchody na světě.

5.1 Charakteristika společnosti v ČR

V České republice společnost Amazon postavila dvě logistická centra. Obě centra jsou umístěna nedaleko Prahy v obci Dobrovíz. Konkrétně obec Dobrovíz je velice vhodnou lokalitou pro distribuční centrum Amazonu, a to zejména pro její blízkost k Letišti Václava Havla a k dálniční síti. V říjnu 2013 Amazon otevřel v České republice logistické centrum pro vrácené zboží převážně z Německa, Itálie a Francie. Má rozlohu o velikosti 25 000 metrů čtverečních a zaměstnává kolem 1 500 zaměstnanců. Následně v září 2015 spustila společnost provoz distribučního centra o rozloze 95 000 metrů čtverečních. Centrum má zajistit rychlé a spolehlivé doručení po celé Evropě. V současné době zde pracuje 3 000 stálých zaměstnanců a mnoho sezónních brigádních zaměstnanců.

Dále si Amazon pronajímá 5 800 metrů čtverečních pro svou korporátní kancelář v pražské budově Blox. V této kanceláři Amazon vytvořil pracovní místa pro 500 lidí v řídicích a podpůrných pozicích. Jedná se o kvalifikované pozice především v oblasti informačních technologií (IT) a lidských zdrojů (HR).⁴⁸ Tato práce se dále nebude zabývat korporátní kanceláří, nýbrž jen logistickými centry.

⁴⁷ KAPON, J. *Historie Amazon.com* [online]. [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/cio-bw-special/historie-amazon-com-5292>.

⁴⁸ *Amazon v České republice* [online]. [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.amazon.jobs/cs/location/czech-republic>.

5.1.1 Organizační struktura společnosti

Společnost má jasně vymezenou organizační strukturu. Správně provázané organizační vazby umožňují spolehlivé a efektivní fungování celého systému řízení podniku. Grafické znázornění této struktury ukazuje níže obrázek 1.

Obrázek 1: Organizační struktura



Zdroj⁴⁹

Na vrcholu struktury stojí generální manažer, ten má za úkol zabezpečit plynulý chod centra. S důrazem na kvalitu a bezpečnost podporuje výkonově zaměřenou kulturu, která je soustředěna na zákazníka. Generální manažer má důležitou funkci i mimo konkrétní centrum, a to v rámci celé sítě organizace, modifikuje pracovní postupy a stará se o rozvoj talentů. Sleduje křivku s počtem ukončených zaměstnanců a identifikuje příčinu. Sleduje nabídku a poptávku na trhu práce. Zajišťuje finanční ohodnocení a bonusy zaměstnancům.

Na nižší úrovni se nachází senior operations manažeři. Jejich úkolem je řídit celý přijímací nebo expediční proces. Tato funkce je klíčová pro zachování norem bezpečnosti, produktivity a vysoké kvality. Dále mají ve své kompetenci řízení výkonnosti, plánování pracovních sil a zkvalitňování procesů na základě podrobných analýz. Senior operations manažeři jsou vzorem a inspirací pro tým.

⁴⁹ Vlastní zpracování

Další úroveň patří operations manažerům, kteří jsou zodpovědní za area manažery a jejich přímé podřízené. Kromě monitorování, řízení a zlepšování produktivity, operations manažeři také tvoří plány pracovních sil, rozpisy a projekty orientované na kvalitu, zabezpečují plnění harmonogramů a pomáhají svým přímým podřízeným v jejich profesním růstu.

Posláním Area manažerů je zajišťovat každodenní chod distribučních nebo reklamačních center. Obstarávají, kontrolují a řídí příjem zásob, vyskladnění, balení nebo odesílání, aby zákazníci dostali své zboží včas. Motivují a starají se o své týmy, vytvářejí bezpečné pracovní prostředí, soustředí se na kvalitu a zvedají úroveň služeb.⁵⁰ Jejichž přímými podřízenými jsou team leadeři, kteří vedou, motivují a kontrolují řadové zaměstnance a poskytují jim zpětnou vazbu. Také organizují práci a řeší běžné problémy se zaměstnanci.

Operátoři skladu se nachází na nejnižší úrovni organizační struktury, ale i přesto jsou nepostradatelní pro chod společnosti. Zde je seznam činností, které vykonávají tito zaměstnanci: příjem, evidence, balení a expedice zásilek, příjem reklamací a jejich posuzování a zpracování, práce se čtečkou čárových kódů, manipulace se zbožím vysokozdvíhými, paletovými a elektrickými paletovými vozíky, balení zboží a spolupráce s ostatními odděleními, drobná administrativa na počítači v interním systému, další pomocné skladové práce.

5.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti

V tabulce 1 je zobrazen vývoj počtu řadových zaměstnanců, počet odchodů zaměstnanců a míra fluktuace v reklamačním a distribučním centru Amazon logistic Prague, s. r. o. od roku 2014 do roku 2017. V tabulce jsou zahrnuty jak zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, tak pracovníci na dohodu o provedení činnosti. Počet zaměstnanců se každým rokem zvyšoval. V roce 2016 lze vidět prudký nárůst zaměstnanců, který je způsobený otevřením nového distribučního centra. Do tohoto distribučního centra bylo nutné přijmout přibližně 3 000 zaměstnanců.

⁵⁰ *Řízení distribučních center* [online]. [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <https://www.amazon.jobs/cs/teams/fulfillment-center-management>.

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců

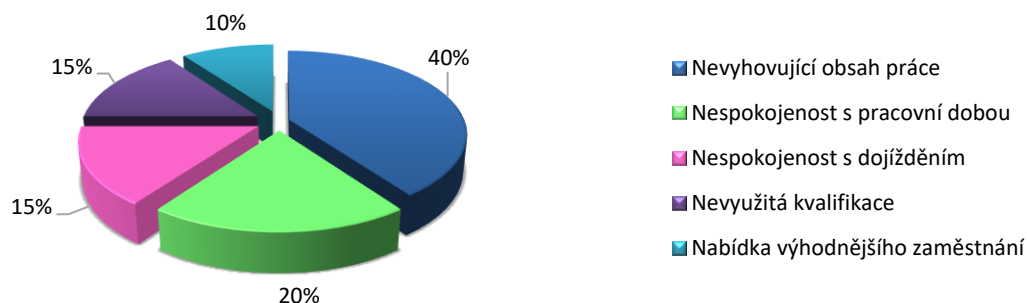
Rok	2014	2015	2016	2017
Průměrný počet zaměstnanců	1 189	2 650	4 156	4 320
Počet odchodů	160	603	1 902	2 261
Míra fluktuace	13,45 %	22,75 %	45,77 %	52,34 %

Zdroj⁵¹

Z analýzy fluktuace byly zjištěny následující skutečnosti. Ve sledovaných letech dochází každý rok ke zvýšení míry fluktuace. To znamená pro společnost stálé nabírání nových zaměstnanců, což je nákladné. Společnost se snaží využívat různé prostředky ke zlepšení tohoto stavu např. zvyšování mezd, spousta zaměstnaneckých benefitů. Area manažeři a team leadeři absolvují pravidelná školení, aby lépe ovládali práci s lidmi. Snížení míry fluktuace by přineslo společnosti nemalou finanční úsporu.

Společnost také zjišťuje důvody odchodů zaměstnanců pomocí dotazníků nebo retenčních pohovorů. Z celkové míry fluktuace většina zaměstnanců odchází ze strany zaměstnavatele, a to z důvodů neomluvené absence, dlouhodobé absence ve zkušební době nebo porušení kázně, např. krádeže či práce pod vlivem návykových látek. Značný podíl na vysoké fluktuaci má propouštění z důvodu nadbytečnosti. Společnost před vánoční sezónou nabírá velké množství pracovníků, pro které po sezóně není práce a jsou propuštěni. Odchody ze strany zaměstnanců jsou zobrazeny v grafu 1. Většina zaměstnanců opouští společnost z důvodů nevyhovujícího obsahu práce, nespokojenosti s pracovní dobou nebo dojížděním. V menší míře odchází z důvodů nevyužití kvalifikace nebo nabídky výhodnějšího zaměstnání.

Graf 1: Důvody dobrovolných odchodů zaměstnanců



Zdroj⁵²

⁵¹ Vlastní zpracování

⁵² Vlastní zpracování

6 PROCES NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

Nábor zaměstnanců patří ve společnosti Amazon mezi klíčové procesy. Společnost má propracovaný systém náboru zaměstnanců, jejich zaškolení a dalšího rozvoje v rámci struktury společnosti. Způsob náboru řadových pracovníků a vedoucích pracovníků se zásadně odlišuje. Rozdíly ve způsobu náboru pracovníků jsou popsány níže.

Společnost Amazon využívá služeb personálních agentur k náboru zaměstnanců. Aktuálně spolupracuje se dvěma personálními agenturami – Adecco spol. s r. o. a Randstad s. r. o. Personální agentury se zabývají nábořem a výběřem řadových zaměstnanců, řeší i mzdovou administrativu a zajišťují pracovněprávní záležitosti spojené se vznikem, průběhem a ukončováním pracovních poměrů. Agentury se společnosti zavazují, že její objednávky zaměstnanců splní v požadovaném termínu a množství. V případě, že objednávku nedodrží, mohou být agentury pokutovány. Agenturní zaměstnanci přinášejí společnosti spoustu výhod, jako lehčí vyřazení zaměstnance v případě nadbytečnosti a odpadnutí povinnosti vyplatit odstupné.

Nábořem a výběřem zaměstnanců na vyšší pozice, tedy vedoucí pracovníky, se zabývá HR oddělení Amazonu. Zároveň se stará o vedení lidí, rozvoj a dodržování pravidel a postupů. Také poskytuje odborné rady v oblasti zabezpečení a benefitů.

6.1 Charakteristika personálních agentur

Jednou z personálních agentur, se kterou společnost Amazon logistic Prague, s. r. o. spolupracuje je Adecco, spol. s r. o. Adecco je největší personální společnost na světě. Vznikla spojením dvou proslulých společností ADIA a ECCO v roce 1996. Hlavní sídlo společnosti Adecco je ve Švýcarsku. V současnosti je Adecco jednou z hlavních agentur, které ovlivňují nábořový proces. Adecco nabízí služby v následujících oblastech: nábořový management, management krátkodobého i trvalého zaměstnání, usnadňování přechodu k nové profesi, rozvoj talentů, poradenství a outsourcing. V České republice Adecco působí od roku 1992 jako personální agentura. Nyní má společnost 19 poboček a on-site pracovišť po celé republice. Cílem

společnosti je poskytovat zákazníkům širokou paletu služeb v oblasti řízení lidských zdrojů a vždy nabízet pružné řešení jejich potřeb.⁵³

Další personální agenturou, se kterou společnost Amazon logistic Prague, s. r. o. spolupracuje je Randstad, s. r. o. Společnost Randstad byla založena v roce 1960 v Holandsku a postupně se rozšířila do dalších 39 zemí. Dnes je druhým největším poskytovatelem personálních služeb na světě. Portfolio služeb Randstad obsahuje klasické agenturní zaměstnávání, vyhledávání zaměstnanců na stálé pracovní úvazky, inhouse řešení a služby v oblasti HR. V české republice Randstad vstoupil na trh v roce 2008 převzetím lokální agentury. Nyní má společnost 200 zaměstnanců, kteří pracují ve 12 samostatných pobočkách a 15 on-site řešeních v sídlech klientů. Díky dynamickému vývoji v posledních letech se společnost stala dvojkou na českém trhu personálních agentur.⁵⁴

6.2 Zdroje a metody náboru

Společnost využívá vnitřních zdrojů pouze při náboru na vedoucí pozice, kdy své stávající zaměstnance povyšuje. Velkou výhodou je zaměstnancova znalost společnosti a její fungování. Dalším pozitivem je zvyšující se motivace a spokojenost zaměstnanců, kteří vidí možnost pracovního postupu. Naopak nevýhodou může být zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti kvůli soutěžení o povýšení.

Pokud se uvolní nebo nově vytvoří pracovní místo vedoucího pracovníka, stávající zaměstnanci jsou o něm informováni pomocí sms zprávy, která je rozeslána všem současným zaměstnancům v databázi. Dále jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím letáček, které jsou umístěny ve společných prostorách společnosti. V sms zprávě i v letáčku jsou uvedeny základní údaje o pracovním místě a o požadavcích na uchazeče. V případě, že má zaměstnanec zájem o nabízenou pozici kontaktuje HR oddělení společnosti, následně bude zařazen do výběrového řízení. Volná pracovní pozice může být obsazena i předem vyhlédnutým zaměstnancem, pokud s nabídkou souhlasí.

⁵³ Skupina Adecco [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.adecco.cz/about-us/adecco-group>.

⁵⁴ Randstad tvoří historii personalistiky [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/historie>.

Vnějších zdrojů je využíváno především při náboru řadových zaměstnanců. Nábor těchto zaměstnanců mají na starosti výhradně agentury práce, které jsou popsány v předchozí kapitole. Mezi metody, které agentury využívají při vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří:

Uchazeči se hlásí sami

Uchazeči se hlásí sami zejména kvůli dobrým referencím současných zaměstnanců, kteří sami doporučí svým známým, aby do vybrané společnosti zaslali životopis a ucházeli se o práci. Uchazeči se mohou přihlásit přes velmi jednoduchý webový online formulář, přinést životopis do jednoho z náborových center nebo se zúčastnit některého z výjezdů, které zprostředkovávají agentury ve větších městech po Severních a Středních Čechách a v hlavním městě Praze.

Doporučení současným zaměstnancem

Tato metoda se již několikrát osvědčila, proto ji agentury i nadále využívají. Společnost finančně odměňuje zaměstnance, kteří doporučili svého známého a ten byl přijat a setrval ve společnosti určitou dobu. Výše finanční odměny se liší v závislosti na období, ve kterém je zaměstnanec přijatý. Rozmezí se pohybuje od 500 Kč až do 10 000 Kč, kdy nejvyšší odměny spadají do období vánoční špičky.

Spolupráce s úřadem práce

Další možností, kde mohou uchazeči hledat volná pracovní místa, jsou úřady práce (ÚP), se kterými spolupracují agentury práce. ÚP vyžaduje informace o společnosti, v níž bude daná práce vykonávána, dále popis volného pracovního místa, požadavky na uchazeče a nabízené platové ohodnocení dané pracovní pozice. Zástupci agentur dělají informační schůzky přímo na úřadech. ÚP je levným zdrojem, ale bohužel mnoho registrovaných lidí na úřadu práce skutečně zaměstnání nehledá a jen využívá výhod, které jako zaregistrovaný má.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Společnost nabízí pracovní pozice pro absolventy vysokých škol nebo stáže pro studenty, nevyužívá však spolupráce s konkrétními vzdělávacími institucemi. Také se účastní pracovních veletrhů, na kterých informují uchazeče o možnostech zaměstnání ve společnosti nebo o jejích programech zaměřených přímo na studenty nebo absolventy prostřednictvím rozhovorů, propagačních materiálů či prezentací společnosti.

Inzerce

Nejvíce je využívána inzerce přes internet. Volná pracovní místa jsou uveřejněna na webových stránkách společnosti www.pracevamazonu.cz, na internetovém serveru www.jobs.cz a na internetových stránkách spolupracujících personálních agentur. Inzerát se skládá z náplně práce, požadavků na uchazeče, výčtem toho, co společnost nabízí a samozřejmě také z informace o tom, co má potencionální zaměstnanec v případě zájmu udělat. Inzeráty na volná pracovní místa ve společnosti se vyskytují i na jiných pracovních portálech. Na tyto stránky jsou inzeráty stahovány z úřadů práce, kterým jsou volná pracovní místa pravidelně oznamována.

Společnost také spouští náborové kampaně, především před vánoční špičkou, kdy potřebuje přijmout stovky zaměstnanců. Kampaň využívá celou škálu komunikačního mixu, tedy tisk, rádio, billboardy, reklamní panely, potisky v metru a na tramvaji, zpravodajské webové servery, sociální sítě, plakáty a letáky.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince není považováno za efektivní jako ostatní metody, a proto se nevyužívá. Pro agentury je výhodnější využívat takové metody, které dokážou oslovit velký počet potencionálních uchazečů v co nejkratší době. Z tohoto důvodu si agentury nejčastěji vybírají inzerci na pracovních portálech a sociálních sítích, které jsou v dnešní době velmi populární.

7 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

Proces výběru zaměstnanců úzce souvisí s činností náboru zaměstnanců. Správné zrealizování tohoto procesu vede k naplnění cíle celého procesu – získání potřebné pracovní síly. Proces výběru zaměstnanců se odlišuje ve vztahu k obsazované pozici. Rozdíl je především mezi výběrem řadového zaměstnance a zaměstnance na vedoucí pozici.

7.1 Výběr řadových zaměstnanců

Nejen nábor, ale i výběr řadových zaměstnanců mají v kompetenci partnerské personální agentury. Uchazeči, kteří zareagovali na nabídku volného pracovního místa jsou zapsáni do databáze náborových center. Po převzetí objednávky od společnosti je kontaktován požadovaný počet uchazečů, který je pozván v daném termínu na první informační schůzku, tzv. Welcome event. Na informační schůzce je uchazečům puštěna prezentace, ve které je představena společnost Amazon a popsána náplň práce zaměstnanců. Po prezentaci uchazeči, kteří mají stále zájem o pracovní místo, vyplňují registrační dotazník (viz Příloha A), test, Salesforce a formulář na vstupní lékařskou prohlídku. Následně jsou uchazeči odvezeny na vstupní lékařskou prohlídku a tím informační schůzka končí.

Salesforce je systém, který zde funguje jako HR systém. Pokud uchazeč vyplní online registraci, propíše se tím do Salesforce do sekce Application. V této sekci oddělení High Volume Hiring (HVH) zabývající se plánováním a nábořem zaměstnanců zkontroluje eligibilitu, tzn. způsobilost uchazeče a posune ho v systému dále. Způsobilost se kontroluje u uchazečů, kteří již ve společnosti pracovali. Pokud byl se zaměstnancem ukončen pracovní poměr z důvodů krádeže, agresivity nebo opakující se absence, tak ho systém vyhodnotí jako nezpůsobilého. Tento jedinec nemůže být znovu přijat. V systému je posunován dle kroků, který podstupuje, a to informační schůzku, vstupní lékařskou prohlídku a Day0, tj. nástupní den.

Konzultanti zapíší uchazeče do databáze a posílají náborovému centru ke zpracování. Zde se uchazeči, kteří nebyli před informační schůzkou v programu Salesforce, zařadí do systému a posunou se do příslušného kroku dle workflow.

Uchazeči, kteří druhý den nastupují na Day0 jsou přiřazeni na virtuální Day0 v Salesforce. Po kontrole způsobilosti dostanou od HVH email s pokyny k nástupu a potvrzující sms zprávu do svozové dopravy. Uchazeči, kteří nemohou nastoupit ihned zůstávají v databázi. Když se blíží předpokládaný termín nástupu, který uvedli do registračního dotazníku, tak je konzultanti kontaktují, zda mají stále zájem nastoupit. Domluví s nimi termín Day0 a poskytnou jim nezbytné informace o dokumentech a svozové dopravě.

7.2 Výběr vedoucích zaměstnanců

Proces výběru vedoucích zaměstnanců má v kompetenci HR oddělení Amazonu. Výběrové řízení je několikastupňové. Základním dokumentem pro výběr zaměstnance je strukturovaný životopis, který pomáhá personalistům zjistit důležité informace o vzdělání, dovednostech a praxi uchazeče. Hodnotí se také i jak životopis vypadá po grafické stránce. Mezi další informační zdroje v případě vnitřních zdrojů patří především osobní zkušenosti, dosažené výsledky a průběžné hodnocení, u externích uchazečů je to průvodní dopis a reference.

Následuje tzv. předvýběr, ve kterém personalisté vyberou, jen ty uchazeče, kteří splňují dané požadavky na pracovní místo. Požadavky na uchazeče se liší na základě obsazované pozice. Pro pozici team leadera je nutné, aby uchazeč minimálně dva měsíce pracoval pro společnost Amazon, má v pořádku docházku i produktivitu, má vzdělání zakončené maturitní zkouškou a ovládá anglický jazyk na komunikativní úrovni. Pozice area manažera vyžaduje navíc vysokoškolské vzdělání a manažerské zkušenosti. Pro pozice operations manažera jsou požadovány i zkušenosti s vedením týmů ve větším měřítku. Nevhodní uchazeči jsou slušně odmítnuti s poděkováním za jejich zájem. Uchazeči, kteří splňují základní požadavky jsou pozváni na pohovor.

Uchazeči o pozici team leadera nejprve dostanou test na porozumění anglického textu. V této fázi neuspěje přibližně 25 % uchazečů. Úspěšní uchazeči následně absolvují výběrový pohovor před komisí. Komise se skládá z hiring manažera, HR business partnera a dalšího člena důkladně seznámeného s obsazovaným místem a jeho požadavky. V průběhu pohovoru jsou kladeny otázky, který mají za úkol zjistit, co uchazeče motivuje být team leaderem, jak dokáže motivovat tým, zda má

organizační schopnosti, procesní znalost a jak zvládá konflikty. Pohovor trvá přibližně 30 minut.

Uchazeči o místo area manažera či operations manažera absolvují první pohovor telefonicky s recruitmentem. Následně jsou pozváni do společnosti Amazon na výběrový pohovor, který je formou postupného pohovoru. Uchazeč tedy podstoupí 4 pohovory po 45 minutách s různými zástupci společnosti Amazon. Většinou se jedná o area manažera nebo operations manažera, HR business partnera a dalšího člena, který však musí mít dokončený trénink na pohovory tzv. Making great hiring decisions. Ke konstrukci otázek slouží tzv. star metoda. Na základě otázek zástupci společnosti zjišťují konkrétní situace, úkoly a pracovní výsledky, ke kterým činnost vedla. Pomocí této metody odvodí pracovní chování v předchozím zaměstnání a na základě toho odhadnou budoucí chování uchazeče. Negativem této metody je, že uchazeči mají sklon se chválit a vybírat jen kladné výsledky. Proto se zástupci společnosti ptají i na negativní věci, slabé stránky a problémové výsledky. Tyto informace umožní získat vyváženější pohled na uchazeče.

Výsledky výběrového řízení jsou uchazečům sděleny během několika dní prostřednictvím emailu. Nejprve je vyrozuměn o výsledku nejvhodnější kandidát, v případě, že nabídku zaměstnání přijme, jsou ostatní uchazeči informováni o výsledku s poděkováním za účast.

8 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Po úspěšném výběru pracovníka nastává proces přijímání. Tento proces je pro společnost rutinní záležitostí. Proces přijímání nových zaměstnanců se liší pouze v závislosti na obsazované pozici.

8.1 Přijímání řadových pracovníků

Pokud uchazeč přijme nabídku na pracovní místo, je pozván do společnosti k nástupu do pracovního poměru. Nástupní den je nazvaný Day0, jedná se o celodenní školení, na které je vždy pozváno více uchazečů najednou. Uchazeči jsou informováni, jaké dokumenty mají přinést s sebou, jedná se o výpis z rejstříku trestů a potvrzení o vstupní lékařské prohlídce. Nejprve se provádí analýza těchto dokumentů. Protože zaměstnanci pracují ve skladech se zbožím, které má jistou finanční hodnotu, je požadována trestní bezúhonnost. Jestliže se nachází ve výpisu z rejstříku trestů záznam, posuzuje se důvod tohoto záznamu. Pokud povaha trestného činu souvisí s charakterem pracovní činnosti např. krádež, pak je uchazeč odmítnut.

V případě, že má uchazeč všechny dokumenty v pořádku, dostane k podpisu pracovní smlouvu. Smlouva obsahuje všechny povinné části, a to druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Smlouva se uzavírá na dobu určitou, a to na šest měsíců se zkušební dobou tři měsíce. V případě oboustranné spokojenosti může být smlouva prodloužena, ale maximální délka pracovního poměru nesmí přesáhnout devět měsíců. Společnost Amazon stanovila pravidlo, že zaměstnanci, kteří se v této době nedostanou do kmenového stavu, musí společnost opustit.

Následuje školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a seznámení s předpisy požární ochrany (PO). Potom zástupci personálních agentur s pomocí prezentace sdělí novým zaměstnancům důležité informace týkající se docházky, dovolené, výplaty a zaměstnaneckých benefitů. Poté mají zaměstnanci pauzu na oběd. Po obědě následuje praktická část školení, zaměstnanci si projdou pracoviště, kde si také vyzkouší tzv. Smart pohyby, jak bezpečně zacházet s nožem, jak zvedat a manipulovat s předměty, aby se předcházelo úrazům. Rovněž jsou seznámeni se správným zacházením s tzv. hazmat produkty, které jsou nebezpečné pro lidské tělo, majetek nebo životní prostředí. Pro kontrolu, zda si zaměstnanci vše dobře zapamatovali, vyplní test. Nakonec jsou zaměstnancům přiřazeny směny a oddělení, na

kterých budou pracovat. Obdrží klíček a zámek ke své skřínce na osobní věci, plastovou láhev na pití a osobní identifikační kartu. Další den probíhá procesní školení. Na každém oddělení je několik instruktorů, kteří pomáhají se zaučením nováčků.

Po dvou týdnech je prováděn audit nováčků, aby se potvrdilo, že jsou dodržovány techniky školené v náborovém dni. Audit provádí zástupci agentur. Kontrolují se riziková a bezpečná jednání na základě Smart školení a školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Audit probíhá pozorováním zaměstnance při své běžné pracovní činnosti. Pokud auditor nalezne něco, co lze zlepšit, informuje o tom zaměstnance a společně odstraní nedostatky.

8.2 Přijímání vedoucích pracovníků

Přijatý kandidát obdrží email o přijetí, kde je uveden termín nástupního dne a požadavky na dokumenty, které musí donést. Mezi tyto dokumenty patří výpis z rejstříku trestů, originál nebo ověřenou kopii dokumentů o ukončeném vzdělání, zápočtový list z předchozího zaměstnání. Ještě před nástupem musí podstoupit vstupní lékařskou prohlídku. V den nástupu je uzavřena pracovní smlouva na dobu neurčitou s šestiměsíční zkušební dobou. Následně je zaměstnanec seznámen s BOZP a s předpisy PO. Poté je zaměstnanec proveden společností a také je představen svým novým kolegům.

Zaměstnanci přijatí na pozici team leaderů absolvují nejprve čtrnáctidenní zaškolení na pracovišti metodou learning by doing, to znamená, že se učí vykonáváním vlastních činností, samozřejmě pod dohledem zkušeného team leadera. Zpočátku jim jsou svěřeny pouze jednodušší úkoly, ale postupně se připojují složitější.

Zaměstnanci na pozicích area manažerů a operations manažerů projdou v prvním týdnu všemi odděleními a vyzkouší si práce řadových zaměstnanců v provozu. Druhý týden se zúčastní školení v zahraničí, které probíhá formou workshopů a přednášek, setkají se se spoustou lidí z evropské centrály a pochopí, jak společnost funguje na evropské bázi. Poté nastoupí na svou pozici, a ještě přibližně dva týdny sleduje práci jiného manažera a učí se od něj. Zhruba po měsíci začíná pracovat sám za sebe.

9 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO PROCESU

V této kapitole bude na základě případové studie z předchozích kapitol provedeno celkové zhodnocení procesu náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Amazon Logistic Prague, s. r. o., budou zde zmíněny nedostatky a přednosti současného stavu. Společnost se se svými 4 500 pracovníky řadí mezi největší zaměstnavatele ve Středočeském kraji. Přibližně 80 % zaměstnanců logistických center tvoří dělnické pozice. Systém, který společnost využívá k procesu náboru, výběru a přijímání zaměstnanců, je dostatečně propracovaný a shoduje se s doporučovými postupy v odborné literatuře.

Společnost spolupracuje s personálními agenturami při obsazování nižších pracovních pozic, které nevyžadují odborné vzdělání. Odlehčí si tak od velké části administrativní zátěže při náboru i v průběhu pracovního procesu, kterou na sebe převezmou agentury. Další výhodou je snadnější proces vyřazení zaměstnance z pracovního poměru při nadbytečnosti. Získávání zaměstnanců na vyšší pozice lze hodnotit též kladně, společnost využívá interní i externí zdroje, přičemž dává přednost zaměstnancům z vlastních řad, tedy zdrojům interním, umožňuje tak kariérní postup svých zaměstnanců. Zároveň se jedná o méně nákladnou formu získávání zaměstnanců.

Mezi přednosti je možné zařadit také metody výběru pracovníků, které partnerské agentury používají, tedy různé druhy inzerce, spolupráce s úřady práce, doporučení současným zaměstnancem, náborové akce aj. Nejčastěji je však využívána inzerce na internetových portálech, která patří v dnešní době mezi nejúčinnější. Tato metoda je spíše vhodná pro obsazování manažerských pozic. Pro obsazení nižších pozic jsou více vhodné jiné metody, např. spolupráce s úřady práce. Přestože jsou metody zvoleny správně, mají několik nedostatků, které by se mohli zlepšit. Návrhy a doporučení na zlepšení těchto nedostatků budou popsány v následující kapitole.

Proces výběru zaměstnanců odpovídá obsazovaným pozicím, pokud se obsazují nižší pozice, probíhá pouze informační schůzka, mezi požadovanými dokumenty je výpis z rejstříku trestů a záznam o zdravotní způsobilosti. Jestliže se jedná o vedoucí pozice, vyžaduje se od uchazeče také strukturovaný životopis a dokumenty o ukončeném vzdělání, následně musí uchazeč projít několika koly výběrových pohovorů.

Největším problémem, se kterým společnost zápasí, je současná vysoká míra fluktuace zaměstnanců. Příčinou může být momentální situace na trhu práce, kdy je velmi nízká nezaměstnanost, a proto je společnost nucena snižovat nároky a přijímat i nekvalifikované pracovníky, kteří se ve společnosti neudrží příliš dlouho.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola je zaměřena na odstranění nedostatků procesu náboru a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti prostřednictvím návrhů a doporučení. Bude zde vytvořen návrh pro eliminaci fluktuace zaměstnanců a návrh postupu zlepšující uplatnění zaměstnanců v dané společnosti.

Návrhy a doporučení v oblasti náboru zaměstnanců

První doporučení se týká metody spolupráce s úřady práce. Zástupci partnerských agentur práce informují nezaměstnané prostřednictvím informační schůzky přímo na ÚP. Tento způsob náboru se zdá být neefektivní, protože na informační schůzku jsou pozváni i lidé, kteří nemají zájem pro společnost pracovat. Účinnější by bylo, kdyby agentury informovali ÚP o naplánovaných výjezdech, které organizují a na které by ÚP uchazeče posílal. Schůzky by se zúčastnili pouze ti uchazeči, kteří mají zájem. Toto doporučení by ušetřilo především čas, který by agentury mohli využít jinak a lépe.

Dalším návrhem je zvýšit spolupráci se vzdělávacími institucemi. Kromě účasti na veletržích by bylo vhodné informovat studenty o volných pozicích prostřednictvím plakátů a letáček umístěných na vysokých školách a v jejich blízkém okolí. Společnost nabízí studentům práci na manažerských pozicích, v oddělení HR nebo IT.

Posledním doporučením je vypracování informační brožury. Noví zaměstnanci absolvují vstupní školení, které obsahuje spoustu důležitých informací. Zaměstnanci nezvládnou všechny informace vstřebat a zapamatovat si je ihned. Proto by měla být vypracována informační brožura, která by obsahovala informace o pracovních podmínkách, interních předpisech a pravidlech, informace o postupu při čerpání volna či při nemoci.

Návrhy pro eliminaci fluktuace

Následující doporučení mohou společnosti pomoci s eliminací fluktuace zaměstnanců. Z celkové míry fluktuace většina zaměstnanců odchází ze strany zaměstnavatele, především z důvodů neomluvené absence, dlouhodobé absence ve zkušební době nebo porušení pracovní kázně. Odchody ze strany zaměstnavatele z důvodů neomluvené či dlouhodobé absence, by se mohly řešit větší informovaností zaměstnanců o variabilní složce mzdy, která je závislá na jejich výkonu a přítomnosti

v zaměstnání. Pokud není pro zaměstnance výše této složky atraktivní, mělo by dojít k průzkumu a na jeho základě by výše variabilní složky byla upravena.

Nejčastější příčinou dobrovolných odchodů zaměstnanců je nevyhovující obsah práce. Této příčině by se dalo předcházet již na výběrových řízeních, kde by byl uchazeč seznámen nejen s obsahem práce, ale i s náročností práce a výkonovými normami.

Další doporučení, které by přispělo ke snížení míry fluktuace zaměstnanců, je lepší motivace zaměstnanců. Především by se společnost měla zaměřit na dlouhodobé zaměstnance, kteří jsou před sezónou opomíjeni. Společnost před vánoční sezónou nabízela speciální bonus pro zaměstnance, kteří nastoupí v určité době a odpracují stanovenou dobu. Tento postup by mohl být pro stávající zaměstnance demotivující, a proto by společnost měla vytvořit systém odměn, který se bude odvíjet od odpracovaných let zaměstnance ve společnosti. Výsledkem bude spokojenost nejen dlouhodobých zaměstnanců, ale i společnosti, protože nepřijde o tyto zkušené zaměstnance a částečně sníží míru fluktuace.

Návrh pro zlepšení uplatnění zaměstnanců

Pro lepší uplatnění zaměstnanců by bylo vhodné zavést tzv. rotaci zaměstnanců. Zaměstnanci by měli možnost poznat jiná pracoviště a širší okruh činností. Zároveň mohou zaměstnanci najít vhodnější pracovní místo a uplatnit tak lépe své schopnosti.

K provedení tohoto návrhu by byla potřeba spolupráce všech týmů a vedení společnosti. Jde se o velký zásah do běžného chodu společnosti, který by byl náročný zejména časově. Pokud by se jeden zaměstnanec zapojil do práce na jiném oddělení, musel by se jeho pracovních povinností ujmout druhý pracovník. Tento proces vyžaduje detailní naplánování.

Návrh by mohl být přínosem nejen pro zaměstnance, ale i pro společnost, která by mohla pracovníka přesunout na jiné oddělení např. když na jeho oddělení bude málo práce nebo pokud na jiném oddělení nebude dostatek pracovníků.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza současného systému náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Amazon Logistic Prague, s. r. o. Dalšími cíli bylo vytvoření návrhu a postupu pro eliminaci fluktuace zaměstnanců a zformování návrhu rostoucího uplatnění zaměstnanců v daném subjektu.

V teoretické části práce byl nejprve představen pojem řízení lidských zdrojů, jeho úkoly a cíle. Následně byl popsán proces náboru zaměstnanců, jeho zdroje a metody, proces výběru zaměstnanců, jeho kritéria, fáze a metody. Poslední kapitola teoretické části byla zaměřena na proces přijímání zaměstnanců.

V praktické části byla nejprve charakterizována společnost Amazon a její organizační struktura. Dále byl zkoumán vývoj počtu zaměstnanců a míra fluktuace v letech 2014–2017. Tato mezinárodní společnost zaměstnává v logistických centrech v České republice přibližně 4 500 zaměstnanců, z nichž 80 % zastává dělnické pozice. Míra fluktuace se ve sledovaných letech pohybovala mezi 13,45 % – 52,34 %. Výsledkem je vysoké číslo, ale u společnosti s takovým počtem zaměstnanců to není nijak výjimečné. Společnost zjišťuje důvody odchodů zaměstnanců, aby mohla na jejich základě zlepšit pracovní podmínky a zmenšit míru fluktuace.

Poté byla provedena analýza současného systému náboru a výběru zaměstnanců v dané společnosti. Procesy náboru a výběru zaměstnanců se liší vzhledem k obsazované pozici. Společnost využívá při náboru zaměstnanců vnitřní i vnější zdroje, přičemž vnitřní zdroje používá pouze při náboru na vedoucí pozice, kdy své stávající zaměstnance povyšuje. Využívá k tomu letáčky umístěné ve společných prostorách či sms zprávy s informací o volné vedoucí pozici. Při hledání řadových zaměstnanců využívá společnost služeb personálních agentur Adecco spol. s r. o. a Randstad s. r. o. Agentury používají při náboru pracovníků spousty metod, především však inzerce, a to jak na internetu, tak ve sdělovacích prostředcích.

Proces výběru zaměstnanců probíhá adekvátně k obsazované pozici. Řadoví zaměstnanci nepodstupují žádné výběrové řízení, jsou vybíráni na základě výpisu z rejstříku trestů a záznamu o zdravotní způsobilosti od závodního lékaře. Uchazeči o místo vedoucího pracovníka, kteří splnili základní požadavky a postoupily tak předvýběrem, absolvují několik kol výběrových pohovorů. Společnost využívá buď pohovor před komisí, nebo postupný pohovor. Výsledky výběrového řízení jsou

uchazečům sděleny prostřednictvím emailu během několika dní. Po úspěšném výběru zaměstnanců nastává proces přijímání. V den nástupu do práce podepisuje zaměstnanec pracovní smlouvu, je seznámen s BOZP a PO a následně absolvuje školení.

V závěru praktické části je zhodnocení současného stavu, návrhy a doporučení, která jsou podrobněji popsána v předchozí kapitole. K odstranění nedostatků v procesech náboru a výběru zaměstnanců je doporučena efektivnější forma spolupráce s úřady práce a zvýšená spolupráce se vzdělávacími institucemi prostřednictvím propagace na vysokých školách. Také je navrženo, aby společnost vytvořila informační brožury pro nové zaměstnance. Pro eliminaci fluktuace jsou doporučena opatření na základě důvodů odchodů zaměstnanců. Návrhy se týkají lepší informovanosti o variabilní složce mzdy, náležitého vysvětlení náročnosti práce a větší motivace zaměstnanců především těch dlouhodobých. Společnost má systém náboru a výběru zaměstnanců dobře propracovaný, proto by se měla zaměřit na jiné oblasti, kterými by mohla snížit fluktuaci. Pro zlepšení uplatnění zaměstnanců je doporučeno zavést rotaci pracovníků.

Všechny stanovené cíle bakalářské práce byly naplněny. Protože návrhy a doporučení byly vypracovány na základě konkrétní analýzy, mohou být pro zkoumanou společnost velkým přínosem. Dále by se mohly stát konceptem pro jiné společnosti, které se s problémy zkoumané společnosti ztotožní.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2664-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-x.

Seznam použitých internetových zdrojů

- Amazon v České republice* [online]. [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.amazon.jobs/cs/location/czech-republic>.
- KAPON, J. *Historie Amazon.com* [online]. [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/cio-bw-special/historie-amazon-com-5292>.
- Randstad tvoří historii personalistiky* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/historie>.

Skupina Adecco [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.adecco.cz/about-us/adecco-group>.

SEZNAM ZKRATEK

IT – Informační technologie

HR – Lidské zdroje

ÚP – Úřad práce

HVH – High Volume Hiring

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – Požární ochrana

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura	31
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců	33
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Důvody dobrovolných odchodů zaměstnanců.....	33
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Vstupní dotazník.....	I
-----------------------------------	---

Příloha A – Vstupní dotazník

VSTUPNÍ DOTAZNÍK agenturní zaměstnanci

Pobočka: 5500



Příjmení a jméno: dále jen „Agenturní zaměstnanec“					
Rodné příjmení:		Státní občanství:		Titul:	
Rodné číslo:		Místo narození: u cizinců i stát			
Datum narození:		Rodinný stav:			
Nejvyšší dosažené vzdělání: (ZŠ, vyučen, SŠ s maturitou, VOŠ, VŠ)		Počet dětí:		Uplatňuji odpočet: ANO NE	
Trvalé bydliště ulice, č. domu, PSČ obec					
* E-mail: i pro zaslání výplatní pásky		Telefon:			
Přechodné bydliště: pokud se liší od trvalého					
Zdravotní pojišťovna: kód, název		Číslo pojištění u cizinců:			
Veden na Úřadu práce:	ANO	Od:	NE	Jsem student:	ANO NE
Název školy a ročník, který aktuálně navštěvujete:					
Máte nyní i jiného zaměstnavatele:	ANO	NE	Pokud ano, jaký typ smlouvy:	PS	DPČ DPP
Název posledního zaměstnavatele:		Datum ukončení:			
Zakřížkujte, pokud se Vás týká:	Invalidní důchod	Částečný invalidní důchod	Starobní důchod		
	INSOLVENCE	Mateřská/rodičovská dovolená	OSVČ		

Příložená potvrzení:

☐ Potvrzení o studiu ☐ Rodné listy dětí ☐ Čestné prohlášení manžela/ky ☐ Potvrzení z ÚP ☐ Zdravotní průkaz

Potvrzení o předání a seznámení s Informací a Souhlas agenturního zaměstnance se zpracováním osobních údajů

ve smyslu § 11 zákona č. 101/2000 Agenturní zaměstnanec tímto potvrzuje, že jej jeho zaměstnavatel, společnost **Randstad s.r.o.**, IČ: 247 32 486, se sídlem Jungmannova 26/15, 110 00 Praha 1 - Nové Město, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 169697 (dále také jako „**Zaměstnavatel**“), v souladu s § 5 odst. 4 a § 11 Zákona písemně informoval o zpracování osobních údajů Agenturního zaměstnance uvedených v Informaci pro agenturního zaměstnance o zpracování osobních údajů zaměstnanců (dále jen „**Informace**“), a to jak pro Administrativní, Bezpečnostní, Marketingové, tak i pro HR účely.

Dále tímto Agenturní zaměstnanec výslovně prohlašuje, že Informaci porozuměl – a je tedy výslovně seznámen s tím, že pouze poskytnutí (resp. zpracování) osobních údajů nezbytných pro Administrativní účely je povinné. V této souvislosti je Agenturní zaměstnanec informován, že neposkytnutí údajů pro tyto účely může vést ke vzniku škody na straně Zaměstnavatele z důvodu porušení jeho povinností stanovených zvláštními právními předpisy a dále tím může dojít k poškození práv Agenturního zaměstnance (například vyplacením nižších dávek apod.).

Agenturní zaměstnanec dále potvrzuje, že byl srozuměn s tím, že poskytnutí osobních údajů určených výhradně pro HR účely je dobrovolné (tj. pouze na základě souhlasu Agenturního zaměstnance).

Souhlas se zpracováním osobních údajů

Agenturní zaměstnanec tímto výslovně souhlasí s poskytnutím osobních údajů pro HR účely a jejich následným zpracováním, a to v rozsahu a za účelem uvedeným výslovně v Informaci, pokud budou splněny i další podmínky uvedené v Informaci:

- získávání a využívání referencí pro účely výběrového řízení

ANO / NE*

Souhlas s předáním osobních údajů

Zaměstnanec dále výslovně souhlasí s předáním životopisu potenciálním uživatelům, k nimž jsou agenturní zaměstnanci přidělováni k výkonu práce.

ANO / NE*

předání osobních údajů v rozsahu uvedeném v Informaci třetí osobě nebo jiné společnosti koncernu Randstad provádějící audit

ANO / NE*

předání životopisu, motivačního dopisu a případně jiných dokumentů obsahujících osobní údaje Agenturního zaměstnance v rozsahu uvedeném v Informaci potenciálnímu zaměstnavateli do České republiky nebo zahraničí do zemí uvedených v Informaci za účelem posouzení Agenturního zaměstnance a případného vzniku pracovního vztahu

ANO / NE*

Poučení Agenturního zaměstnance

V souvislosti s výše uvedeným Zaměstnavatel výslovně informuje Agenturního zaměstnance, že poskytnutí souhlasu Agenturního zaměstnance je dobrovolné. Dále je Agenturní zaměstnanec informován, že může svůj souhlas s použitím výše uvedených osobních údajů pro HR účely kdykoliv odvolat, případně jej opět udělit. Agenturní zaměstnanec může rovněž kdykoliv využít svá veškerá zákonná práva popsaná v Informaci.

*nehodící se škrtněte

Datum:

Podpis: _____

Informace pro agenturní zaměstnance o zpracování osobních údajů zaměstnanců

ve smyslu § 11 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Zákon“)

Niže uvedenou informaci plní společnost **Randstad s.r.o.**, IČ: 247 32 486, se sídlem Jungmannova 26/15, 110 00 Praha 1 - Nové Město, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 169697 (dále také jako „**Zaměstnavatel**“) jako správce Zákonem stanovenou povinností informovat subjekty údajů – zaměstnance o zpracování osobních údajů nezbytných k plnění povinností Zaměstnavatele a dále osobních údajů potřebných pro HR a marketingové účely Zaměstnavatele.

1. Účel a rozsah zpracování osobních údajů

Zaměstnavatel zpracovává níže uvedené osobní údaje svých zaměstnanců za účelem:

- přípravy, uzavření a plnění pracovní smlouvy či dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, nebo smluv, jimiž se zakládá jiný než základní pracovněprávní vztah (například dohody o srážkách ze mzdy, dohody o náhradě škody apod.) se zaměstnancem;
- náležitého zabezpečení plnění povinností Zaměstnavatele vůči zaměstnanci, které vyplývají z pracovněprávního vztahu a z příslušných právních předpisů České republiky;
- zpracování mezd, daně z příjmu, odvodů na sociální a zdravotní pojištění a plnění dalších povinností prováděných na základě příslušných právních předpisů, výkonu soudního nebo správního rozhodnutí nebo srážek ze mzdy prováděných se souhlasem zaměstnance;
- provádění auditu vyžadovaného právními předpisy (společně dále jako „**administrativní účely**“)
- předávání osobních údajů třetím osobám za účelem zajištění výroby bezpečnostních karet; (dále jako „**bezpečnostní účely**“)
- předávání osobních údajů třetím osobám poskytování zaměstnaneckých benefitů;
- testování Agenturního zaměstnance v assessment centru pro účely zprostředkování zaměstnání;
- předávání životopisů Agenturního zaměstnance potenciálním uživatelům;
- získávání a využívání referencí předchozích zaměstnavatelů Agenturního zaměstnance pro účely výběrového řízení, ukáže-li se to účelné v průběhu daného výběrového řízení;
- provádění auditu vyžadovaného mateřskou společností Zaměstnavatele nebo jinou společností z koncernu Randstad, do kterého Zaměstnavatel patří (dále jen „**koncern Randstad**“);
- vyhledání a zprostředkování zaměstnání v případě ukončení pracovního poměru Agenturního zaměstnance; (dále jako „**HR účely**“)
- zveřejňování na profesionálních sociálních sítích, na nástěnkách a intranetu Zaměstnavatele, a to za účelem marketingové propagace Zaměstnavatele; (dále jako „**marketingové účely**“)

Zaměstnavatel zpracovává následující osobní údaje Agenturního zaměstnance pro administrativní účely:

- jméno, příjmení (včetně rodného), titul a občanství;
- datum a místo narození;
- rodné číslo (jen pro plnění zákonem stanovených povinností);
- adresa trvalého bydliště a kontaktní adresa (pokud se liší od adresy trvalého bydliště);
- soukromá e-mailová adresa (pokud ji zaměstnanec vlastní, a to i pro zaslání výplatní pásky);
- kontaktní telefonní číslo (pevná linka nebo mobil);
- rodinný stav a základní údaje o rodinných příslušnících (pouze pokud zaměstnanec uplatňuje z tohoto titulu nárok na slevu na dani / daňové zvýhodnění);
- informaci o zdravotní pojišťovně, u které je zaměstnanec pojištěn;
- číslo pojištění u cizích státních příslušníků, pokud bylo přiděleno;
- informace, zda je Agenturní zaměstnanec veden na Úřadu práce a v jakém období;
- informace, zda je Agenturní zaměstnanec studentem, případně název školy a ročník studia a plánovaný rok ukončení školy;
- nejvyšší dosažené vzdělání;
- informace, zdali je Agenturní zaměstnanec zaměstnán v jiném pracovním poměru, případně jakého typu pracovní poměr je;
- poslední zaměstnavatel Agenturního zaměstnance;
- datum ukončení předchozího zaměstnání;
- informace o exekuci či insolvenční Agenturního zaměstnance;
- informace, zdali je Agenturní zaměstnanec poživitelem invalidního důchodu, částečného invalidního důchodu, starobního důchodu;
- informace, zdali Agenturní zaměstnanec čerpá mateřskou dovolenou, je osobou samostatně výdělečně činnou, či osobou se změnšenou pracovní schopností.

Zaměstnavatel zpracovává následující osobní údaje Agenturního zaměstnance pro bezpečnostní účely: jméno, příjmení, datum narození a fotografie zaměstnance

Zaměstnavatel zpracovává následující osobní údaje Agenturního zaměstnance pro HR účely: jméno a příjmení zaměstnance

Zaměstnavatel zpracovává následující osobní údaje Agenturního zaměstnance pro marketingové účely: jméno, příjmení a fotografie zaměstnance

2. Bližší informace ke zpracování fotografie zaměstnance

Na základě souhlasu zaměstnance Zaměstnavatel zpracovává fotografie zaměstnance za účelem identifikace zaměstnance a interní komunikace, v jejímž rámci budou fotografie vloženy do průkazu zaměstnance, telefonního seznamu nebo použity v interním časopisu Zaměstnavatele. Při takovém použití bude vždy dbáno na zajištění ochrany soukromého a rodinného života zaměstnance. Zaměstnanec má rovněž právo kdykoliv svou fotografii nahradit za fotografii novou.

Zpracovávané fotografie zaměstnance budou dále využity pro marketingové účely, přičemž mohou být zveřejněny na profesionálních sociálních sítích (zejména LinkedIn), na nástěnkách Zaměstnavatele a intranetu Zaměstnavatele.

3. Způsob zpracování a zpřístupnění osobních údajů

V rámci zpracování osobních údajů podle této informace byla přijata technicko-organizační opatření k zajištění ochrany osobních údajů Agenturního zaměstnance, zejména aby nemohlo dojít k neoprávněnému nebo nahodilému přístupu k osobním údajům, k jejich změně, zničení či ztrátě, neoprávněným přenosům, k jejich jinému neoprávněnému zpracování, jakož i k jinému zneužití osobních údajů, a to i po ukončení zpracování osobních údajů.

Osobní údaje se zpracovávají v sídle Zaměstnavatele, tj. na adrese Praha 5, Karla Engliše 519/11, PSČ 150 00 (v 2. polovině roku 2017 bude sídlo Zaměstnavatele přesunuto na adresu Jungmannova 15, Praha 1, PSČ 110 00), a dále v pobočkách Zaměstnavatele, jejichž aktuální seznam je přístupný na webových stránkách Zaměstnavatele na adrese www.randstad.cz, a to automatizovaně prostřednictvím prostředků výpočetní techniky, a to jednotlivými pověřenými zaměstnanci Zaměstnavatele.

Osobní údaje agenturních zaměstnanců zpracovávané podle této informace za účelem vypracování auditu vyžadovaného právními předpisy budou předávány externím dodavatelům, kteří na základě výběru Zaměstnavatele budou provádět audit vyžadovaný právními předpisy. O společnostech aktuálně provádějících audit budou agenturní zaměstnanci na žádost informováni.

Osobní údaje agenturních zaměstnanců zpracovávané podle této informace za účelem vypracování auditu vyžadovaného jinou společností koncernu Randstad budou předávány externím dodavatelům pověřeným provedením auditu nebo přímo společnosti skupiny Randstad, pokud se rozhodne provádět audit samostatně, a to za předpokladu, že agenturní zaměstnanec k tomuto předání poskytne Zaměstnavateli svůj souhlas. O společnostech aktuálně provádějících audit budou agenturní zaměstnanci na žádost informováni.

Zaměstnavatel je dále oprávněn k předání životopisu Agenturního zaměstnance potenciálním uživatelům, k nimž by mohl být Agenturní zaměstnanec dočasně přidělen k výkonu práce.

Zaměstnavatel je dále za účelem vyhledání a zprostředkování zaměstnání oprávněn předat životopisy, motivační dopisy nebo jiné dokumenty obsahující osobní údaje Agenturních zaměstnanců, jejichž pracovní poměr k Zaměstnavateli skončil (ve výše uvedeném rozsahu) potenciálním zaměstnavatelům, a to jak do České republiky, tak do zahraničí, a to konkrétně do

- členských zemí Evropské Unie;
- do třetích zemí (tj. mimo EU), pokud možnost volného předání osobních údajů vyplývá z mezinárodní smlouvy, k jejíž ratifikaci dal Parlament souhlas, a kterou je Česká republika vázána;
- do třetích zemí (tj. mimo EU), do kterých mohou být osobní údaje volně předány na základě rozhodnutí orgánu Evropské unie;
- do třetích zemí (tj. mimo EU), které nespádají do žádné z výše uvedených kategorií, pokud k předání osobních údajů udělil předchozí souhlas Úřad pro ochranu hospodářské soutěže,

a to za předpokladu, že Agenturní zaměstnanec k tomuto předání poskytne Zaměstnavateli svůj souhlas.

Osobní údaje zpracovávané Zaměstnavatelem podle této informace mohou být dále zpřístupněny pouze oprávněným státním orgánům a institucím či jiným subjektům, budou-li pro to splněny podmínky uvedené v Zákoně či dalších právních předpisech.

4. Práva zaměstnance spojená se zpracováním osobních údajů

Zaměstnanec má dle Zákona právo, pokud zjistí nebo se bude domnívat, že Zaměstnavatel nebo některý z výše uvedených zpracovatelů provádí zpracování osobních údajů v rozporu s ochranou soukromého a osobního života nebo v rozporu s právními předpisy (i) požádat Zaměstnavatele nebo příslušného zpracovatele prostřednictvím HR oddělení Zaměstnavatele o vysvětlení, (ii) požadovat, aby Zaměstnavatel nebo příslušný zpracovatel odstranil takto vzniklý stav (zejména blokováním, provedením opravy, doplněním nebo likvidací osobních údajů). Bude-li žádost zaměstnance shledána oprávněnou, mají Zaměstnavatel nebo příslušný zpracovatel povinnost neprodleně odstranit závadný stav.

Požádá-li zaměstnanec v rámci svého práva na přístup k osobním údajům o informaci o zpracování svých osobních údajů, je Zaměstnavatel nebo příslušný (výše uvedený) zpracovatel povinen tuto informaci bez zbytečného odkladu předat s tím, že má právo za poskytnutí informace požadovat přiměřenou úhradu nepřevyšující náklady nezbytné na poskytnutí informace.

Výše uvedený postup nezabývá zaměstnance práva obrátit se svou žádostí či jiným podnětem přímo na Úřad pro ochranu osobních údajů.

5. Doba zpracování osobních údajů

Uchovávání a zpracování osobních údajů zaměstnanců Zaměstnavatelem je časově omezeno na období pěti let. Tím není dotčena povinnost Zaměstnavatele uchovávat po dobu stanovenou příslušnými obecně závaznými právními předpisy dokumenty a materiály, obsahující také osobní údaje zaměstnance, i po uplynutí této doby, jakož i právo Zaměstnavatele uchovávat v souladu se Zákonem dokumenty a materiály, obsahující také osobní údaje zaměstnance, i po uplynutí doby pěti let, a to po dobu nezbytnou k uplatnění případných práv Zaměstnavatele.

6. Likvidace osobních údajů

Veškeré osobní údaje, které Zaměstnavatel nebude v souladu se svou povinností vyplývajících ze zvláštních právních předpisů zpracovávat po uplynutí doby pěti let, případně, u nichž uplynula doba nezbytná k jejich zpracování, Zaměstnavatel zlikviduje bez zbytečného odkladu za použití odpovídajících technických a softwarových prostředků. Osobní údaje, které se uchovávají v listinné podobě, se likvidují mechanickým zařízením pro ničení písemností (skartovačkou). Osobní údaje v elektronické podobě se likvidují vymazáním příslušných souborů v informačním systému, osobní údaje na hmotných nosičích (CD) se likvidují vymazem nebo fyzickým zničením příslušného nosiče. Zaměstnavatel si může pro vlastní potřebu ponechat některé informace o zaměstnanci pouze po provedení bezpečné anonymizace (tj. vytvoření stavu, kdy výsledná informace nemůže být znovu jakýmkoliv způsobem přiřazena ke konkrétnímu zaměstnanci).

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Roháčková

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: Prezenční

Název práce: Nábor a výběr zaměstnanců

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 41

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth