

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jakub Nechanský

Získávání a výběr zaměstnanců

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Lenka Papíková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2015-2018

BACHELOR THESIS

Jakub Nechanský

Recruitment and selection of employees

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: JUDr. Lenka Papíková

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Mladé Boleslavi dne.....

Jméno autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat paní JUDr. Lence Papíkové za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat.

Anotace

Tématem této bakalářské práce je získávání a výběr zaměstnanců. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů, které s tématem úzce souvisí, včetně jejich definice na základě literární rešerše. Praktická část je zaměřena na získávání, výběr, nástup a začlenění zaměstnance do zaměstnání, včetně jeho hodnocení a motivace. Dále se praktická část zaměřuje na firemní kulturu a řízení lidských zdrojů, konkrétně u firmy Škoda Auto, a.s.

Klíčová slova

Fluktuace, hodnocení, motivace, organizační struktura, pohovor, práce, pracovní poměr, pracovní smlouva, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Annotation

The theme of this bachelor thesis is the acquisition and selection of employees. The thesis is divided into two parts, the theoretical and practical part. The theoretical part focuses on the definition of terms that are closely related to the topic, including their definition based on literary research. The practical part is focused on the acquisition, selection, commencement and integration of the employee into the work place, including his evaluation and motivation. The practical part further focuses on the corporate culture and human resource management, specifically at Škoda Auto, a.s.

Keywords

Fluctuation, evaluation, motivation, organizational structure, interview, job, employment, employment contract, human resources management, employee, employer.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY	12
1.1 Pracovní poměr a dohody o práci konané mimo pracovní poměr.....	12
1.2 Zaměstnavatel, zaměstnanec, pracovní smlouva.....	13
1.3 Organizační struktura a popis pracovního místa	14
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
3.1 Výběr zaměstnanců	21
3.1.1 Podmínky ovlivňující získávání zaměstnanců	23
3.1.2 Definování a specifika požadavků	23
3.2 Uchazeči	24
3.3 Přijímání, adaptace a hodnocení zaměstnanců	27
3.4 Fluktuace zaměstnanců.....	34
4 ODBORY	35
4.1 Působnost odborů	35
5 KOLEKTIVNÍ SMLOUVA	38
5.1 Platnost, účinnost a závaznost kolektivní smlouvy	38
PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 SPOLEČNOST ŠKODA AUTO, A.S.	40
6.1 Řízení lidských zdrojů ve Škoda Auto, a.s.....	40
6.2 Získávání pracovníků ve Škoda Auto, a.s.	41
6.3 Volné pracovní místo	43
6.4 Kritéria výběru zaměstnanců.....	44
6.5 Nástup a začlenění zaměstnance do zaměstnání	44
6.6 Hodnocení a rozvoj zaměstnanců.....	45
6.7 Odborová organizace ve Škoda Auto, a.s.....	46
6.8 Analýza statistických dat u vybraného zaměstnavatele	47
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ..... 60

ÚVOD

V dnešní velmi uspěchané době je velmi obtížné obstát v tržní konkurenci. Úspěšnost a perspektiva každé velké i malé firmy není pouze ve výši zisku, nýbrž i v kvalitě jejich zaměstnanců, proto je velmi důležité získat a vybrat ty správné uchazeče. Procesem získávání a výběru zaměstnanců se zabývá personální útvar každé společnosti.

Samotné získávání zaměstnanců hraje klíčovou roli v celém personálním řetězci, neboť to, jací uchazeči jsou přilákáni, takoví se následně budou podílet na úspěšnosti firmy. S tím jde samozřejmě ruku v ruce i mzdová politika firmy a náklady, které je firma ochotna na přilákání uchazečů vynaložit. Celý proces získávání a výběru zaměstnanců začíná definováním personálních a kvalifikačních požadavků firmy.

Cílem této práce je seznámení s procesy výběru a získávání pracovníků v rovině teoretické a následně představit tyto skutečnosti v běžné praxi, a to prostřednictvím vybraného dodavatele. Teoretická část práce je podložena použitou literaturou, praktická je založena na analýze statistických dat společnosti Škoda Auto.

Na proces získávání pracovníků je důležité se řádně připravit, a to nejen po stránce zákonné, ale zohlednit i dnešní trendy společnosti. Klasické způsoby interních a externích nabídek práce jsou dnes podpořeny sociálními sítěmi, veletrhy či výchovou vlastních zaměstnanců. Dále se potenciální zaměstnanci hledají na úřadech práce, vysokých školách, u pracovních agentur, či nabídkou studia ve společnosti a následné zaměstnání absolventů.

Člověk jako pracovní síla nabízí své schopnosti a dovednosti, a tím vede k úspěšnému plnění cílů firmy. Člověk jako takový představuje nejvýznamnější kapitál firmy. Proto je důležité vybírat zaměstnance velmi pečlivě a s odpovídající kvalifikací a ochotou pracovat. Tím však celý proces nekončí. Velmi důležitá je i následná péče o zaměstnance, neboť správně motivovaný a spokojený zaměstnanec podává vysoce kvalitní výkony a nemá potřebu změny své pozice či snad odchodu z firmy. Neméně důležitý je i další rozvoj zaměstnance, může se jednat o zvyšování vzdělání formou dálkového studia vysoké školy, zvyšování kvalifikace nebo rekvalifikace.

Teoretická část této práce má za cíl seznámit se základními pojmy, které jsou spojeny se získáváním a výběrem zaměstnanců. Úvodem je definování pojmů pracovněprávní vztahy, pracovní poměr, dohody o práci konané mimo pracovní poměr, zaměstnavatel a zaměstnanec. Tyto pojmy jsou upraveny zákoníkem práce a jasně definují jejich význam. Následuje seznámení s organizační strukturou a popisem pracovního místa, tedy dvou hesel, na základě nichž je definována potřeba a kvalifikace zaměstnance. Další blok je věnován získávání pracovníků, metodám, jež jsou využívány, kritériím a metodám výběru zaměstnanců, definování požadavků na zaměstnance a způsobům přilákání uchazečů. Neméně důležitá je i následná péče o zaměstnance, v této práci je uvedena motivace zaměstnanců a jejich hodnocení. Nejprve je důležité vymezit, kdo je hodnotitel a kdo hodnocený, poté jak proces hodnocení probíhá, jaká kritéria a jaké metody jsou použity a také jak se vyvarovat chyb při hodnocení. Pozornost je věnována i odborové organizaci a kolektivní smlouvě.

V praktické části je představena společnost Škoda Auto, a.s., jako největší zaměstnavatel v České republice, její organizační struktura, firemní kultura, silné a slabé stránky společnosti. Dále je věnována pozornost oblasti řízení lidských zdrojů, která představuje strategického partnera pro dosahování cílů společnosti. Následuje seznámení se získáváním zaměstnanců, kdy společnost využívá všech možných způsobů včetně vlastní výchovy budoucích zaměstnanců. Popis interní a externí nabídky práce, které informují o tom, pro koho je nabídka určena a zda se jedná o přestup, či nový nástup. Dalším tématem jsou kritéria výběru zaměstnanců, Škoda Auto má do interních předpisů implementována určitá formální kritéria, která jsou základem pro ucházení se o zaměstnání ve společnosti. Také podá informace o nástupu do zaměstnání, začlenění, hodnocení a péči o zaměstnance. Cílem praktické části je představení procesů získávání zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto v detailním průřezu. K tomuto účelu byla provedena analýza zaměstnanosti ve společnosti. Poukazuje na vývoj personálu ve společnosti od roku 2000 do roku 2010, kde je patrná stoupající tendence. Tím, že se společnosti daří, má vysoké poptávky, musí tedy produkovat více produktů, tak musí zároveň i mít dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Další sledované ukazatele jsou vývoj poměru dělnických a technickohospodářských profesí, vývoj průměrného věku zaměstnanců, či jak vypadá

fluktuace zaměstnanců ve společnosti. K tomuto zpracování byla použita data a informace z interních postupů a dokumentů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

Teoretická část této práce má za cíl seznámit se základními pojmy, které jsou spojeny se získáváním a výběrem zaměstnanců. Jedná se o pracovněprávní vztahy, pracovní poměr, definování pojmu zaměstnavatel a zaměstnanec, dále pak například organizační struktura, popis pracovního místa či metody hodnocení zaměstnanců a dalšími termíny. Zdroje, ze kterých bylo čerpáno, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Pracovněprávní vztahy vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Jsou upraveny Zákoníkem práce (§ 1 až § 5). Ze strany zaměstnavatele je povinností zajištění rovného zacházení se všemi zaměstnanci, pracovních podmínek, odměňování za práci, odborné přípravy a možnosti funkčního postupu. Základním pracovněprávním vztahem je pracovní poměr a vztahy na základě dohod o práci konaných mimo pracovní poměr.

1.1 Pracovní poměr a dohody o práci konané mimo pracovní poměr

Pracovní poměr je definován zákoníkem práce. Vzniká pracovní smlouvou, volbou nebo jmenováním.

„Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. Jestliže zvláštní právní předpis nebo stanovы spolku, odborové organizace nebo organizace zaměstnavatelů podle zvláštního právního předpisu vyžadují, aby se obsazení pracovního místa uskutečnilo na základě volby příslušným orgánem, považuje se zvolení za předpoklad, který předchází sjednání pracovní smlouvy.“¹

Dohody o práci konané mimo pracovní poměr vycházejí z potřeby výkonu pracovní činnosti menšího rozsahu, vykazující znaky souvislé práce. Dle zákoníku práce máme možnost dvou dohod, a to dohoda o provedení práce a o pracovní činnosti. Vztahuje se

¹ Zákoník práce-Část II. - Hlava 2 - Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru [online], [cit. 21.12.2017]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h2.aspx>

na ně stejná právní úprava jako na pracovní poměr s pár výjimkami. Mezi tyto výjimky patří odstupné, pracovní doba a doba odpočinku, překážky v práci na straně zaměstnance, skončení pracovního poměru a odměna z dohody o práci konané mimo pracovní poměr.

Dohoda o provedení práce se uzavírá maximálně na 300 hodin práce za kalendářní rok. V této dohodě není žádná zkušební lhůta a spolupráce může být ukončena bez udání důvodů a kdykoliv. Její sjednání musí mít písemnou podobu. Je v ní přesně vymezen pracovní úkol, odměna, rozsah práce a doba, za jakou bude úkol proveden. Pokud je měsíční příjem z této dohody pod 10 000 korun, neodvádí se sociální ani zdravotní pojištění.

Dohoda o pracovní činnosti se uzavírá i v případě, přesahuje-li rozsah práce 300 hodin v kalendářním roce. Pokud má fyzická osoba hlavní pracovní poměr sjednaný na 40 hodin v pracovním týdnu, nesmí na základě této dohody odpracovat více jak 20 hodin týdně. Forma sjednání dohody je taktéž písemná. Její součástí musí být uvedena sjednaná práce, rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá. Pokud není sjednán způsob zrušení této dohody, ruší se dohodou účastníků ke sjednanému dni. Dojde-li k jednostrannému zrušení, pak je důležité počítat s 15-denní výpovědní lhůtou. Tato lhůta začíná dnem doručení výpovědi druhému účastníkovi.

1.2 Zaměstnavatel, zaměstnanec, pracovní smlouva

Zaměstnavatel je právnická nebo fyzická osoba zaměstnávající fyzické osoby v pracovněprávních vztazích. Vystupuje svým jménem a má povinnosti vyplývající z pracovně právních vztahů. Jejich povinností je pečovat o pracovníky, vytvářet a rozvíjet dobré vztahy a mravy. Hlavními povinnostmi zaměstnavatele před uzavřením pracovního poměru je seznámení fyzické osoby s právy a povinnostmi zaměstnavatele, pracovními podmínkami, podmínkami odměňování, zajištění vstupní lékařské prohlídky a získání všech potřebných informací o zaměstnanci.

„Zaměstnanec je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu, kterým se zavazuje vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele. Pro účely různých zákonů se často pojem zaměstnance rozšiřuje (např. společníci a jednatelé společnosti s ručením

omezeným vzhledem k sociálnímu a zdravotnímu pojištění nebo dani z příjmů). Často se používá i starší výraz pracovník.“²

Zaměstnanec koná osobně práce, které mu vyplývají z pracovní smlouvy. Za svou práci dostává mzdu. Zaměstnanec má také určité povinnosti. Mezi ně se řadí dodržování povinností z pracovního poměru od jeho vzniku, jako například zabezpečení bezchybného průběhu pracovního procesu, plnění pokynů nadřízeného, spolupracovat s ostatními zaměstnanci, využívat správně pracovní dobu, dodržování právních předpisů, správné hospodaření se svěřenými prostředky, chránění svěřeného majetku, nejednání v rozporu se zákoníkem práce.

Pracovní smlouva se uzavírá písemně, Jedno vyhotovení náleží zaměstnanci, druhé zaměstnavateli. Představuje dvoustranný právní akt, který je vzájemně adresovaný a obsahově shodný projev vůle. Zákon přesně nestanoví druh tiskopisu pro uzavření smlouvy, ale její náležitosti ano. Mezi zákonné náležitosti pracovní smlouvy patří druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce.

Smlouva má i nepředepsané náležitosti, jako jsou doba trvání pracovního poměru, zkušební doba či konkurenční doložka.

1.3 Organizační struktura a popis pracovního místa

„Z organizační struktury vyplývá hierarchie řízení, odpovědnosti za řízení, koordinování a výkon jednotlivých činností. Kromě vertikálních vztahů (přímé linie pravomocí v rámci hierarchie) spoluvytváří organizační strukturu i horizontální a diagonální vztahy. Organizační struktura je obvykle zjednodušeně vyjádřena v organizačním schématu, které jednotlivce umísťuje na určité pozice s konkrétním pracovním úkolem a postavením v hierarchii organizace.“³

² *Zákoník práce-Část II. - Hlava 2 - Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru* [online], [cit. 21.12.2017]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h2.aspx>

³ KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení teoretická východiska a vývoj*, Praha: Eurolex Bohemia, 2004. s. 86, ISBN 80-86432-97-7.

Součástí organizační struktury jsou i vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Jejím prostřednictvím se řeší pravomoci, vazby a odpovědnosti. Bez ní se neobejde žádná organizace, neboť nastavuje komunikační pravidla, která vedou ke sjednocení jednotlivých podnikových činností a procesů. Organizační struktura může mít charakter formální nebo neformální.

Mezi formální organizační struktury řadíme funkcionální organizační strukturu, liniiovou organizační strukturu, maticovou organizační strukturu a štábně-liniiovou organizační strukturu. Do neformální organizační struktury pak zahrnujeme osobní vztahy, vazby a interakce lidí v organizaci vzniklé přirozeně, neformálně a neoficiálně.

Popis pracovního místa představuje výčet všech podstatných činností, úkolů, odpovědností, pravomocí a pracovních podmínek konkrétního pracovního místa. Patří mezi klíčové činnosti personalistů a manažerů. Poukazuje na podstatu pracovního místa, pracovní náplň a odpovědností spojených s pracovním místem. Nalezneme v něm i vymezení vztahu s ostatními v organizaci, výčet dovedností a nutných technických požadavků dané pozice.

Nalezneme v něm název pracovního místa, účel pracovního místa, náplň práce, vztahy s ostatními, výčet požadavků nutných k výkonu práce, pracovní podmínky a vymezení odpovědností.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako ucelený systém strategických, procesních a provozních aktivit. Tento systém usiluje o sladění znalostí, dovedností a motivace zaměstnanců. To vše jde ruku v ruce se strategickými cíli firmy a jeho účelem je co možná nejvyšší výkonnost. Představuje důležitý faktor úspěchu firmy.

K úspěšnosti řízení lidských zdrojů se sestavují odpovídající strategie. Strategie řízení lidských zdrojů by měla být zaměřena na personální politiku, stimulaci, motivaci, komunikaci a vzdělávání.

Samotná personální politika se zabývá nábořem, přijímáním a propouštěním zaměstnanců. Dále pak rozvojem pracovníků a péčí o ně. Stimulaci můžeme rozdělit na finanční a nefinanční. Finanční je charakterizována mzdou či platem a nefinanční pak různými sociálními výhodami. Motivací rozumíme systém hodnocení, osobní rozvoj a rozvoj kariéry. Komunikace je též velmi důležitým prvkem. Probíhat může mezi zaměstnanci či směrem k zaměstnavateli nebo zákazníkům. Vzdělávání vychází za analýzy plánu a potřeb přes realizaci až po vyhodnocení.

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“⁴

Lidské zdroje jsou jedním ze zdrojů vstupujících do výrobního procesu. Jejich nositelem je člověk.

„Co vlastně mohou lidé své firmě nabídnout? Tuto otázku jsem v různých formách položil desítkám manažerů. Jejich odpovědi lze poměrně snadno roztřídit do tří velkých skupin, které můžeme shrnout pod běžně užívaný termín lidské zdroje. Za zdroj tedy zpravidla nepovažujeme člověka, ale určité jeho schopnosti, postoje a vlastnosti.“⁵

⁴ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, ISBN 80-247-0469-2.

⁵PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1092-7.

Schopnosti člověka ukazují na to, co člověk ví, co umí, jaké jsou jeho znalosti a dovednosti. Představují potenciál, se kterým je možné pracovat, a to takovým způsobem, že se jednotlivé schopnosti budou rozvíjet.

Postoje jsou charakterizovány mírou snahy, ochoty a loajality každého člověka. Ovšem bez dostatečných schopností člověka nemají takovou sílu, která se od nich očekává. Vlastnosti můžeme nazvat souborem takových rysů člověka, které jsou přínosem pro zaměstnavatele a málokdy se vyplatí je měnit. Říkají nám, jaký člověk vlastně je.

Personalistika zahrnuje personální práci, tedy celou řadu postupů, metod řízení pro řízení lidských zdrojů a pro práci s lidmi v organizaci. Její náplní je získávání pracovníků, uzavírání pracovních smluv, osobní rozvoj a vše ostatní až po vyplácení mezd.

„Personální práce je jedním z nejdůležitějších článků celého řízení organizace. Soustřeďuje se na vše, co se týká člověka zainteresovaného do pracovního procesu. Zabývá se především získáváním pracovníků, jejich využíváním, jejich formováním, jejich organizováním a propojováním jejich činností, jejich pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, vztahu k jejich spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž je prostřednictvím své práce v kontaktu.“⁶

Personální činnost představuje administrativně-správní činnost, která vyplývá z pracovně-právní legislativy, koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství zaměstnancům a manažerům. Personální útvar je vnímán jako subjekt zajišťující požadavky a potřeby zaměstnanců. Personalista se pak tedy zaměřuje na činnosti a agendy spojené se zaměstnancem. Jedná se o analýzy práce a vytváření pracovních úkolů, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptaci zaměstnance, interní mobilitu, organizaci práce a pracovní podmínky, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, odměňování, pracovní vztahy, kolektivní vyjednávání a další.

⁶KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů – základy modern personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3.

Jednou z činností personálního útvaru je i provádění personálního auditu. Ten se řadí mezi významný a moderní nástroj pro zjišťování stavu personálu ve firmě. Poukazuje na systémový a procesní stav organizace. Provádí se ve spolupráci se zaměstnanci, což zajišťuje nejobjektivnější zpětnou vazbu o aktuálním stavu firmy.

„Umožňuje nejen hodnotit daný stav, profesní způsobilost zaměstnanců, ale umožňuje jeho zlepšování v souladu s firemními záměry.

- 1) *Je účinným motivujícím nástrojem zkvalitňování sociálního klimatu ve firmě a celkového fungování firmy.*
- 2) *Umožňuje věcné posouzení úrovně lidského potenciálu ve firmě.*
- 3) *Analyzuje personální organizační struktury se zřetelem k tomu, jak podmiňují zlepšování výkonnosti zaměstnanců a připravenosti firmy na realizaci firemní strategie.*
- 4) *Zaostřením pozornosti na identifikaci a uvolnění potenciálu zaměstnanců ve prospěch firmy a další rozvoj jejich schopností a dovedností, profiremních a spolupodnikatelských přístupů, vytváří předpoklady pro budování klíčové konkurenční výhody firmy, jímž je bohatství uložené v lidech.*
- 5) *Výsledky personálního auditu tvoří nezbytnou základnu pro kontinuální zlepšování firmy.“⁷*

Řízení lidských zdrojů je nositelem firemní kultury společnosti. Většina z nás ji vnímá jako viditelné projevy, kterými jsou upravenost prostředí, chování zaměstnanců k zákazníkům a k sobě navzájem, tedy to, jak firma komunikuje navenek. Jejím jádrem je přesvědčení o tom, co je a co není správné, jaký typ chování je žádoucí či nepřijatelný.

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“⁸

⁷ BARTÁK, J., *Lidé a změny*, Praha: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0.

⁸ ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

„Pro utváření stabilní podnikové kultury je nezbytné motivovat zaměstnance. Motivace se týká všech zaměstnanců bez ohledu na to, zda působí jako manažeři či jako podřízení. Málo motivovaní nepodávají totiž tak dobré výkony, jako zaměstnanci, kteří mají motivace dostatek. Motivovaní zaměstnanci nebo týmy jsou primárním klíčem k dosažení úspěchu.“⁹

⁹ BROOKS, I., *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- 1) Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.*
- 2) Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.*
- 3) Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assesment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.“¹⁰*

Proces získávání a výběru pracovníků představuje zásadní proces ovlivňující to, jací lidé budou v organizaci. Cílem je zajištění nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici či zaměstnání. Na samém začátku tohoto procesu stojí identifikace potřeb organizace. Ta definuje, koho organizace potřebuje, a co by měl tento nový zaměstnanec dělat. V případě ujasnění si role a pozice zaměstnance je dalším krokem sepsání náplně práce s požadavky, které jsou očekávány. Poté dochází ke zjištění, zda nalezneme vhodného zaměstnance uvnitř firmy nebo mimo. Získáme-li vhodné kandidáty, může se přejít k jejich výběru a hodnocení. Nastává proces porovnávání nejdůležitějších aspektů kandidátů a požadavků na pracovní místo ve spojitosti s dalšími potřebami a kulturou firmy. Hodnotí se především odbornost, praxe a psychologický profil.

K získávání zaměstnanců se využívá různých metod, kterých je celá řada. Uchazeči o zaměstnání se nabízejí sami, uchazeče někdo doporučí, může dojít k přímému oslovení, využívají se vývěsky, letáky, inzeráty, firmy spolupracují a jednájí se školami, úřady práce či personálními agenturami. V dnešní digitální době se též využívají sociální sítě a pracovní portály.

¹⁰ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. s. 353. ISBN 80-247-0469-2.

Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda je nejvíce rozšířená u podniků, které mají dobrou pověst a nabízejí zajímavá a finančně atraktivní pracovní místa. Uchazeč sám navštíví personální útvar a zajímá se o zaměstnání. Tato metoda má nejen klady, ale i zápory. Kladem pro podnik je, že tento způsob získávání pracovníků s sebou nese velmi nízké náklady na získávání pracovníků. Nevýhodami pak je špatná představa uchazeče o požadavcích na pracovní místo, zátěž pro personální útvar a manažery, neboť musí komunikovat s každým zájemcem.

Přímé oslovení

Její využití je zpravidla v situaci, kdy podnik obsazuje náročné a důležité funkce. Vytipování takového uchazeče je na základě zkušeností s daným člověkem, a to až už se jedná o obchodního partnera, stávajícího zaměstnance či akademického pracovníka. Velkou výhodou této metody je to, že vytipovaný jedinec je již kvalifikován pro danou pracovní pozici. Naproti tomu tu je i nevýhoda, a to především taková, že dojde k zneprátení si podniku, že kterého chceme daného jedince získat. Dojde-li k této situaci, sám jedinec si začne uvědomovat svou cenu a vyjednávací podmínky se zkomplikují.

3.1 Výběr zaměstnanců

Každý podnik, společnost či organizace si stanovuje kritéria výběru zaměstnanců na základě vlastního uvážení. Může se jednat například o odborné znalosti, dosažené vzdělání, délku praxe a tak podobně.

Kritéria, která jsou spojena s výběrem zaměstnance, obsahují tři dílčí kategorie. Jsou jimi celoorganizační kritéria, útvarová kritéria a kritéria pracovního místa.

Coloorganizační kritéria jsou taková, která jsou vyžadována plošně po všech zaměstnancích. Představují cenné a stěžejní pilíře organizace, podniku či společnosti. Slouží především ke ztotožnění se nového zaměstnance s firmou a firemní kulturou.

Útvarová kritéria poukazují na to, že nově příchozí zaměstnanec nebude nijak výrazně lepší v oblasti svých znalostí a rysů než zbytek kolektivu. Kritéria pracovního místa jsou spojena s výkonem pracovní funkce. Uchazeč by si měl vybírat na základě takových kritérií, která odpovídají celé organizaci a týmu než jen pracovnímu místu.

K výběru zaměstnanců slouží i různé metody. Ty mohou být validní a reliabilní. Validní metody jsou ty, které dokáží předpovědět budoucí míru výkonu zaměstnance. Reliabilní ty, které dávají výstupy, jež je možné porovnat.

V praxi se tedy můžeme setkat s dotazníky, assessment centry, hodnocením životopisu, testy pracovní způsobilosti, tříděním uchazečů, výběrovým pohovorem či rozhovorem. Metody jsou závislé na inzerované pozici a velikosti firmy.

Třídění uchazečů nastává „*Po uveřejnění nabídky a poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, následují typické kroky, spočívající ve třídění a prosévání uchazečů, které mají určité pořadí.*“¹¹

Kroky k třídění uchazečů jsou vystavení seznamu uchazečů, zaslání písemného poděkování všem uchazečům, zaslání žádosti o vyplnění a vrácení dotazníku, zahájení porovnávání uchazečů z pohledu kvalifikace, schopností, vzdělávání, zkušeností, rozdělení uchazečů do skupin: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevyhovující, sestavení programu pohovorů, a poslání dopisů s pozváním na pohovor.

Dotazník se používá ve všech organizacích, slouží jako zdroj informací a je archivován ve spisu nově přijatého zaměstnance. Slouží pro strukturovaný sběr dat nebo informací. Je složen z otevřených či uzavřených otázek. Vyplněná data by měla být ve strukturované podobě, aby šly odpovědi co nejlépe vyhodnotit. Dotazníky mohou mít různou podobu, nejběžnější je papírová forma

Assessment centra slouží pro výběr uchazečů na vyšší pozice. Zde se testuje pracovní způsobilost uchazeče a jeho jednání v krizových situacích. Pomocí této metody se vybírají odborníci.

¹¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. s. 459. ISBN 80-247-0469-2.

Pohovor neboli výběrový pohovor je součástí výběru zaměstnance. Je veden strukturovaně, nestrukturovaně nebo kombinovaně. Kombinovaná forma je nejpoužívanější. Spočívá ve dvou fázích. V jedné, kdy máme připravené nějaké otázky a v druhé, kdy je pohovor založen na improvizaci a reakcích. Je třeba počítat také s nervozitou uchazeče. Při pohovoru je používáno metod testování a dotazníků. Testů, které můžeme použít je celá řada. A co se dá testovat? Jde o inteligenci, schopnosti, znalosti a dovednosti, čestnost, tvořivost a tak podobně. Každý zaměstnavatel by si měl vybrat, čemu dává přednost a nechat uchazeče vyplnit maximálně dva až tři testy. Pokud by měl uchazeč vyplňovat testů více, mohlo by dojít k jeho nechuti a vzniku nezájmu o pracovní pozici.

3.1.1 Podmínky ovlivňující získávání zaměstnanců

Reakce uchazečů na nabízené volné pracovní místo je závislá na vnějších a vnitřních podmínkách organizace.

Vnitřní podmínky se orientují na dané pracovní místo a organizaci jako takovou. Orientace na pracovní místo se zaměřuje na charakter práce, kompetenci pracovníka pro výkon práce, organizaci pracovní doby, prostředí, v němž je práce vykonávána či pracovní podmínky. Naproti tomu podmínky související s organizací se zaměřují na hospodářské výsledky, renomé firmy, mezilidské vztahy uvnitř organizace a možnosti rozvoje.

Vnější podmínky, které ovlivňují výběr zaměstnanců, jsou demografický vývoj obyvatelstva, sociální, politicko-legislativní nebo ekonomické.

3.1.2 Definování a specifika požadavků

V programu získávání pracovníků by mělo být jasně definováno, jaký počet a jakou kategorii lidí organizace potřebuje. K tomuto účelu slouží personální plán, jehož součástí je i formulář pro požadavek na získání pracovníka.

Personální plánování se také označuje jako plánování lidských zdrojů. Mezi jeho úkoly patří rozpoznání a předvídání potřeby pracovních sil v organizaci. Jeho hlavním úkolem je sladování a propojování zájmů pracovníků se zájmy organizace. Mezi metody

odhadu potřeby pracovníků zahrnujeme intuitivní metodu, delfskou metodu, kaskádovou metodu, metodu manažerských odhadů a metodu analýzy vývojových trendů.

Specifika požadavků na pracovníka také nazýváme specifikací pracovního místa. Ta nám definuje potřebnou kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti, které uchazeč musí splňovat. Specifikace udává i další informace o zvláštních požadavcích jako například fyzická kondice, neobvyklá pracovní doba nebo pobyt mimo bydliště pracovníka. Shrnuje podmínky, které představují plat, zaměstnanecké výhody, pracovní dobu, délku dovolené a tak dále.

3.2 Uchazeči

Prvním krokem k získání nových zaměstnanců je přilákání uchazečů.

„Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nicméně, v případech, kdy se setkáme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů nebo je předvídáme, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.“¹²

Tato činnost je velmi náročná. Je nutné umět sladit to, co nabízí zaměstnavatel, a co očekává zaměstnanec. Zaměstnavatelé zpravidla nabízí příspěvky na stravování, mobilní telefon, víc dní dovolené, flexibilní pracovní dobu, možnost vzdělání a tak dále. Ale chtějí toto zaměstnanci? Ti si spíše potrpí na větší pochopení v oblasti sladění osobního a pracovního života. K tomu samozřejmě slouží možnost pracovní doby a dovolené navíc. Někteří uchazeči o zaměstnání upřednostňují i možnost dalšího benefitu, a tím je starost o jejich děti, když jsou v zaměstnání. Tudíž možnost firemní školky patří mezi rozhodující kritérium.

¹² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002. s. 452. ISBN 80-247-0469-2

Společnosti zpravidla využívají interní zdroje, ze kterých se snaží vybrat adekvátního uchazeče. Pokud však jsou nedostačující nebo není umožněno využít této možnosti, použijí firmy zdroje vnější. Uchazeče pak lze získat pomocí inzerování, zprostředkovatelských agentur, poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků, poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků nebo vzdělávacích zařízení.

Získávání pracovníků ať již interním či externím způsobem s sebou nese své výhody a nevýhody. Výhodami získávání pracovníků uvnitř organizace může být otevření možností vstupu, nízké náklady na získávání pracovníků, znalost organizace a spolupracovníků, vědomí vlastních schopností, udržení úrovně mezd a platů, rychlejší obsazení místa, cílevědomé řízení personálu a tak dále. Mezi nevýhody je řazen omezený výběr, náklady na vzdělávání, podniková slepota, obavy z odmítnutí či automatické povyšování.

Získáváme-li zaměstnance mimo organizaci, řadíme mezi výhody širší možnost výběru, nové impulzy pro organizaci, rychlejší akceptaci a uznání příchozího či přesné pokrytí potřeby. Nevýhody pak představují vyšší náklady na získávání a profesní přípravu, zvýšenou fluktuaci, riziko zkušební lhůty, neznalost podniku, stres z přechodu na nové působiště nebo představa vyššího platu.

V dnešní době je pro přilákání uchazečů využíváno veletrhů, sociálních sítí a reklamy. Je nutné vnímat trendy společnosti.

Mezi nejčastější způsoby patří inzerování, zprostředkovatelské agentury, využití služeb poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků, služby poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků a vzdělávací zařízení.

Inzerování patří k nejobvyklejší metodě přilákání uchazečů. Mezi jeho cíle patří upoutání pozornosti, vytváření a udržování zájmu, stimulace k akci. K úspěšnému dosažení stanovených cílů je nutné analyzovat požadavky, rozhodnout se: kdo a co bude dělat, sepsat text inzerátu a vypracovat návrh, vybrat vhodná média a vyhodnotit odpovědi na inzerát.

Zprostředkovatelské agentury jsou převážně soukromé agentury, které se zaměřují na získávání pracovníků především pro administrativní činnosti. Jejich nasazení je vysoké, jednají rychle, efektivně, ale jsou docela drahé. Každá za tímto účelem oslovená firma by měla být pečlivě informována o tom, co se od ní očekává. Tím se eliminuje možnost dodání nevyhovujících uchazečů.

Využívání služeb poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků zajišťuje inzerování, provádění pohovorů s uchazeči a uskutečňování předvýběru. Vyznačují se vysokou odborností, což snižuje pracnost při získávání pracovníků. Postupují dle určitých korek, mezi něž patří ověření si pověsti poradenské firmy u ostatních uživatelů, prohlédnutí si inzerátů nejrůznějších firem, abychom získali představu o kvalitě nabízených služeb a úrovni práce, kterou nabízí, ověření si její specializace, schůzka s konzultantem, porovnání honorářů různých poradenských firem, odsouhlasení podmínek a postupu, podání informací firmě o organizaci, v níž se nalézá obsazování pracovních míst, poskytnutí veškeré pomoci, především pokud jde o popis a specifikaci pracovního místa, nutnost pečlivého promyšlení si navrženého postupu a návrhu textu inzerátu a tak dále.

Služby poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků se orientují na vyhledávání pracovníků pro vyšší vedoucí funkce. Tyto firmy mají zpravidla rozsáhlý okruh kontaktů a vlastní databanku. Jejich agenti vytipují vhodné kandidáty, které předloží klientovi. Při výběru takovéto firmy je vhodné získat spolehlivé doporučení.

Mezi vzdělávací zařízení jsou řazeny univerzity, učiliště a školy, které jsou pro některé firmy hlavním zdrojem získávání pracovníků. Takovýto způsob je náročnější. Firmy vydávají informační brožurky, pravidelně navštěvují školy a vypracovávají různá třídící a výběrová řízení.

3.3 Přijímání, adaptace a hodnocení zaměstnanců

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“¹³

Přijímání pracovníků má formální i neformální náležitosti. Mezi nejdůležitější náležitosti patří vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Následuje zařazení pracovníka do personální evidence. To je charakterizováno pořízením osobní karty s nezbytnými údaji o pracovníkovi. Dále se pořídí mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení a vystaví se podnikový průkaz.

Údaje, které personální útvar potřebuje evidovat, jsou jméno a příjmení zaměstnance, titul, datum a místo narození, rodné číslo, rodinný stav, vyživované osoby, adresa trvalého bydliště, telefon, národnost a státní příslušnost, informace o zdravotním stavu, informace o kvalifikaci, vyučení, praxi, v případě pobírání důchodu informace o jeho druhu, datum vzniku pracovního poměru, pracovní zařazení a místo pracoviště v organizaci.

Začlenění pracovníka neboli adaptace znamená přizpůsobení se prostředí. Hovoříme o procesu interakce jedince s prostředím, se kterým se jedinec seznamuje a přizpůsobuje se mu. Tento proces není závislý jen na charakteristikách jedince, ale i na jeho profesní úrovni, zkušenostech, splněných očekáváních a podmínkách adaptace ze strany organizace.

Důležitým prvkem je motivace zaměstnanců.

„Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Motivace člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměřňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence lidské osobnosti, vzbuzující a regulující aktivitu osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli.“¹⁴

¹³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2005. s. 178. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁴ MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*, Praha: H&H 2000. s. 110. ISBN 80-86022-65-X

Celkový přístup k pracovním úkolům a pracovní ochotu člověka vyjadřuje motivaci člověka k práci. Ve výkonnosti člověka je vidět jeho motivace pracovního jednání. Pokud existuje příznivá motivace zaměstnance, pracuje usilovněji a podává vyšší výkon.

Cílevědomé ovlivňování a usměrňování člověka představuje stimulaci neboli vnější působení na motivace člověka. Pod stimulem si můžeme představit vnější pobídku, podnět či motiv. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání nepřímo.

„Cíle, prostředky a metody motivačního systému je třeba modifikovat podle konkrétních podmínek.“¹⁵

„Smyslem hodnocení je motivování, kontrolování a korigování způsobu práce a pracovního chování pracovníka. Získané informace poskytují zpětnou vazbu jak pracovníkovi, tak organizaci. Hodnocení pracovníků je pojem, který označuje jednu z personálních činností. Smyslem hodnocení je motivování, kontrolování a korigování způsobu práce a pracovního chování pracovníka. Získané informace poskytují zpětnou vazbu jak pracovníkovi, tak organizaci.

Hodnocení se provádí dvěma způsoby-formálně a neformálně. Nejvhodnější osobou pro hodnocení je bezprostřední nadřízený pracovníka. Neformální hodnocení se provádí příležitostně. Formální hodnocení se obvykle provádí minimálně jednou ročně.“¹⁶

„Hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností každého odpovědného vedoucího zaměstnance a je považováno za nástroj k dosahování plánovaných cílů. Hodnocení zaměstnanců musí být prováděno průběžně a pravidelně jako přirozená součást celého souboru personálních činností organizace.

Znalost aktuálních a reálných odborných a kvalifikačních hodnot zaměstnanců, jejich vztah k ostatním zaměstnancům, k oddělení a ke kolektivu, k organizaci jako celku, je

¹⁵ BARTÁK, J., *Personální management v procesu změn*, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. s. 56, ISBN 978-80-86723-28-0

¹⁶ *Hodnocení pracovníků (Staff Evaluation) - ManagementMania.com* [online]. [cit. 15.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnoceni-pracovniku>

*významnou devizou pro krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé řízení na všech jeho úrovních.*¹⁷

Hodnocení jsou pro tuto práci myšleni zaměstnanci. Hodnotitelé ti, kteří hodnocení fyzicky provádějí. A kdo tedy hodnotí pracovníky? Podle Koubka jsou nejčastějšími hodnotiteli přímí nadřízení. Ti hodnotí zaměstnance při různých příležitostech. Hodnocení přímým nadřízeným má své výhody, jedná se například o to, že nadřízený důvěrně zná úkoly pracovního místa, zná práci svého podřízeného včetně pracovních podmínek či poskytuje zpětnou vazbu pracovníkovi.

Dalším hodnotitelem může být pracovník personálního útvaru. Ten přichází na řadu v případě, kdy neexistuje nejbližší nadřízený. S tím se setkáme například při maticové organizační struktuře. Takové hodnocení bývá založeno na různé kvalitě podkladů, je závislé na schopnostech personalisty, aby posoudil úkoly a požadavky dané práce.

Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem se vyskytuje ojediněle. Uplatnění má pouze u některých aspektů pracovního výkonu nebo při rozvoji potenciálu pracovníka. Nezávislý externí hodnotitel je například psycholog. V praxi se dále setkáme s hodnocením spolupracovníků, podřízených a například hodnocení zákazníky.

Proces hodnocení má devět fází. Tyto fáze jsou rozděleny do tří časových období.

Prvním obdobím je takzvané přípravné období. To se skládá ze čtyř fází, jimiž jsou rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, jeho zásad a pravidel, analýza a specifikace pracovních míst, formulování kritérií výkonu, jeho hodnocení a výběr. Poslední fází je informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu.

Druhé období je získávání informací a podkladů, a má dvě fáze. Jedná se o zjišťování informací formou pozorování a zkoumání a pořízení dokumentace o pracovním výkonu.

Třetím obdobím je období vyhodnocování informací o pracovním výkonu, které má tři fáze. Těmi jsou vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností

¹⁷ *Hodnocení zaměstnanců* [online]. [cit. 15.11.2017]. Dostupné z: <http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/hodnoceni-zamestnancu/>

a dalších vlastností pracovníků, rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení a následné pozorování pracovního výkonu zaměstnance.

Hodnocení jako takové nám poskytne zpětnou vazbu. Odměňování, povýšení a různé benefity nedokáží zaměstnanci říci něco o tom, jestli vše, co dělá, je správně, či nikoliv. Pracovníci dělají řadu chyb, kdyby však na odstranění svých chyb zapracovali, mohou mít velice dobré výsledky. To poukazuje na fakt, že je neustále co zlepšovat. Zpětná vazba pak slouží k tomu, aby konstruktivně upozornila zaměstnance na jeho chyby. Ten pak může sám na jejich odstranění zapracovat. K tomu samozřejmě musí mít dotyčný vůli a motivaci. Pokud ji nemá, je potřeba mu ji dát.

Zaměstnavatel na základě prováděného hodnocení může identifikovat oblasti pro další vzdělávání pracovníků. Dále může na základě něj přirozeně přidělovat i odměny a rozhodnutí o povýšení, může identifikovat zaměstnance s unikátními kompetencemi a schopnostmi, které následně může rozvíjet např. pomocí koučinku, mentoringu a jiných nástrojů pro osobní rozvoj zaměstnanců. Nedílnou součástí je i získání přehledu o tom, co vlastně lidé v jeho firmě umí a jestli jsou ti správní lidé na správných pozicích.

V posledních letech se lidskému kapitálu přisuzuje největší význam a největší konkurenční výhoda. Přesto najdeme ještě i takové firmy, které s lidským kapitálem nezacházejí zrovna dobře. Ve velkých firmách má top management přehled o svých zaměstnancích a díky tomu se o ně může dobře starat, správně motivovat a vytvářet jim co možná nejlepší pracovní podmínky.

Před samotným zahájením hodnocení je nutné se rozhodnout, podle jakých kritérií budeme hodnotit. Univerzální kritéria jsou kvantita, kvalita a plnění práce včas. Dále se setkáme s vytrvalostí, ochotou přijímat úkoly, dodržováním potřeby, vedením evidence, vztahy se spolupracovníky, odolností vůči stresu a úrovni plnění úkolů. Důležité je i to, aby zvolená kritéria umožňovala srovnání výsledků zaměstnance s požadovaným výkonem.

Osobnost hodnotitele hraje značnou roli při hodnocení pracovníků. Mnohé aspekty pracovního výkonu pracovníka nelze objektivně změřit. Hodnocení pracovníka je silně vystaveno nebezpečí subjektivismu, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení.

Nejčastěji se vyskytující jsou chyby typu přílišná shovívavost, přílišná přísnost, tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice, hodnocení pracovníků podle vlastních měřítek, ovlivnění osobními sympatiemi, antipatiemi, předsudky, přihlížení k sociálnímu postavení a nestejná náročnost.

A jak se vyhnout případným chybám? Například důkladným propracováním a výběrem kritéria a metod hodnocení, připraveností všech dokumentů používaných k hodnocení, vypracováním plánu hodnocení, řádným proškolením pracovníků a informovaností pracovníků o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách.

Metodou hodnocení výkonnosti zaměstnanců se rozumí způsob, jakým jsou stanovena kritéria, jak jsou měřena a jak vyhodnocována. Metody hodnocení mohou být velmi rozdílné. Zvolení správné metody je závislé na velikosti organizace, na oboru podnikání, organizační struktuře a tak dále.

Hodnotící pohovor je nejčastěji využívanou metodu hodnocení zaměstnanců. Jedná se o formální setkání s pevným řádem a obsahovou strukturou. V případě, není-li dobře připraven, může být nepříjemným zážitkem pro hodnotitele i hodnotícího.

Hodnotitel shrnuje výsledky práce zaměstnance, sděluje mu představy o jeho budoucnosti ve firmě a snaží se pomoci při dosahování úspěchu. Hodnocený by měl tento čas využít co možná nejefektivněji. Dozví se, co se od něj očekává a jak je pohlíženo na jeho výkon. Může porovnávat své představy a představy nadřízeného. Má možnost vyjádřit se k hodnocení jeho výkonu a k představám o své budoucnosti.

Volný popis představuje slovní vyjádření k plnění úkolů nebo k dovednostem zaměstnance. Vedoucí pracovníci mohou mít u této metody k dispozici osnovu, která například určuje, jaké dovednosti nebo schopnosti mají být hodnoceny. Tato metoda je vhodná spíše pro malou organizaci s jedním hodnotitelem a pro pracovní posudky pro budoucího zaměstnavatele nebo doporučení ke studiu.

Srovnávací hodnocení patří k jednoduchým metodám hodnocení. Může mít dvě podoby. První podoba je využití kvantitativních dat, kterými zjistíme, jakého výsledku jednotliví zaměstnanci dosáhli. Srovnání a pořadí zaměstnanců vyplyne z dosažených hodnot. Druhá podoba spočívá v porovnání jednotlivých zaměstnanců ve dvojicích mezi sebou na základě předem definovaného kvantitativního kritéria. Efektivita této metody závisí na kvalitě formulace kritérií. Pro zaměstnance může být náročné přijmout své srovnání s ostatními kolegy. Tento způsob hodnocení může vnést do týmu nežádoucí rivalitu a zkazít vztahy mezi kolegy.

360-stupňová zpětná vazba představuje metodu hodnocení, při níž hodnocený zaměstnanec je hodnocen nejen svým přímým nadřízeným, ale i podřízenými, vyšším nadřízeným, kolegy, interními zákazníky, externími zákazníky a případně spolupracujícími organizacemi. Použití této metody je náročné na přípravu a organizaci, stejně tak na školení účastníků a následnou práci s výsledky. Využívá se v organizacích, kde je kultura hodnocení již zavedená, a zaměstnanci jsou zvyklí pracovat se zpětnou vazbou.

Sebehodnocení je doplňkovou metodu, kterou je možné přidat k jakékoli jiné metodě. Spočívá v tom, že ještě před samotným hodnotícím pohovorem zaměstnanec sám zaškrtná na hodnotícím archu, jak vidí dosaženou úroveň svých kompetencí a jestli dosáhl stanovených cílů. Sebehodnocení také vyžaduje organizační kulturu, v níž je hodnocení běžnou součástí osobního rozvoje, a zralost zaměstnanců, aby v nich potřeba sebehodnocení nevyvolávala obavu nebo rozpačitost.

Mezi další metody hodnocení zaměstnanců patří hodnocení na základě kritických případů, hodnocení pomocí stupnice, týmové hodnocení, hodnocení na základě plnění norem, checklist, metoda BARS a metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu.

Hodnotit každého jedince je velmi obtížné. Pracovní výkon je ovlivněn řadou okolností. Jsou dny, kdy nám není přáno a dny, kdy nám přáno je. Důležitou roli hraje i osobní život. Po odsunutí těchto faktorů přichází skutečné schopnosti a dovednosti. Je tedy potřeba, aby vedoucí pracovník uměl tyto faktory zohlednit. Příkladem uvedu například

zaměstnance, kterému se nedaří z důvodu, že jeho malé dítě je v nemocnici. To vede k uvědomění si, že hodnocení musí zohledňovat určitá individuální specifika.

Dalším aspektem hodnocení zaměstnanců je maximální snaha o faktografické nebo neemocionální podání. Je nutné si uvědomit, co je cílem hodnocení – že chceme zvýšit hodnotu našeho lidského kapitálu, který ve firmě máme. Jedná se o investice, která pokud je správně provedená, má pro firmu svoji návratnost.

K hodnocení samozřejmě patří pochvala i kritika. Psychologové zdůrazňují, že zejména muži potřebují být chváleni. Pravdou je, že pochvala za dobře odvedenou práci potěší, a je to i důležitý prvek motivace zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců je zaměřeno spíše na střednědobý a dlouhodobý horizont. Po tu dobu je potřeba být zaměstnanci průvodcem na cestě k sebezdokonalování. Pochvala představuje spíše krátkodobý nástroj, který má největší smysl bezprostředně po dobře vykonané práci.

Součástí hodnocení je i kritika. Neměla by se nést ve stylu: neumíš dobře pracovat, nejsi kreativní a podobně. Lepší je snaha nalézt pro daného zaměstnance způsob, jak by to mohl dělat lépe. Důležité je přesně identifikovat a pojmenovat jeho problém a jeho prostor k rozvoji. Proces zlepšování by měl být pro zaměstnance výzvou. Pokud je k tomu ještě správně nastaveno finanční ohodnocení a kariérní růst, měl by tento proces být velmi úspěšný.

3.4 Fluktuace zaměstnanců

Hovoříme-li o fluktuaci zaměstnanců, hovoříme o obratu pracovníků v organizaci nebo firmě. Její míra se vyjadřuje v procentech jako poměr rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců za jednotku času. Míra fluktuace závisí na velikosti firmy, regionu či kulturních zvyklostech. Obecně se dá říci, že do 10 % je přijatelná.

Fluktuace jako taková s sebou nese jak negativní, tak pozitivní jevy.

„Negativní jevy fluktuace zaměstnanců

- *Ztráta zaškolených zaměstnanců*
- *Snížená produktivita*
- *Ztráta znalostí, obchodního tajemství, únik informací*
- *Zvýšené náklady (Nástup a adaptace zaměstnance, školení, propouštění zaměstnanců)*
- *Snížení důvěryhodnosti firmy jako kvalitního zaměstnavatele*
- *Ztráta obchodních příležitostí svázaných s odcházejícími zaměstnanci*
- *Demotivace a vyšší nejistota současných zaměstnanců*

Pozitivní přínosy fluktuace

- *Příliv nových zkušeností a názorů, ředění stereotypů*
- *Redukce neefektivních pracovníků nebo lidí, kteří nezapadají do týmu či kultury společnosti*
- *Vytvoření vnitřní konkurence mezi pracovníky „¹⁸*

¹⁸ *Fluktuace zaměstnanců - ManagementMania.com* [online]. [cit. 2.12.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

4 ODBORY

„Zákonnou definici odborové organizace bychom hledali marně. Teorie pracovního práva se s tímto problémem vypořádala definicí pomocí určitých, pro odborovou organizaci charakteristických, znaků. Mezi tyto znaky řadíme svobodu sdružování, ochranu hospodářských a sociálních práv a zájmů členů, právní a ekonomickou nezávislost a evidenci orgány státu. Odbory tak lze definovat jako sdružení osob (typicky, nikoli však nutně zaměstnanců), evidované příslušným rejstříkovým soudem, vyznačující se právní a ekonomickou nezávislostí a prosazující hospodářská a sociální práva a zájmy svých členů.“¹⁹

Názory na odbory se různí. Jedni v nich vidí státní orgán financovaný z daní, druzí je vnímají jako politické sdružení. Důležité je si uvědomit, že odbory jsou nezávislým a nepolitickým občanským sdružením. Jejich cílem a smyslem je nejen ochrana hospodářských zájmů zaměstnanců, ale i zájmů sociálních. Pro zaměstnance jsou partnerem a zástupcem, snaží se vyvážit vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

4.1 Působnost odborů

Působnost odborů upravuje zákoník práce, paragraf 286. Ten nám říká, že:

„1) Odborové organizace jsou oprávněny jednat v pracovněprávních vztazích, včetně kolektivního vyjednávání podle tohoto zákona, za podmínek stanovených zákonem nebo sjednaných v kolektivní smlouvě.

(2) Za odborovou organizaci jedná orgán určený jejími stanovami.

(3) Odborová organizace působí u zaměstnavatele a má právo jednat, jen jestliže je k tomu oprávněna podle stanov a alespoň 3 její členové jsou u zaměstnavatele v pracovním poměru; kolektivně vyjednat a uzavírat kolektivní smlouvy může za těchto podmínek jen odborová organizace nebo její pobočná organizace, jestliže ji k tomu opravňují stanovy odborové organizace.

¹⁹EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírka zákonů, judikatura, právo [online]. [cit. 6.12.2017]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz>

(4) Oprávnění odborové organizace u zaměstnavatele vznikají dnem následujícím po dni, kdy zaměstnavateli oznámila, že splňuje podmínky podle odstavce 3; přestane-li odborová organizace tyto podmínky splňovat, je povinna to zaměstnavateli bez zbytečného odkladu oznámit.

(5) Působí-li u zaměstnavatele více odborových organizací, je zaměstnavatel povinen v případech týkajících se všech nebo většího počtu zaměstnanců, kdy tento zákon nebo zvláštní právní předpisy vyžadují informování, projednání, souhlas nebo dohodu s odborovou organizací, plnit tyto povinnosti vůči všem odborovým organizacím, nedohodne-li se s nimi na jiném způsobu informování, projednání nebo vyslovení souhlasu.

(6) Působí-li u zaměstnavatele více odborových organizací, jedná za zaměstnance v pracovněprávních vztazích ve vztahu k jednotlivým zaměstnancům odborová organizace, jíž je zaměstnanec členem. Za zaměstnance, který není odborově organizován, jedná v pracovněprávních vztazích odborová organizace s největším počtem členů, kteří jsou u zaměstnavatele v pracovním poměru, neurčí-li tento zaměstnanec jinak.“²⁰

Odbory nemají jen povinnosti, ale samozřejmě i svá práva. Mezi ně patří právo na informace, právo na projednání, právo na spolurozhodování a kontrolní oprávnění. Právo na informace říká, že zaměstnavatel je povinen poskytnout odborové organizaci informace, a to minimálně v zákonem stanoveném okruhu, včas a vhodným způsobem. Tyto informace slouží také ke kvalifikovanému projednání a rozhodování se zaměstnavatelem.

Právo projednání zahrnuje jednání, výměnu stanovisek a vysvětlení. Jedná se o formu spolupráce mezi odbory a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel zajistí, aby k projednávání došlo vhodným způsobem a včas. Nedojde-li k včasnému projednání záležitosti s odborovou organizací, neznamená to neplatnost, ale porušení právní povinnosti stanovené zákoníkem práce.

²⁰ *Odbory-online.cz - Úvodní strana* [online]. [cit. 8.12.2017]. Dostupné z: <http://www.odborny-online.cz>

Spolurozhodování přichází na řadu v případě, kdy připravovaná opatření může zaměstnavatel učinit pouze s předchozím souhlasem odborové organizace, popřípadě dohodě. Odbory spolurozhodují například ve věci vydání pracovního řádu, posuzování neomluvené absence, výpovědi, okamžitého zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, v otázkách čerpání a hromadného čerpání dovolené a tak podobně.

Vykonání kontroly nad dodržováním pracovněprávních předpisů je součástí práva odborové organizace. Řadíme sem kontrolu zaměstnanosti, vnitřních předpisů, závazků vyplývajících z kolektivních smluv, kontrolu nad stavem bezpečí a ochrany zdraví při práci.

5 KOLEKTIVNÍ SMLOUVA

„Kolektivní smlouva je zvláštním pracovněprávním institutem. Pokud se týká její právní povahy, jedná se o smlouvu, tedy dvoustranný právní úkon. Na druhé straně je kolektivní smlouva rovněž pramenem práva. S ohledem na to jsou kolektivní smlouvy označovány jako tzv. normativní smlouvy. Normativní povaha kolektivní smlouvy vyplývá ze skutečnosti, že se vztahuje na blíže neurčený okruh subjektů (kolektiv zaměstnanců zaměstnavatele, který se může v průběhu času měnit), kterým na základě této smlouvy vznikají soudně vymahatelná práva (nároky). To vyplývá mimo jiné z ustanovení § 25 odst. 4 zákoníku práce, podle něhož se práva, která vznikla z kolektivní smlouvy jednotlivým zaměstnancům, uplatňují a uspokojují jako ostatní práva zaměstnanců z pracovního poměru nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Kolektivní smlouva nesmí být v rozporu se zákoníkem práce.“²¹

5.1 Platnost, účinnost a závaznost kolektivní smlouvy

Zákoník práce § 27 odst. 2 zákoníku práce vyžaduje, aby kolektivní smlouva byla uzavřena písemně a podepsána účastníky na téže listině. Smlouva se stává platnou okamžikem podpisu. Samozřejmě existuje i výjimka, která říká, že dle § 13 odst. 6 zákona o kolektivním vyjednávání, je tato smlouva platně uzavřena doručením rozhodnutí rozhodce smluvním stranám.

Představuje období, na které se tato smlouva sjednává a ve kterém zakládá práva a povinnosti, které jsou jejím obsahem. Konkrétní doba účinnosti záleží na ujednání smluvních stran. Praxe ukazuje, že se kolektivní smlouvy uzavírají převážně na dobu jednoho roku. Při delším období se jedná od dva až tři roky. Zákoník práce § 26 odst. 1 také říká, že lze kolektivní smlouvu uzavřít na dobu neurčitou.

Účinnost kolektivní smlouvy vzniká prvním dnem období, na které byla kolektivní smlouva uzavřena. Končí uplynutím tohoto období, pokud doba účinnosti některých práv nebo povinností nebyla v kolektivní smlouvě sjednána odchylně. Závaznost této smlouvy vzniká jejím platným uzavřením a končí se skončením doby její účinnosti.

²¹ Odbory-online.cz - Úvodní strana [online]. [cit. 8.12.2017]. Dostupné z: <http://www.odborny-online.cz>

§ 25 odst. 1 zákoníku práce říká, že kolektivní smlouva je závazná nejen pro její účastníky, ale i pro zaměstnance, za které odborová organizace kolektivní smlouvu uzavřela.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 SPOLEČNOST ŠKODA AUTO, A.S.

Praktická část této práce představuje společnost Škoda Auto, a.s., její organizační strukturu, kritéria výběru zaměstnanců či péči a rozvoj zaměstnanců. Velká pozornost je také věnována řízení lidských zdrojů společnosti.

Cílem této části je představení procesů získávání zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto v detailním průřezu. K tomuto účelu byla provedena podrobná analýza získávání nových pracovníků. Při zpracování byly využity interní dokumenty a postupy společnosti k získávání a výběru zaměstnanců.

Škoda Auto patří mezi největší zaměstnavatele České republiky. Dnes již zaměstnává přes třicet tisíc zaměstnanců třiceti sedmi národností. V naší zemi má tři výrobní místa, těmi jsou Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. Jejím zaměstnancem jsem šest let na pozici specialisty plánování investic.

Organizační struktura společnosti představuje systém, který je z hlediska funkcí uspořádaný do šesti hlavních oblastí. Jimi jsou výroba, nákup, marketing, odbyt, technický vývoj a kvalita. Každá z těchto oblastí má svého předsedu představenstva, který je úrovně označován jako jednopísmenkový vedoucí. Hierarchicky má pak každá oblast dvoupísmenkové, třípísmenkové a čtyřpísmenkové vedoucí.

Přesuneme-li se z úrovně managementu, pak v organizaci nalezneme takzvané technickohospodářské a dělnické profese. Mezi dělnické profese patří například montážní dělník, lakýrník, svářeč, údržbář, lisař, kovář. Technické profese jsou nabízeny v pozicích specialista, expert, koordinátor a projektant.

6.1 Řízení lidských zdrojů ve Škoda Auto, a.s.

Tato oblast představuje strategického partnera pro dosahování cílů společnosti. Mezi hlavní služby, které poskytuje, patří plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, péče o zaměstnance, jejich vzdělávání a rozvoj, hodnotící a mzdové

systemy, sociální služby a tak dále. Cílem je získávání, rozvíjení a udržení motivovaných zaměstnanců.

Do kompetence plánování lidských zdrojů patří tvorba mzdových systémů, hodnocení a evidence pracovní činnosti, plánování personálu včetně nákladů, poradenství v oblasti vnitropodnikových předpisů a směrnic.

Komplexní péče o management představuje péči o management značky, péči o české zaměstnance v zahraničí a zahraniční zaměstnance pracující v organizaci. Operativní personální práce plní funkci poradců a partnerů pro manažery a zaměstnance v otázkách lidských zdrojů. Hlavní náplní je péče o tarifní zaměstnance. Škoda Akademie se stará o rozvoj odborných kompetencí zaměstnanců, vzdělání učňů a rozvoj talentů.

Ochrana zdraví poskytuje zdravotní služby pro zaměstnance. Posuzuje zdravotní způsobilosti, poskytuje první pomoc a prověřuje technologické postupy práce a jejich vliv na zaměstnance.

Ochrana bezpečnosti značky chrání osoby i majetek společnosti. Řadíme sem požární ochranu, povolování vstupu do firmy, strážní a bezpečnostní službu nebo dopravní inspekci.

Mezi stěžejní činnosti vnějších vztahů patří vztahy s veřejnými institucemi, zajištění veřejné podpory ve formě státních dotací či investičních pobídek, rozvoj veřejné infrastruktury a společenská odpovědnost firem.

Náborové centrum pečuje o volná pracovní místa, vede databázi uchazečů o zaměstnání, ověřuje odborné předpoklady uchazečů, porovnává předpoklady uchazečů s požadavky na pracovní místo a poradenství při výběru zaměstnanců se sníženou pracovní schopností.

6.2 Získávání pracovníků ve Škoda Auto, a.s.

Firma k získávání kvalitních pracovníků využívá všech možných způsobů. Mezi ně patří vlastní výchova budoucích zaměstnanců prostřednictvím firemního středního

učiliště, interní a externí burza práce, spolupráce s vysokými školami, úřady práce, či personálními agenturami.

Výchova budoucích zaměstnanců probíhá na firemním učilišti. To nabízí kvalitní odborné vzdělání ve strojírenských a elektrotechnických oborech. Studium je nabízeno v tříletých oborech s výučním listem, dále pak navazující denní či dálkové studium zakončené maturitní zkouškou. Vzdělání je založeno na jednotném kvalifikačním konceptu za použití moderních vyučovacích metod. Výhodou tohoto vzdělání je, že v posledních ročnících studia se žáci seznámí s realitou ve výrobě prostřednictvím odborné praxe. Tím je pak jejich začlenění do pracovního procesu snazší.

Interní nabídka práce je určena pro všechny interní zaměstnance, jejichž pracovní poměr ve firmě je delší než šest měsíců a splňují požadavky pro dané pracovní místo.

V pravidelných intervalech je zveřejňována interní burza práce. Je rozdělena dle výrobních závodů, tedy pro Mladou Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. Každý výrobní závod nabízí profese technické a dělnické.

Zaměstnanec se na volné pracovní místo přihlašuje v době platnosti této nabídky, a to prostřednictvím zaměstnaneckého portálu. Mimo povinné údaje přikládá žadatel i svůj životopis a motivační dopis.

Hovoříme tedy o přestupu zaměstnance na jiné pracovní místo. Lhůta pro přestup je dva měsíce a začíná běžet prvním pracovním dnem následujícího měsíce po předání žádosti o přestup přímému nadřízenému.

Externí nabídka je vyvěšena na webových stránkách společnosti a je určena pro externí uchazeče. Zájemci zde naleznou veškeré důležité informace o aktuálních pracovních nabídkách.

Tato nabídka práce je zastřešována náborovým centrem organizace. Uplatnění mohou najít nejen uchazeči se zkušenostmi, ale i čerství absolventi středních odborných učilišť, středních škol, vysokých škol a studenti vysokých a vyšších odborných škol, kteří zde mohou absolvovat praxi. Po přihlášení se na vybrané pracovní místo musí zájemce

vyčkat na zpětnou vazbu od náborového centra. Součástí přihlášky je i životopis a motivační dopis.

6.3 Volné pracovní místo

Volné pracovní místo může vzniknout dvěma způsoby. Jedním z nich je nově vytvořená oblast z důvodu rozšíření či navýšení výroby, druhým je fluktuace zaměstnanců mezi jednotlivými výrobními oblastmi, kde se volné místo vytvoří odchodem zaměstnance do důchodu, mateřskou dovolenou, smrtí či zrušením pracovního poměru.

Jedná-li se o obsazení již existujícího pracovního místa, není nutné vytvářet popis a kvalifikační požadavky tohoto místa. Začlenění se do interní nabídky práce. Pokud se nepřihlásí adekvátní uchazeč, pracovní místo je vyvěšeno na externí burzu práce.

Vytváří-li se úplně nové pracovní místo, je nutné k němu připravit funkční popis pracovního místa včetně definování kvalifikačních požadavků. Opět funguje stejný princip obsazování. Nejprve prostřednictvím interních zaměstnanců, poté z externích zdrojů.

Obsazujeme-li pracovní místo interními zaměstnanci, hovoříme o takzvaném přestupu zaměstnance. Tento zaměstnanec je povinen podat písemnou žádost a přestup svému nadřízenému a prvním dnem následujícího měsíce mu začíná běžet dvouměsíční výpovědní lhůta.

V případě externího nástupu je na samém začátku náborové centrum. To přijímá všechny žádosti externích uchazečů, ty dále třídí a doporučuje na jednotlivé pracovní pozice. Provádí se rovněž testování uchazečů dle požadavků a potřeb společnosti. Mezi testování patří různé dotazníky, či prověření jazykových schopností uchazeče. Po roztřídění všech zájemců jsou jejich životopisy předány příslušným personálním útvarům, které domluví s jednotlivými nadřízenými termíny pohovorů. Ti následně provedou vyhodnocení uchazečů a předají informace zpátky personálním útvarům, jež je postoupí náborovému centru, které předá oficiální cestou odpověď jednotlivým uchazečům.

Funkční popis pracovního místa je tvořen personálním útvarem společnosti ve spolupráci s nadřízenými, v jejichž kompetenci se pracovní místo nachází. Tento popis obsahuje přesný název pracovního místa, pracovní činnosti a povinnosti zaměstnance, stanovení pracovních povinností a zodpovědností. Dále pak požadované vzdělání, odbornou praxi, jazykovou vybavenosti a požadavky na kvalifikaci zaměstnance.

6.4 Kritéria výběru zaměstnanců

Pro rozhodnutí, zda je uchazeč tím pravým na obsazení pracovního místa, slouží dobře definované požadavky a kritéria výběru. Do interních předpisů jsou zaimplementována určitá formální kritéria, mezi něž například patří dobrý zdravotní stav, čistý trestní rejstřík, způsobilost k výkonu práce a tak podobně.

Firma nabízí různé pracovní příležitosti od dělnických profesí přes referenty, technické pracovníky, projektanty, specialisty, experty až po vedoucí pozice.

Obecná pravidla pro výběr zaměstnanců do dělnické profese jsou: vyučen v oboru, zakončené výučním listem či maturitou. U technických profesí se jedná o vysokoškolské vzdělání, jazykovou vybavenost a řidičský průkaz.

Příkladem pro konkrétní kritéria je uvedeno místo specialisty plánování investic. Požadavky na kandidáta jsou vysokoškolské vzdělání ekonomického směru, znalost německého jazyka v pokročilé úrovni, flexibilita, komunikativnost, práce v týmu a řidičský průkaz skupiny B.

6.5 Nástup a začlenění zaměstnance do zaměstnání

Každý nový zaměstnanec společnosti nejprve absolvuje dvoudenní nástupní školení. Na tomto školení je seznámen se základními právy a povinnostmi zaměstnance, bezpečností a ochranou zdraví při práci, strategií firmy, platovou politikou a tak podobně. Druhý den tohoto nástupního školení se po jeho skončení hlásí nový zaměstnanec u svého přímého nadřízeného.

Jedná-li se o zaměstnance, jenž je zařazen do dělnické profese, nastoupí následující den na pracoviště ve stanovenou dobu a v odpovídajícím pracovním oděvu. Zde je svým

přímým nadřízeným znovu proškolen a seznámen se základními právy a povinnostmi zaměstnanců a následně začleněn do výrobního procesu, kde se za asistence koordinátora týmu učí své profesi.

V případě nastupujícího zaměstnance do technické profese je postup odlišný. Tento zaměstnanec následující tři dny absolvuje ještě školení, na kterém mu jsou představeny veškeré procesy společnosti a následně musí ještě absolvovat odbornou čtrnáctidenní praxi ve výrobním procesu. Teprve pak nastoupí na své cílové místo.

Každý nově příchozí zaměstnanec se musí co nejrychleji začlenit do pracovního procesu. V případě dělnických profesí je zaměstnanec předán koordinátorovi týmu, který mu představí pracoviště, seznámí ho s postupy a návodkami, které je nutné dodržovat a je mu nápomocen v jeho začátcích.

U technických profesí je tento proces delší. Nový zaměstnanec je začleněn do pracovního týmu, kde se takzvaně za pochodu učí potřebným věcem. Nápomocni mu jsou kolegové a koordinátor týmu.

6.6 Hodnocení a rozvoj zaměstnanců

Každá pracovní pozice spadá do určitého rozpětí mzdových tarifů. Ty jsou ukotveny v kolektivní smlouvě a pravidelně jednou ročně se aktualizují. K základnímu mzdovému tarifu náleží osobní ohodnocení, které je variabilní a v kompetenci nadřízeného. Osobní ohodnocení je v rozmezí 0 – 20 % z tarifu. U dělnických profesí se setkáme s dalšími příplatky. Jimi jsou týmová práce, práce ve ztíženém prostředí, práce v taktu a směnné příplatky.

Technické i dělnické profese mají nárok na placení nařízeného přesčasu, dvakrát ročně na poměrnou část třináctého platu a jednou ročně na bonus za výsledky společnosti. Nadřízený má možnost výkon zaměstnance ještě ohodnotit mimořádnou odměnou.

Společnost se snaží dobrou práci svých zaměstnanců ohodnotit dalšími benefity jako jsou například příspěvek na stravu, dovolenou, narození dítěte a tak podobně.

Škoda Auto dbá velmi pečlivě na rozvoj svých zaměstnanců. Nabízí jim nejen vlastní středoškolské a vysokoškolské vzdělání, ale i spoustu kvalifikačních, rekvalifikačních kurzů

a školení. Každý zaměstnanec má povinnost absolvovat povinné školení, mezi něž patří požární ochrana a ochrana zdraví při práci, školení řidičů referentských vozidel, korupční školení či etický kodex.

Kvalifikační kurzy jsou na zvážení zaměstnanců, popřípadě na doporučení nadřízeného. Rekvalifikační kurzy pak vyplývají z profesních požadavků.

Další péči nalezneme v oblasti zdraví. V areálu společnosti jsou zaměstnancům k dispozici pracovní lékaři, rehabilitace, masáže a různé cvičební programy.

6.7 Odborová organizace ve Škoda Auto, a.s.

Společnost Škoda auto má také svou odborovou organizaci. Nese název ODBORY KOVO MB. Jedná se o dobrovolnou organizaci a sdružuje členy všech dílenských organizací, členy důchodce a také členy, kteří jsou zaměstnáni u společností integrovaných do Škoda Auto. Součástí této organizace je i Klub důchodců.

Základem její činnosti je pracovní jistota a mzda. KOVO uzavírají každý rok se společností Kolektivní smlouvu. Svým členům garantují maximální ochranu jejich pracovních míst včetně odpovídajících pracovních podmínek.

Dalším důležitým krokem je podílení se na vytvoření pravidel odměňování. Zaměstnanci jsou odměňováni tarifní mzdou, osobním ohodnocením, příplatky, podnikovým bonusem, odměnou za pracovní pohotovost, odměňování v týmové organizaci práce a tak dále.

Dále vyjednávají půjčky na stavbu nebo rekonstrukci bydlení, tuzemské a zahraniční rekreace, dětské letní a zimní tábory, stravování, zdravotní programy, seniorský program a ochranu osob se zdravotním omezením.

Složení KOVO je následující:

- základním článkem jsou odborové úseky, ve kterých jsou organizováni členové zpravidla podle pracovního zařazení nebo společného místa výkonu práce,
- členové pracující v jednotlivých dílnách, provozech a správních útvarech jsou evidováni v Dílenských organizacích,
- orgánem odborové organizace pro Dílenské organizace místně soustředěné v Mladé Boleslavi je Rada předsedů, ta se skládá z předsedy a místopředsedy odborové organizace, z předsedů Dílenských organizací a předsedy Klubu důchodců,
- koordinačním orgánem pro rozhodování zásadních otázek je Podniková rada, ta se skládá z předsedy a místopředsedy odborové organizace a z předsedů odborových organizací pobočných závodů Kvasiny a Vrchlabí.

6.8 Analýza statistických dat u vybraného zaměstnavatele

Škoda Auto, a. s. patří k největším zaměstnancům v České republice. V současné době zaměstnává už přes třicet tři tisíc zaměstnanců. Jedná se nejen o kmenové pracovníky, nýbrž také agenturní personál.

Stav personálu společnosti je pečlivě plánován a sledován, neboť musí pružně reagovat na požadavky výroby. Kmenoví zaměstnanci se dále člení na výrobní dělníky, režijní dělníky a technickohospodářské pracovníky. Agenturní personál pak jako celek bez rozdílu profesního zařazení.

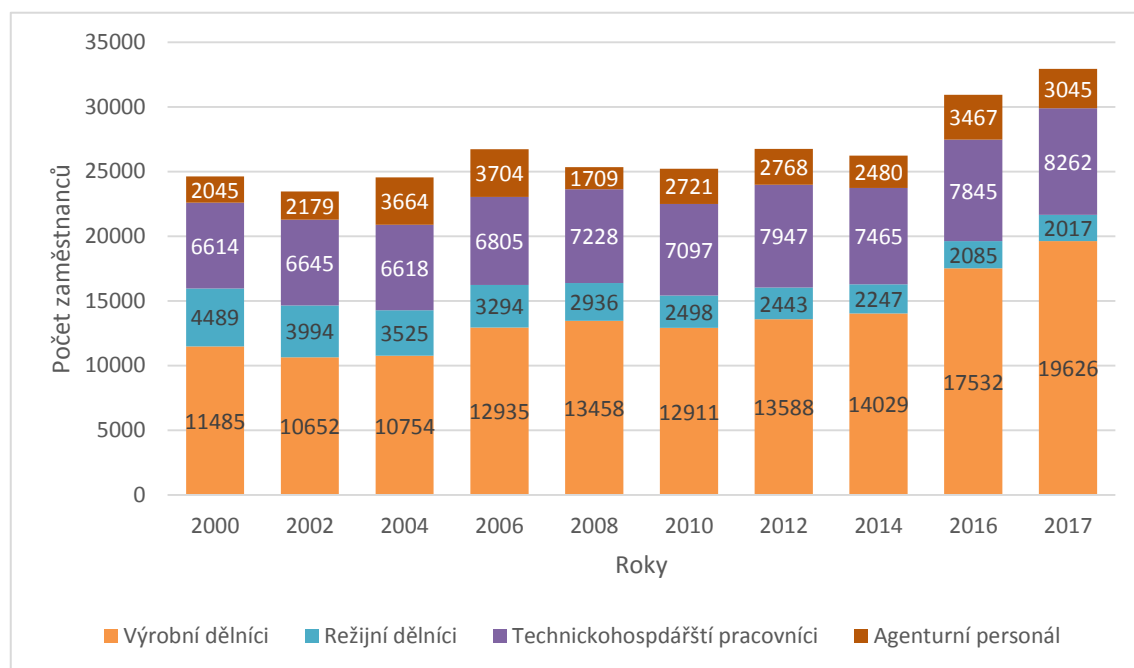
Výrobní dělníci jsou všichni ti, kteří se bezprostředně podílejí na výrobě, přidávají hodnotu výrobku a jsou součástí výpočtu produktivity práce společnosti. Jedná se o montážní dělníky, svářeče, lakýrníky, lisaře, seřizovače, koordinátory týmů a tak podobně. Režijní dělníci jsou taktéž spjati s výrobou, ale nepřímou. Nejsou součástí vykazované produktivity práce a zpravidla vykonávají obslužné činnosti. Mezi ně řadíme kontrolory, údržbáře, pracovníky logistiky, vrátné a pracovníky požární ochrany. Technickohospodářští pracovníci jsou všichni ostatní, kteří se na výrobě přímo nepodílí, ale jsou součástí její přípravy a plánování, zajištění či různých prodejních a podpůrných činností. Hovoříme nejen o projektantech, specialitech, expertech, technických pracovnících, ale i managementu společnostech včetně představenstva.

Výše uvedení jsou součástí kmenového personálu firmy, to znamená, že jsou jejími zaměstnanci a společnost má zákonnou povinnost za ně odvádět procentuální podíl zdravotního a sociálního pojištění.

Agenturní personál je také nazýván jako zapůjčený. Jde o takzvané externí pracovníky, kteří jsou do společnosti dodáváni nasmlouvanou agenturou, a to jak na místa dělnická, tak i technická. Platí pro ně stejná práva a povinnosti jako pro kmenové zaměstnance. Co se týče způsobu odměňování, to je dáno agenturou, pod kterou pracují.

Všichni zaměstnanci společnosti, bez rozdílu, zda se jedná o kmenový či agenturní personál mají povinnost při pracovní činnosti dodržovat zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, respektovat nařízení nadřízených a svou práci konat, co možná nejlépe.

Graf 1: Vývoj personálu ve Škoda Auto, a.s. v letech



Zdroj ²²

²² Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

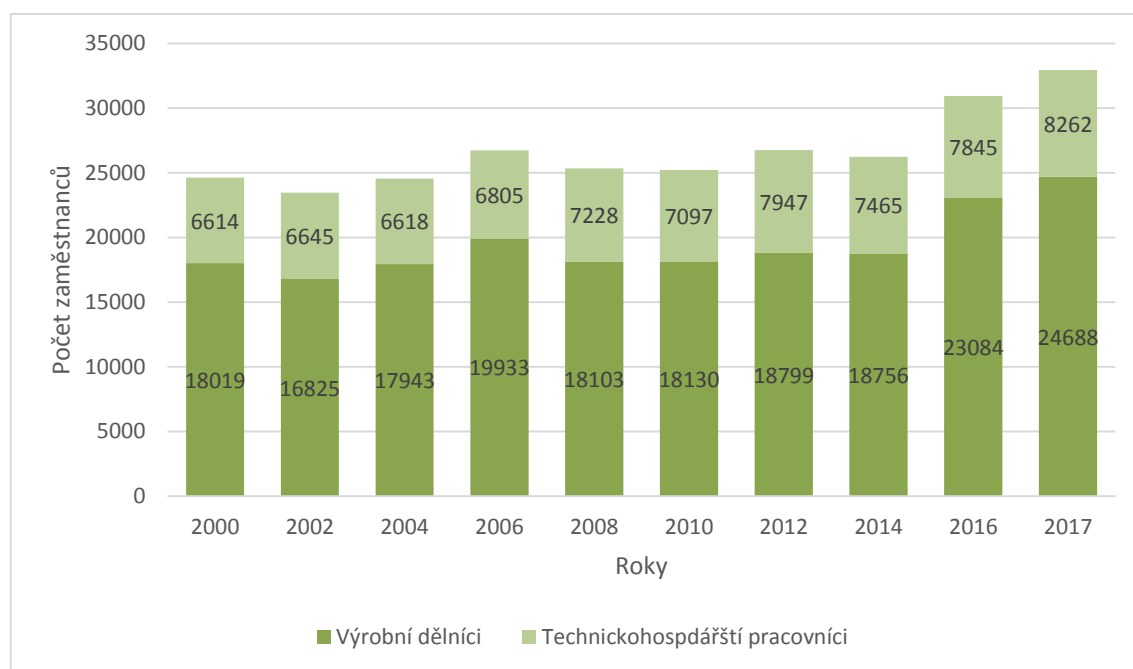
Tabulka 1: Celkový počet pracovníků v letech

2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2017
25 833	20 720	24 561	26 738	25 331	25 227	26 746	26 221	30 929	32 950

Zdroj ²³

Grafické znázornění poukazuje na fakt, že od roku 2010 má společnost v oblasti zaměstnanosti stoupající tendenci. To je samozřejmě dáno zvyšující se poptávkou po vozech společnosti. Čím dál více zájemců zde najde své uplatnění, a tím je zároveň i pokryt požadavek trhu. Už loňský rok firma vykazovala rekordní projede, jimž samozřejmě předcházela rekordní produkce. V tomto trendu se pokračuje i letošní rok, což je patrné z množství pracovníků, kteří ve společnosti pracují.

Graf 2: Počet výrobních dělníků a technickohospodářských pracovníků



Zdroj ²⁴

²³ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

²⁴ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Tabulka 2: Procentuální podíl dělnických a technickohospodářských pracovníků

	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2017
VD	26,9	28,3	26,9	25,5	28,5	28,1	29,7	28,5	25,4	25,1
THZ	73,1	71,7	73,1	74,5	71,5	71,9	70,3	71,5	74,6	74,9

Zdroj ²⁵

Výše uvedená tabulka poukazuje na rozdělení personálu z pohledu dělnických a technickohospodářských profesí. Můžeme říci, že po celou dobu sledování se pohybujeme v podílu 70:30 % ve prospěch dělnických profesí. Od roku 2014 se požadavek na výrobní personál zvyšuje a letošní rok je tomu příkladem, kdy poměr dělnických a technických profesí je 75:25 %.

Dalším sledovaným kritériem zaměstnanců je jejich průměrný věk. Níže uvedená tabulka a grafické znázornění poukáže na skutečnost společnosti.

Tabulka 3: Rozdělení kmenového personálu podle věku

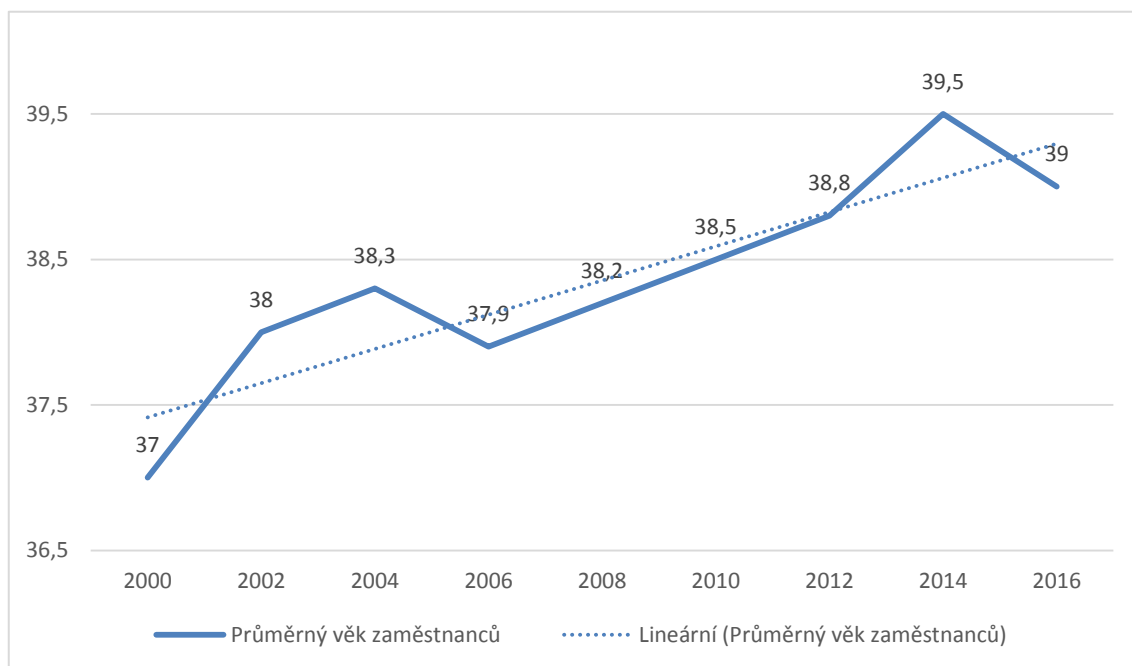
	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2017
18-20	422	239	269	370	291	257	171	164	270	155
21-30	8032	6984	6182	6598	6122	5064	5401	4645	5987	6528
31-40	4896	5204	5743	6975	7969	8218	8572	8238	8719	8994
41-50	4935	4348	4109	4318	4515	4910	5645	6395	7884	8381
51-60	4073	4294	4319	4739	4245	3786	3777	3802	4054	4159
60+	230	222	275	394	480	271	412	504	548	611

Zdroj ²⁶

²⁵ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

²⁶ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Graf 3: Průměrný věk zaměstnanců



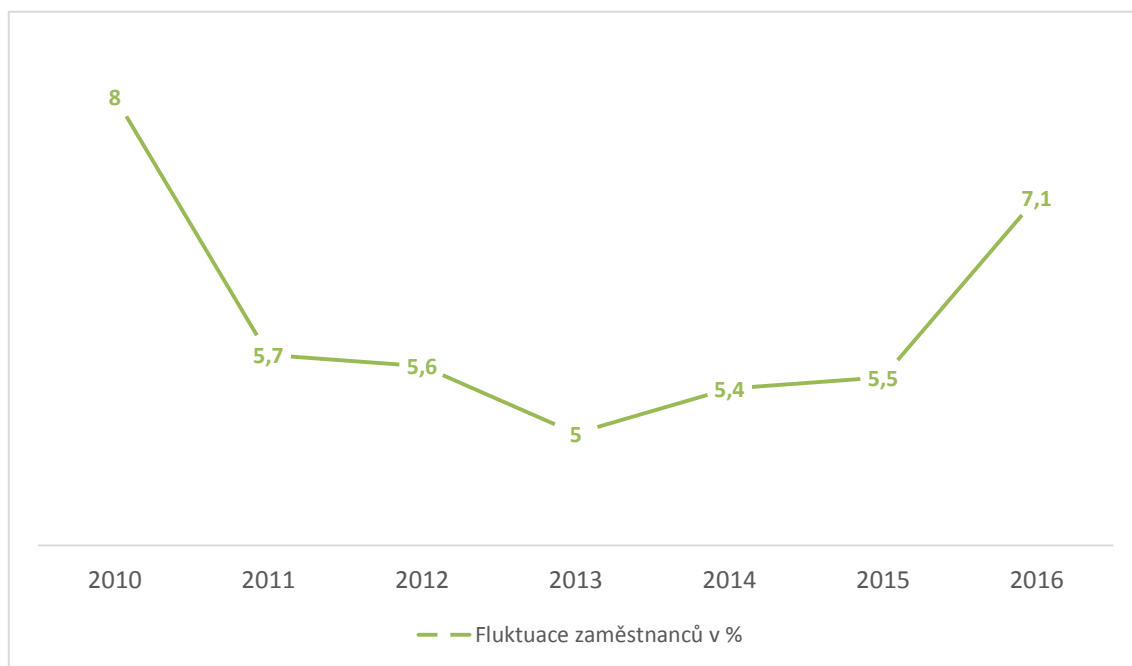
Zdroj²⁷

Na základě uvedených dat můžeme říci, že průměrný věk zaměstnanců stoupá. Největší změny v počtu personálu jsou ve věkovém rozmezí 31-50 let, kdy se počet zaměstnanců oproti roku 2010 zdvojnásobil. Také počet zaměstnanců v předdůchodovém věku výrazně stoupl, a naopak zájem o zaměstnání ve věkové kategorii 18-30 let klesá. I přes tyto skutečnosti je společnost schopna rekordních výsledků.

Neméně důležitým sledovaným faktorem je fluktuace zaměstnanců. Tím je myšlen nejen nástup a výstup ze společnosti, nýbrž také různé přestupy v rámci společnosti. I přes tyto skutečnosti je míra fluktuace nízká. Její vývoj představuje níže uvedený graf. Od roku 2011 byla fluktuace zaměstnanců stabilní. Rok 2016 přinesl její zvýšení, a to především z důvodu nově otevřených pracovních pozic pro interní zaměstnance. Tudiž, ti, kteří již leta pracovali na jednom pracovním místě, se rozhodli pro změnu a přešli v rámci společnosti na ta nová.

²⁷ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Graf 4: Procentuální vývoj fluktuace zaměstnanců

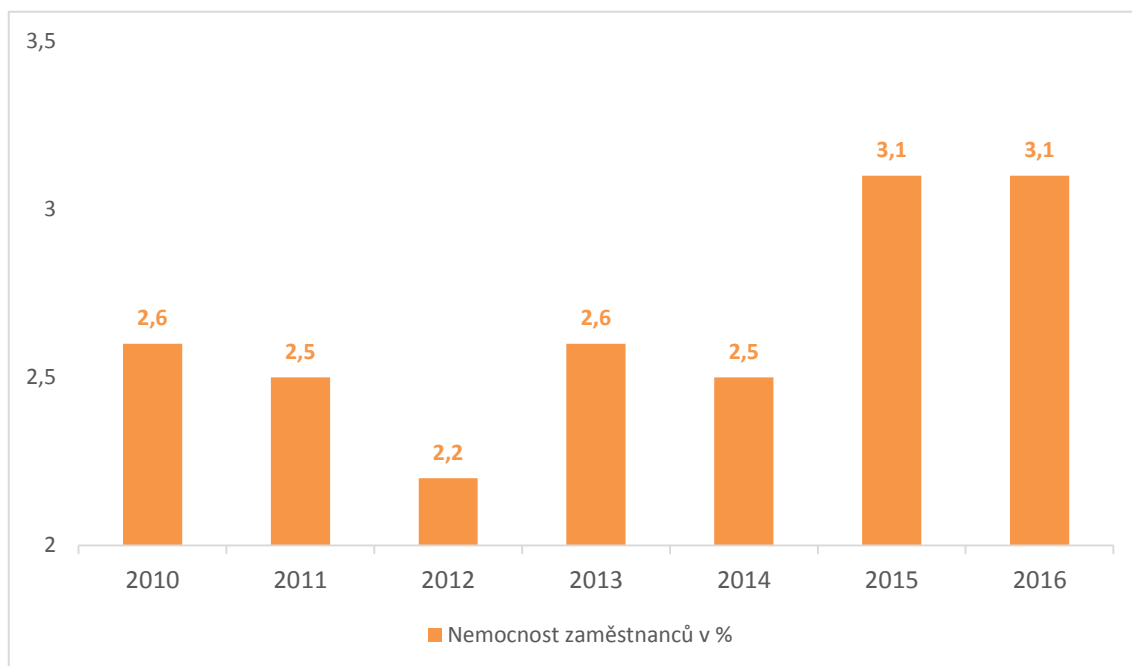


Zdroj²⁸

Posledním uvedeným faktorem této práce bude sledování nemocnosti. Společnost Škoda Auto dbá o zdraví svých pracovníků velmi pečlivě a snaží se o co nejnižší míru nemocnosti. Mimo pravidelné pracovní prohlídky jim je v podzimních měsících nabízeno bezplatné očkování proti chřipce, či rozdávány vitamíny. Do této kategorie spadá též sledování pracovních úrazů, z nichž pracovní neschopnost vzniká. I v této oblasti společnost nezhálí a snaží se jim předcházet všemi možnými způsoby, ať už prostřednictvím opakovaných školení, či důsledným používáním a kontrolou pracovních pomůcek.

²⁸ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Graf 5: Procentuální vývoj nemocnosti zaměstnanců



Zdroj²⁹

²⁹ Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Člověk neboli zaměstnanec je pro organizaci tím nejefektivněji vynaloženým kapitálem, neboť vše, co je do něho investováno, se společnosti vrátí zpět v podobě dobře a kvalitně vykonané práce. Nejedná se pouze o uzavření pracovní smlouvy, ale i následnou péči v podobě osobního rozvoje, správné motivace či finančního ocenění.

Získávání a výběr zaměstnanců patří ke klíčovým procesům každé společnosti. Jedná se o základní personální činnost. Vychází z potřeb organizace. Hlavním cílem této činnosti je vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, který splňuje všechny předepsané požadavky na danou pozici. Celý proces musí být řádně naplánován a připraven. Je nutné, aby organizace sledovaly aktuální trendy a přizpůsobovaly jim i své kroky v procesu výběru a získávání pracovníků. To, jaké zaměstnance si společnost vybere, hovoří o její úspěšnosti a konkurenceschopnosti, protože právě zaměstnanec tvoří výrobek, který jde následně na trh a je prodáván.

Způsobů, jak získat zaměstnance, je celá řada. Společnosti oslovují absolventy škol, úřady práce, lákají zaměstnance u konkurence nebo si takzvaně vychovávají vlastní. Vždy se ale snaží o získání těch nejlepších, těch, kteří odpovídají kladeným požadavkům na danou pracovní pozici.

Práce je složena ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická představuje základní pojmy spojené s tématem. Osvětlí termíny jako například pracovní poměr, pracovní smlouva, organizační struktura, metody získávání pracovníků, jejich motivace, hodnocení, fluktuaci a tak dále. Praktická část krátce představí společnost Škoda Auto, a. s., její organizační strukturu, firemní kulturu, proces získávání zaměstnanců, péči o ně a jejich rozvoj. Pozornost je také věnována slabým a silným stránkám organizace, útvaru řízení lidských zdrojů, výchově budoucích zaměstnanců či jejich hodnocení. Součástí této části je i analýza zaměstnanosti ve společnosti, která proběhla na základě empirického šetření formou pozorování. Sledovanými faktory jsou vývoj personálu ve společnosti, rozdělení zaměstnanců na dělnické a technickohospodářské pracovníky, průměrný věk zaměstnanců, fluktuace a nemocnost zaměstnanců.

Cílem práce je seznámení s procesem získávání a výběru zaměstnanců v teoretické rovině a popsání skutečnosti z praktického hlediska. Teoretická část je podložena použitou literaturou, praktická pak využívá interní předpisy a podklady společnosti.

S výběrem zaměstnanců úzce souvisí i kompetenční profil zaměstnance. Ten slouží k takzvanému zaškolení. Obsahuje soubor osobnostních rysů, schopností, dovedností, znalostí a dalších předpokladů, jež vedou k pracovní úspěšnosti konkrétní pozice. Slouží i jako nástroj k plnění strategie společnosti, dále jako podklad pro práci s lidskými zdroji a jako nástroj pro sledování výkonnostních ukazatelů pracovníků.

Jeho součástí je i motivace, osobnostní rysy, schopnosti, znalosti a dovednosti. Pokud takto propracovaný profil má společnost k dispozici, lépe odliší jednotlivé kandidáty a může dojít i k závěru, že tím nejlepším není zrovna ten, který má nejvyšší dosažené vzdělání.

Na druhé straně je zájemce, či uchazeč o zaměstnání. Ten je vystaven určité úrovni stresu, neboť má zájem o získání vybraného pracovního místa. Jeho povinností je doložit životopis a ve většině případů i motivační dopis. Z obou dokumentů si společnost, hledající nové zaměstnance, udělá o uchazeči představu. Zaujme-li uchazeč, je pozván na první pohovor. Ten je zpravidla obecný, skládá se například z jazykového testu, počítačových dovedností či všeobecného dotazníku. To vše probíhá prostřednictvím personálního útvaru. Je-li uchazeč vybrán do užšího výběru, setká se již s vedoucím pracovníkem, který dané pracovní místo potřebuje obsadit. Zde, kromě dovedností uchazeče, hrají roli i vzájemné sympatie.

Je-li uchazeč vybrán, absolvuje nástupní školení a následně se začlení do pracovního procesu.

Celá problematika získávání a výběru zaměstnanců je klíčovou činností všech společností. Společnosti prostřednictvím svých zaměstnanců dosahují cílů, udržují si dobré postavení na trhu a jsou schopny držet krok s konkurencí. Proto je důležité celý tento proces nepodcenit, správně se na něj připravit, stanovit kritéria a podmínky, za kterých bude tato úspěšnost dosažena.

Jak je již výše uvedeno, cílem této práce bylo seznámení s procesem výběru a získávání zaměstnanců. Autor se domnívá, že cíle bylo dosaženo a čtenář tak získá do povědomí základní přehled této problematiky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalistiky*. 5. vydání. Olomouc: ANAG 2014. ISBN 978-80-7263-869-7
- ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, ISBN 978-80-247-0469-2.
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BARTÁK, J., *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.
- BARTÁK, J., *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0.
- BĚLOHLÁVEK, F a kol. *Managemen*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 978-80-85839-45-8.
- BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BROOKS, I., *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vydání. Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, R., *Personální řízení teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

MATĚJKA, M. a P. VIDLAŘ. *Jak poznat druhou stranu, Vše o přijímacím pohovoru*. Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., Praha, 2007. ISBN 80-247-0215-0.

MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*, Praha: H&H 2000. ISBN 978-80-86022-65-X.

MONTAG, P. *Assessment centre*. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 978-80-7310-004-5.

PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1092-7.

ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI. 2003. ISBN 978-80-863-9546-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírká zákonů, judikatura, právo [online]. [cit. 6.12.2017]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz>

Fluktuace zaměstnanců - ManagementMania.com [online]. [cit. 2.12.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

Hodnocení pracovníků (Staff Evaluation) - ManagementMania.com [online]. [cit. 15.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnoceni-pracovniku>

Hodnocení zaměstnanců [online]. [cit. 15.11.2017]. Dostupné z:
<http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/hodnoceni-zamestnancu/>

Odbory-online.cz - Úvodní strana [online]. [cit. 8.12.2017]. Dostupné z:
<http://www.odbory-online.cz>

Zákoník práce-Část II. - Hlava 2 - Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru [online], [cit. 21.12.2017]. Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h2.aspx>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Celkový počet pracovníků v letech	49
Tabulka 2: Procentuální podíl dělnických a technickohospodářských pracovníků	50
Tabulka 3: Rozdělení kmenového personálu podle věku	50

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj personálu ve Škoda Auto, a.s. v letech.....	48
Graf 2: Počet výrobních dělníků a technickohospodářských pracovníků.....	49
Graf 3: Průměrný věk zaměstnanců.....	51
Graf 4: Procentuální vývoj fluktuace zaměstnanců	52
Graf 5: Procentuální vývoj nemocnosti zaměstnanců.....	53

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jakub Nechanský

Obor: 6208R180-Manažerská studia-řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Získávání a výběr zaměstnanců

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 48

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: JUDr. Lenka Papíková