

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Získávání a výběr zaměstnanců vybraného podniku

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:
Pavla Šustrová

2012

Prohlášení:

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Získávání a výběr zaměstnanců vybraného podniku“ jsem vypracovala samostatně, pouze za použití teoretických poznatků získaných studiem odborné literatury, jejíž seznam uvádím. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 19.března 2012

Pavla Šustrová

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala především doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a užitečné praktické rady, které mi poskytl při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří se svou pomocí a podporou zasloužili o dokončení a výsledný vzhled této práce.

Obsah

1. Úvod	3
2. Získávání pracovníků	5
2.1. Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců	6
2.1.1. Omezení a vlivy na přijímání nových zaměstnanců	9
2.2. Proces získávání pracovníků	10
2.2.1. Fáze získávání zaměstnanců	10
2.2.2. Zdroje pracovníků	12
2.3. Hlavní rysy procesu získávání pracovníků	19
2.4. Výběr zaměstnanců	19
2.4.1. Kritéria výběru zaměstnanců	20
2.4.2. posuzování uchazeče	21
2.4.3. postup třídění uchazečů	23
2.4.4. Metody výběru pracovníků	24
2.4.5. Chyby tazatele	32
2.4.6. Výhody a nevýhody pohovorů	33
2.5. Hodnocení procesu získávání zaměstnanců	34
3. Metodika práce	35
4. Praktická část	36
4.1. Technické služby města Pelhřimova	36
4.2. Získávání zaměstnanců	42
4.2.1. Faktory ovlivňující získávání pracovníků	42
4.2.2. Postup získávání zaměstnanců	43
4.2.3. Propagace volné pracovní pozice	44
4.3. Vlastní výběr zaměstnanců	47
4.3.1. Analýza zaslaných dokumentů	47
4.3.2. Výběrový pohovor	48

4.4.	Vyrozumění uchazečů o výsledcích výběrového řízení	57
4.5.	Evidence uchazečů	59
5.	Zhodnocení a návrh řešení	60
6.	Závěr	62
7.	Summary	64
8.	Seznam použité literatury	65
9.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	68
10.	Přílohy	69

1. Úvod

Pracovníci jsou základním prvkem činnosti každé společnosti, proto se často nazývají lidskými zdroji. Zaměstnanci do podniku přinášejí své poznatky, zkušenosti, zručnost a nové nápady. Tím každý podnik získává svou jedinečnost a konkurenceschopnost na trhu. Většina manažerů si tento fakt uvědomuje, a proto buď sám zabezpečuje řešení této problematiky, nebo k tomuto účelu zvolí jiného pracovníka.

V současné době, kdy se stále rozvíjí ekonomika a vzniká stále více nových podnikatelských činností nebo podniků, některé firmy již nesledují pouze náklady, výnosy a jiné finanční ukazatele, ale zaměřují se na zvýšení efektivnosti a konkurenceschopnosti podniku, a to nejen z hlediska ekonomických aspektů, ale právě i lidských zdrojů. V současnosti manažeři nebo vlastníci podniků nemusí až tak řešit dostupnost financí, kvalitního materiálu, strojů pro výrobu nebo jiných technických zařízení, protože jsou snadno dostupné a co je důležité hmotné věci mohou sice zastarat nebo se rozbít, ale na rozdíl od lidského faktoru od nich lze očekávat spolehlivost a správné plnění jejich funkcí. Asi i proto se říká, že lidský faktor je nejrizikovější a nejnevyzpytatelnější součástí podniku. Z tohoto důvodu je nutné se mu soustavně a pečlivě věnovat už v počátku- tedy při samotném získávání zaměstnanců.

Získávání a výběr zaměstnanců patří neodmyslitelně k sobě, v dnešní době již takřka nenajdeme společnost, která si zaměstnance při náboru nevybírá. Podnik je v pozici, kdy si může často vybírat z mnoha uchazečů z důvodu větší poptávky nezaměstnaných po práci než nabídky pracovních míst.

Pro podnik správný výběr pracovníka může znamenat větší výkonnost podniku, kvalitnější výrobky nebo služby a tím silnější pozici na trhu. Jak jsem již nastínila nesprávná volba pracovníků, může pro společnost nést následky. Například tím, že zaměstnanec porušuje pracovní dobu, má vliv na výrobu a tím na ziskovost firmy.

Z těchto skutečností vyplývá, že společnosti požadují zkušené, vzdělané pracovníky. V některých firmách nezáleží pouze na těchto dvou faktorech, v mnohých organizacích se také sleduje spolehlivost, loajalita a jiné potřebné schopnosti pracovníka pro danou pracovní pozici. Aby podnik získal zaměstnance s požadujícími dovednostmi, musí si personalista nebo personální oddělení pečlivě vypracovat fungující systém získávání a výběru zaměstnanců, pokud systém nebude dobře vypracován, je zde velká pravděpodobnost neoptimálního výsledku této činnosti, tedy špatně zvolených kandidátů.

Ukazuje se, že investice vložené do zaměstnance s potřebnými kvalitami a do problematiky personální činnosti, se společností několikanásobně vrací, a to i přesto, že proces získávání a výběr pracovníků je velmi časově a finančně náročné. Velké podniky proto již využívají různé instituce, které se touto problematikou zabývají.

Cílem této bakalářské práce je podání návrhu řešení v procesu získávání a výběru zaměstnanců dané organizace. Tento cíl je rozdělen do dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je získání informací o procesu získávání a výběru zaměstnanců v podniku. Druhým dílčím cílem je tento proces zhodnotit na základě teoretických i praktických poznatků.

2. Získávání pracovníků

Dle KOUBKA (2002) je získávání pracovníků činnost, která by měla zajistit obsazenost volných pracovních míst v organizaci, tedy přilákat dostatečné množství odpovídajících uchazečů o dané pracovní pozice, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.

Získávání pracovníků spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovníků, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pozic, v jednání s uchazeči, v získávání dostatečných informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Dle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (2004) je přijímání pracovníků personální činnost, která zahrnuje jednak výměnu informací mezi uchazečem a podnikem, tak i splnění právních, administrativních a jiných náležitostí přijetí nového pracovníka do společnosti.

2.1. Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců

Většina autorů rozděluje tyto faktory na vnější a vnitřní. H. KOONTZ, H. WEIHRICH (1993) uvádějí situační faktory ovlivňující získávání pracovníků. Mezi vnější faktory zde patří úroveň vzdělání, převažující postoje k práci, zákony, předpisy, které se výběru zaměstnanců týkají a ekonomické podmínky.

Autoři ve své knize zmiňují rovnocennou pracovní příležitost. Bylo vydáno několik zákonů zabezpečujících poskytování rovnocenných pracovních příležitostí, které musí být při získávání a výběru zaměstnanců respektovány. Manažeři, kteří mají za úkol tuto problematiku, nesmí diskriminovat uchazeče z hlediska barvy pleti, rasy, náboženství, národnosti, pohlaví nebo věku.

Jako vnitřní faktory BĚLOHLÁVEK (2008) uvádí cíle podniku, úkoly, technologie, organizační strukturu podniku, systém odměňování a různé druhy taktik.

Autor uvádí praktický příklad vlivu organizační struktury na získání zaměstnance. Pro pozice jako je například prodejní manažer, jsou velice důležité dovednosti v oblasti public relations, naopak tytéž dovednosti mají velice malý význam pro pracovníky ve vědě, kteří vykonávají náplň zaměstnání převážně v laboratoři.

KOUBEK (2002) tyto faktory rozšiřuje o další aspekty. Říká, že vnitřní podmínky mohou souviset s dvěma aspekty a to s konkrétním pracovním místem nebo s organizací. Pokud jde o konkrétní pracovní pozici, hrají důležitou roli následující podmínky:

- a) povaha práce;
- b) postavení v hierarchii funkcí organizace;
- c) požadavky na pracovníka (např. vzdělání);
- d) rozsah povinností a odpovědnost;
- e) organizace práce a pracovní doby;
- f) místo vykonávané práce;
- g) pracovní podmínky.

Jako podmínky související s organizací autor uvádí tyto:

- a) význam organizace a její úspěšnost;
- b) prestiž organizace;
- c) pověst organizace;
- d) úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními podniky
- e) úroveň péče o pracovníky, včetně péče o pracovní prostředí a všeobecné zaměstnanecké výhody v porovnání s ostatními podniky;
- f) možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnosti personálního rozvoje vůbec;
- g) mezilidské vztahy a sociální klima v podniku;
- h) umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

Dále autor popisuje nejzávažnější vnější podmínky získávání pracovníků. Mezi ně zejména patří:

a. demografické podmínky

Tyto podmínky zahrnují prostorovou mobilitu obyvatelstva včetně mezistátní mobility, takzvané generační vlnění, to je proměnlivost reprodukce obyvatelstva, která se odráží v proměnlivosti reprodukce lidských zdrojů, a ostatní charakteristiky populačního vývoje, které ovlivňují proměnlivost nabídky pracovních sil na trhu práce

b. ekonomické podmínky zobrazující cyklický vývoj národního hospodářství nebo jiných změn poměru mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil na trhu práce. WEATHER, DAVIS, (1992) tyto podmínky doplňují o náklady na nábor zaměstnanců.

c. Sociální podmínky kladou důraz na hodnotové orientace lidí a jejich proměnlivosti. Především se jedná o profesně kvalifikační orientace, orientace týkající se vzdělání, rodinné orientace žen a podobně.

d. Technologické podmínky buď vytváří nové pracovní pozice a modifikují, nebo likvidují stávající pracovní pozice, které se profesně kvalifikační struktura existujících zaměstnanců na trhu práce může přizpůsobovat jen z části nebo se zpožděním.

e. Sídlní podmínky, hlavně charakter osídlení v okolí organizace, preference určitého typu sídel na úkor sídel jiných, nebo preference území s lepším životním prostředím. Obě varianty mohou vést k územní diferenciaci situace na trhu práce a ke specifčnosti trhu práce v zázemí organizace.

f. Politicko-legislativní podmínky ovlivňují proces získávání pracovníků například tím, že umožňují tuzemcům pracovat v zahraničí a naopak. Legislativa má také pravomoc regulovat či neregulovat trh práce, vytvářet překážky pro diskriminaci, nebo nařizují zaměstnávání například hendikepovaných osob.

KOONTZ, WEIHRICH (1993), KOUBEK (2002), WEATHER, DAVIS (1992) se shodují, že vnitřní podmínky ovlivňuje spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, které podnik může do jisté míry ovlivnit, vnější podmínky jsou spíše objektivní a nelze je ovlivnit, ale musí je brát v úvahu.

2.1.2. Omezení a vlivy na přijímání nových zaměstnanců

Zaměstnanci zabývající se problematikou vyhledávání nových pracovníků, se musí přizpůsobit určitým tlakům, které se v tomto procesu vyskytují. Tato omezení vycházejí, jak ze strany podniku nebo přijímaného pracovníka, tak i z vnějšího prostředí. Zde jsou uvedeny nejdůležitější vlivy a omezení, kterým personalisté musí čelit (WEATHER, DAVIS, 1992):

- Zásady dané společnosti;
- Personální plány;
- Plány pozitivních činností;
- Návyky náborových pracovníků;
- Okolní podmínky;
- Požadavky dané práce;
- Náklady;
- Stimuly.

2.2 Proces získávání pracovníků

V procesu získávání zaměstnanců stojí proti sobě organizace, která potřebuje pracovní sílu a zájemci o zaměstnání, kteří hledají vhodné zaměstnání. Proces získávání pracovníků by měl zajistit tok informací mezi podnikem a potencionálními uchazeči tak, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci (ROS 2006).

AMSTRONG (2007) uvádí, že cílem náboru zaměstnanců by mělo být získání pracovníků s vynaložením minimálních nákladů s žádoucím počtem a kvalitou, pro uspokojení potřeby podniku v lidských zdrojích.

Dle DONELLYHO, GIBSONA, IVANCEVICHE (2007) je účelem přilákat nejlepší uchazeče o volné pracovní pozice. Tuto problematiku přiblíží fáze získávání pracovníků.

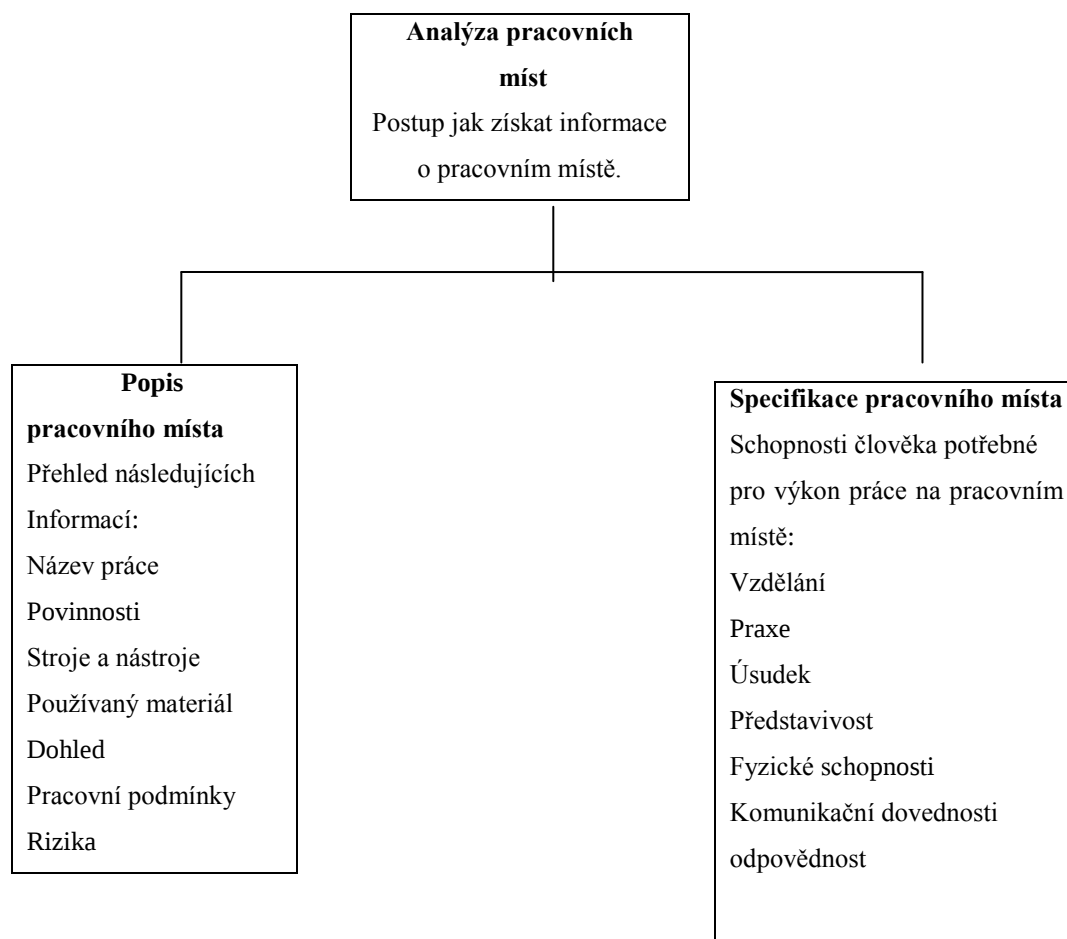
2.2.1. Fáze získávání zaměstnanců

Dle AMSTRONGA (2000) existují tři fáze náboru zaměstnanců, kterými jsou:

- 1) definování požadavků obsahuje jak přípravu popisů a specifikací pracovního místa, tak i rozhodnutí o požadavcích a podmínkách práce.
- 2) přilákání uchazečů zahrnuje prozkoumání a vyhodnocení zdrojů uchazečů, inzerování a využití různých agentur a poradců.
- 3) do výběru uchazečů patří třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabídku pracovních míst, získání referencí a přípravu pracovní smlouvy.

Ad1) Tuto fázi doplnili DONELLY, GIBSON, IVANCEVICH (2007) o analýzu pracovních míst. Tedy o postup, jak získat informace o pracovním místě, a jeho specifikacích. Tento postup můžete vidět na obrázku číslo 1.

Obrázek 1: Analýza pracovních míst (DONELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 2007)



Ad2) Přilákání uchazečů je záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití vhodných potencionálních uchazečů. K tomu, abychom přilákali nebo udrželi zájem uchazečů, musíme vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k jejich k přilákání nebo odrazení. K těmto zjištěním můžeme použít analýzu silných a slabých stránek získávání pracovníků.

Tato analýza by se měla zaměřit na skutečnosti, jako jsou například pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota pracovního místa, příležitosti pro další vzdělávání a rozvoj, perspektivy kariéry

a umístění pracoviště. Tyto aspekty by společnost měla porovnat s nabídkou konkurenčního podniku.

Cílem této analýzy je vytvoření lepšího obrazu podniku pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči. Dalším cílem může být zobrazení společnosti potřebu zlepšení její zaměstnavatelské pověsti a to s tím účelem, aby společnost přilákala více pracovníků nebo kvalitnější pracovníky, nebo udržení si těch, kteří byli již vybráni AMSTRONG (2000).

2.2.2. Zdroje pracovníků

Při náboru zaměstnanců rozlišuje BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol. (2004) získávání pracovníků z vnitropodnikových zdrojů a získávání z mimopodnikových zdrojů.

V našich podmínkách se dříve zaměřovalo na externí zdroje náboru zaměstnanců. Avšak součástí podnikové strategie by mělo být zásadou, že při stejné kvalifikaci a dovednostech, by měli být upřednostňováni dosavadní zaměstnanci podniku, to jsou takzvané interní zdroje.

Vnitřní zdroje

Dle VODÁČKA, VODÁČKOVÉ (2001) je výběr z vnitřních zdrojů snadnější a obecně považován jako efektivnější forma náboru zaměstnanců, než výběr z vnějších zdrojů. Využívá především písemné nebo ústní informace o profesních, kvalifikačních, motivačních a dalších předpokladech spolupracovníků, kteří by mohli být využiti pro podnikem uvažované činnosti. Pro manuální nebo jednodušší duševní práce lze docela lehce zjistit, do jaké míry pracovník splňuje předpoklady, znalosti, zkušenosti, dovednosti a návyky pro zvládnutí uvažované činnosti. Pro náročnější duševní pracovní pozice je tento proces hodnocení poněkud obtížnější, proto by si každý podnik měl vést agendu průběžného hodnocení.

BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol., (2004) a ROS (2006) toto doplňují o poznatek, že nábor zaměstnanců z interních zdrojů může také být považován jako stimulující prvek pro pracovníky a tím zvyšovat i jejich spokojenost.

Tito autoři také vyjmenovávají výhody a nevýhody interního náboru pracovníků.

Výhody jsou následující:

- otevření možností postupu (zlepšení podnikového klimatu);
- nízké náklady na nábor pracovníků;
- znalost podniku u uchazeče;
- znalost spolupracovníků;
- vědomí vlastních schopností a dovedností;
- udržení úrovně mezd a platů;
- rychlejší obsazení místa;
- uvolnění míst pro mladé zájemce.

Nevýhody autoři uvádějí tyto:

- omezený výběr pracovníků;
- podniková slepota;
- náklady na další vzdělávání;
- rivalita spolupracovníků;
- obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka;
- automatické povyšování;
- přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání;
- regulovatelnost personálním plánem;
- cílevědomé řízení pracovníků;
- zabránění fluktuaci;
- průhledná personální politika.

Externí zdroje

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ (2001) míní, že cílem náboru z externích zdrojů je zajištění vhodných pracovníků na potřebnou pracovní pozici.

AMSTRONG (2000) dodává hlavní způsoby získání uchazečů z vnějších zdrojů. Jsou to:

- inzerování
- zprostředkovatelské agentury
- poradenské firmy specializované na získávání pracovníků
- poradenské firmy na vyhledávání vedoucích pracovníků
- vzdělávací zařízení

Inzerování

Inzerování je nejrozšířenější formou přilákání potencionálních pracovníků. Nejdříve je nutné zamyslet se nad tím, jestli je inzerce vůbec nutná. To znamená zvážit i možnost využití výše uvedených alternativ. Při volbě metody získávání pracovní síly se zohledňují následující kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

Cíle inzerování jsou tyto:

- upoutat pozornost. Inzerát musí být konkurenceschopný, co se týče úsilí o zájem uchazečů.
- vytvářet a udržovat zájem, sem patří informace o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání, a požadovanou kvalifikaci. To vše by mělo být napsáno atraktivně a zajímavě.
- stimulovat akci, obsah inzerátu musí být sdělen tak, aby inzerát upoutal, ale také aby přiměl všimnuvší přečíst ho až do konce. To by mělo mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

K dosažení těchto cílů je důležité:

- analyzovat požadavky;
- rozhodnout, kdo co bude dělat;
- napsat text inzerátu;
- vypracovat návrh inzerátu;
- zvolit vhodná média;
- vyhodnotit odpovědi na inzerát;

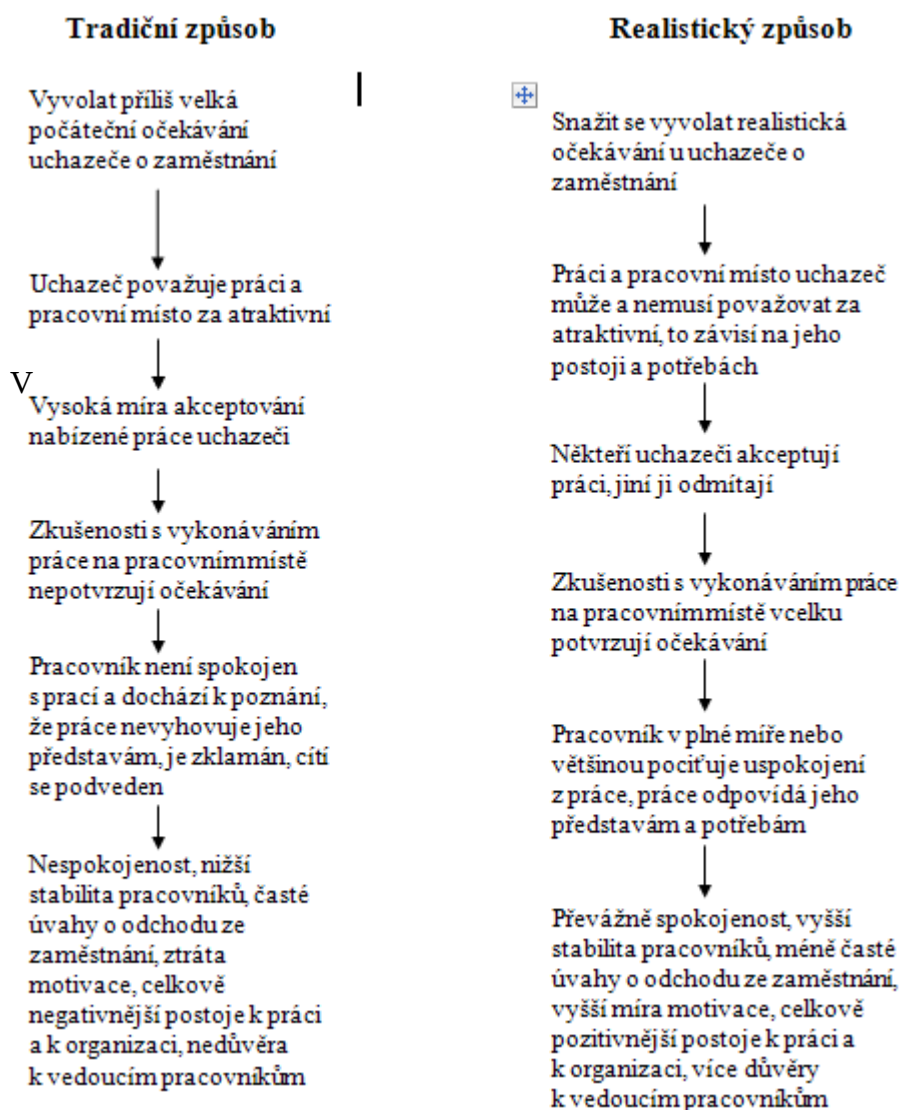
Dle KOUBKA (2002) musí inzerát obsahovat následující:

- Název pracovního místa;
- Stručný popis náplně práce, charakteristiku činnosti podniku;
- Místo vykonávání práce;
- Název, adresa podniku;
- Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a dovednosti;
- Požadavky na věk uchazeče, jen pokud je to nezbytné nebo legální;
- Pracovní podmínky zahrnují mzdu, odměny, výhody, pracovní dobu a Podobně;
- Možnosti dalšího vzdělání a rozvoje;
- Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání;
- Pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl ucházet o zaměstnání, nebo se blíže informovat;

Důsledky prezentace pracovní náplně

Při získávání pracovníků je důležitá prezentace pracovní náplně. Špatná vysvětlení nebo úmyslné přehánění nároků může zájemce odradit. Naopak pokud personalista uvede náplň práce jako velice jednoduchou, může to mít za následek, že se přihlásí méně schopní uchazeči, kteří by pak danou práci nesvedli (KOUBEK, 2002). Na obrázku číslo 2 jsou zobrazeny důsledky způsobu prezentace pracovního místa.

Obrázek 2: Typické důsledky způsobu prezentace práce a pracovního místa během získávání pracovníků. KOUBEK (2000)



Využívání zprostředkovatelských agentur

Soukromé agentury se zaměřují na nábor zaměstnanců většinou pro sekretářské nebo administrativní pozice. Jejich činnost je obvykle rychlá a efektivní. Využívání této varianty má ale jednu docela podstatnou nevýhodu, agentury jsou dosti nákladné. Může být levnější inzerovat, zejména pokud je nabídka práce vyšší než poptávka po ní. Také je velice náročné najít agenturu, která by vyhovovala potřebám společnosti za přiměřenou cenu. Agentury by měly být dobře informovány, o tom, co od nich vlastně podnik vyžaduje. Další nevýhodou je riziko, že čas od času agentury nabízejí nevhodné uchazeče, ale toto riziko můžeme snížit, pokud dostatečně jasně sdělíme své požadavky.

Využívání poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků

Tyto poradenské firmy inzerují, provádějí pohovory s uchazeči, a provádějí předvýběr pracovníků. Disponují svým odborným přístupem a snižují pracnost celého procesu náboru zaměstnanců. Většina těchto organizací uplatňuje nárok na honorář, který je odvozen od základní roční mzdy na obsazované pracovní pozici. Při výběru poradenské firmy bychom měli postupovat dle následujících kroků:

- Prohlédnout si inzeráty různých organizací, které se touto problematikou zabývají, abychom si dokázali představit kvalitu jejich služeb, typy a úroveň prací, kterými se zabývá.
- Ověřit si pověst u jiných uživatelů
- Ověřit si její specializaci
- Sejit se s konzultantem, který bude na zadání pracovat, a prověřit si jeho kvality
- Porovnat honoráře různých firem

Poradenské firmy specializované na vyhledávání vedoucích pracovníků

Takzvaní „lovci hlav“ vyhledávají pracovníky na vyšší posty v případě, kdy existuje omezený počet vhodných kandidátů a je třeba oslovit je přímo. Služby těchto společností nejsou levné, ale často jsou finanční prostředky využity efektivně. Tito

„lovci hlav“ se nejdříve obrazejí na své kontakty v příslušném oboru činnosti. Většinou mají velké množství kontaktů a svou vlastní databanku. Také disponují agenty, kteří vytipují vhodné kandidáty pro požadovanou pozici. Po dokonání výběru uchazečů, zkompletují seznam nejvhodnějších a předají zadavateli. Při výběru těchto firem je důležité projít si jejich hodnocení od ostatních uživatelů, existují totiž dobré i méně dobré firmy.

Vzdělávací instituce

Mnoho potencionálních zaměstnanců je možné obsadit z řad čerstvých absolventů škol nebo učilišť. Některé společnosti mají jako hlavní zdroj získávání pracovníků právě vzdělávací instituce. Tyto organizace vynakládají velké množství finančních prostředků na vydávání informačních brožurek a letáků, na pravidelné návštěvy škol a na vypracování výběrových postupů zaměřených na čerstvé absolventy. (AMSTRONG, 2000)

KOUBEK (2002) tuto problematiku doplnil o letáky vkládané do poštovních schránek, spolupráci s úřady práce a o využití internetové sítě a o situaci, kdy se uchazeči nabízejí sami.

BEDRNOVÁ, NOVÝ a kol. (2004) a ROS (2006) uvádějí výhody náboru z vnějších zdrojů, kterými jsou:

- širší možnost výběru;
- nové impulsy pro podnik;
- nově přichozí je rychleji uznán;
- přesné pokrytí potřeby;

tito autoři též uvádějí nevýhody náboru z vnějších zdrojů, jsou jimi:

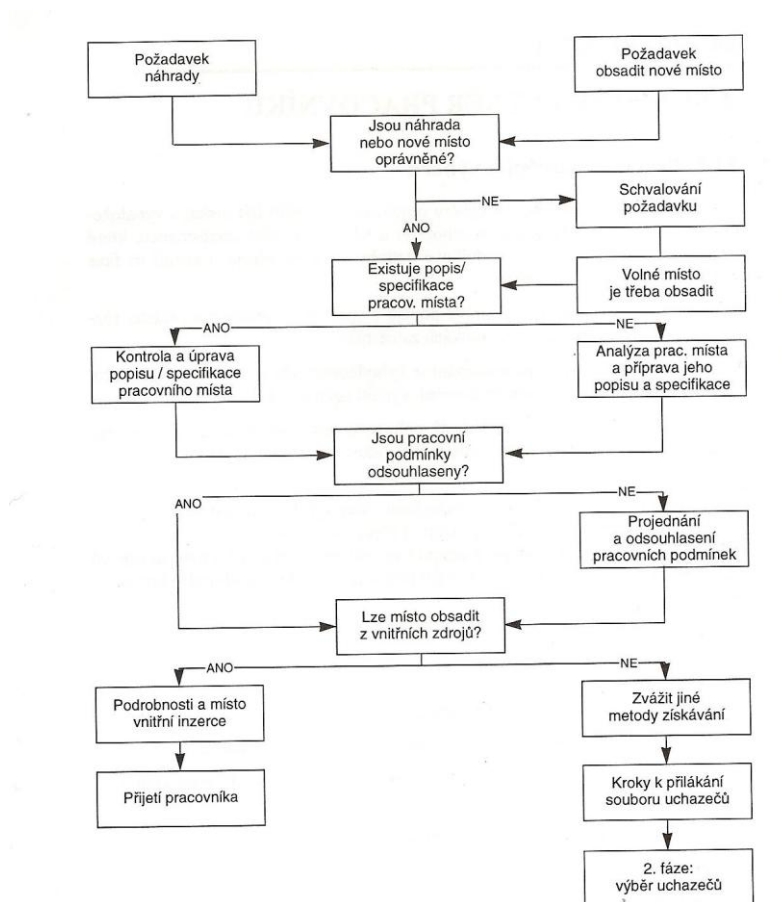
- vyšší náklady na nábor;
- zvyšování fluktuace;

- negativní účinek na podnikové klima;
- riziko zkušební lhůty;
- neznalost podniku- potřebuje čas a peníze;
- obsazení místa trvá déle;
- stres z přechodu na nové působiště;
- představa vyšší mzdy;
- blokování šancí na postup

2.3. Proces získávání pracovníků

Dle AMSTRONGA (2000) se hlavní rysy náboru a výběru zaměstnanců řídí postupem uvedeném v obrázku číslo 3:

obrázek 3: Proces získávání pracovníků AMSTRONG (2000)



2.4. Výběr zaměstnanců

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) uvádějí že, úlohou získávání pracovníků je vyhledávání uchazečů o zaměstnání, zatímco úkolem výběru pracovníků je posouzení každého uchazeče vůči uvažované pracovní pozici.

KOUBEK (2002) míní, že posláním výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů, shromážděných během procesu náboru, bude pravděpodobně nejvíce vyhovovat požadavkům dané pracovní pozice, zároveň přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v kolektivu zaměstnanců i v celé organizaci, je schopen uznávat hodnoty příslušné pracovní skupiny, společnosti jako celku a přispívat k tvorbě žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůbil předpokládaným změnám na pracovním místě, pracovní skupině i v organizaci.

2.4.1. Kritéria výběru zaměstnanců

Dle KOUBKA (2002) a STÝBLA (2003) je obvyklé vybírat zaměstnance dle jejich plnění požadavků obsazované pracovní pozice. Ve vyspělejších státech nestačí pouze toto kritérium, zde se rozeznávají následující tři kritéria výběru.

1. Celoorganizační kritéria. Ta se týkají vlastností, které společnost pokládá za velice cenné a důležité, a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazečů počínat si v podniku úspěšně. Ve většině případů do toho kritéria patří hlavně schopnost přijmout hodnoty organizační kultury a přispět k rozvoji zmíněných hodnot. Například pružná společnost požaduje od pracovníka pružnost, přizpůsobivost a akceptování změn. Tato kritéria většinou nebývají součástí nabídky zaměstnání, jsou spíše míněna intuitivně a subjektivně. Je velice vhodné tato kritéria písemně vypsát, aby personalisté mohli k těmto aspektům přihlížet při hodnocení uchazečů.

2. Útvarová kritéria. Sem se řadí vlastnosti, které by měl pracovník mít v určitém týmu. Především tu jde o to, aby uchazeč svými charakteristikami osobnosti a odbornými zkušenostmi zapadl do kolektivu a byl schopen ctít hodnoty spolupracovníků a nestal se cizorodým prvkem.

3. Kritéria pracovního místa, neboli požadavky pracovní pozice na schopnosti a vlastnosti pracujícího v daném pracovním místě. Tyto podmínky jsou nejdůležitější, ale nerozhodují samy o sobě. V některých organizacích

preferují podmínky celood organizační a útvarová. A to proto, že pro stále více firem je významnější týmová práce a mezilidské vztahy na pracovišti.

2.4.2. Posuzování uchazeče

Jelikož cílem výběru je vybrat nejvhodnějšího uchazeče, vzniká zde problém v posouzení míry vhodnosti každého z uchazečů pro zamýšlenou pracovní pozici. Srovnává se povaha pracovního místa a požadavky na osobní a deklarované charakteristiky uchazeče. Problém je v tom, že tyto charakteristiky, které zahrnují znalosti, dovednosti, a jiné vlastnosti, jsou buď zcela neměřitelné, nebo měřitelné pouze do jisté úrovně. Stejně tak je obtížné objektivně zhodnotit požadavky dané pracovní pozice, týmu a společnosti. Proto musíme například uchazeče třídit do určitých skupin podle předem dohodnutých kritérií. Z tohoto důvodu, než můžeme začít s vlastním výběrovým řízením, musíme vyřešit následující problémy:

a) Stanovit požadavky obsazovaného místa na odbornou způsobilost zaměstnance, to znamená například stupeň a obor vzdělání, druh a zaměření na další formy vzdělání. Jako další formy vzdělání můžeme považovat specializované kurzy, délku praxe v oboru stejném nebo příbuzném.

b) Stanovit na základě čeho se bude odborná způsobilost zaměstnance posuzovat. Můžeme posuzovat například na základě stupně vzdělání to je výuční list, maturitní vysvědčení, atestace, diplom dosvědčující vysokoškolské vzdělání, jiné zkoušky nebo písemné doklady o délce praxe nebo zápočtový list a jiné.

c) Stanovit kritéria pracovního výkonu na obsazované pozici. Zde se opíráme o dobře zpracovaný popis pracovního místa, který nám dává návod, jak má být činnost hodnocena, tedy o požadované pracovní výsledky zaměstnance to mohou být normy, včasnost plnění zadaných úkolů, kvalita, efektivnost a množství. V tomto ohledu také sledujeme požadované pracovní chování, jako je dodržování a využití pracovní doby nebo absence.

d) Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na zamýšlené pracovní pozici. Zde se opíráme o specifikaci pracovní

pozice. Zde lze najít vzdělání, dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníků, pracovní posudky nebo reference, výsledky pohovorů a podobně. Problémem těchto aspektů je jejich spolehlivost a platnost.

e) Stanovit týmová a celoorganizační kritéria žádoucích charakteristik zaměstnance. Zde se mohou vyskytnout různé způsoby definic pojmu osobnosti. Může jít o viditelný aspekt povahy, to znamená, jak působíme na své okolí nebo o souhrn fyzických, mentálních, emocionálních a sociálních charakteristik člověka. Tyto rysy formuje více faktorů, jsou to geny, rodinné zázemí, kulturní prostředí, příslušnost k určité skupině, sociální příslušnost, zkušenosti a situace, ve které se člověk nachází nebo nacházel. Ve stanovení potřebných charakteristik uchazeče vycházíme obvykle z povahy budoucí vykonávané práce a z povahy pracovních a sociálních kontaktů se spolupracovníky. Zde zjistíme například, že práce vyžaduje například spolehlivost, včasnost, toleranci k jiným, vstřícnost, důkladnost a podobně.

f) Stanovit faktory a metody, které použijeme k zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem a organizací. Zde se obvykle využívají různé testy, jako jsou testy osobnosti, assessment centra, pohovory, skupinové diskuse, hraní rolí a jiné. I v těchto testech se vyskytují problémy se spolehlivostí a validitou.

g) Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných a věrohodných informací. Snažíme se najít takové informace, které nám dají pokud možno jednoznačné odpovědi na následující otázky:

- Může uchazeč vykonávat zamýšlenou práci? Tedy má uchazeč potřebné vzdělání, praxi, inteligenci a dovednosti?
- Chce uchazeč vykonávat zamýšlenou práci? Jaké jsou jeho zájmy, pracovní cíle, motivace, vztah k práci?
- Zapadne uchazeč do týmu, organizace? Je schopen akceptovat hodnoty společnosti a týmu?

Pokud na první dvě otázky odpovíme záporně, uchazeče nemůžeme v žádném případě přijmout. (KOUBEK, 2002)

2.4.3. Postup třídění uchazečů

AMSTRONG (2000) uvádí typické kroky, které po shromáždění žádostí třídí a prosévají uchazeče. Tyto kroky mají toto pořadí:

- Pořídít si seznam uchazečů
- Každému uchazeči pošleme písemné poděkování, a to bez jakéhokoli rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí
- Uchazeč může být osloven, aby zaslal svůj životopis, nebo pokud podnik má svůj podnikový dotazník, je uchazeč požádán o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazníky využívají firmy v případě, kdy se neorientují ve špatně napsaných nebo uspořádaných životopisech.
- V této fázi se uchazeči hodnotí dle klíčových kritérií specifikace pracovní pozice, jako jsou kvalifikace, schopnosti, vzdělání, zkušenosti, nebo dosažené pracovní úspěchy. Dle těchto požadavků se pak třídí do různých skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní kandidáti.
- Vhodní kandidáti se dále filtrují tak, aby vznikl přiměřený soubor uchazečů, které personalista přizve k pohovoru. Ideální počet kandidátů by neměl být menší než čtyři osoby a zároveň by neměl přesáhnout osm uchazečů. Více než čtyři je proto, aby se personalista nepotýkal s problémem úzké volby. Více než osm uchazečů, pro personalistu znamená příliš mnoho času stráveného nad pohovory. Také je tu možnost vzniku nepřehlednosti, tudíž snižující se efektivnosti pohovorů.
- Následně je třeba sestavit harmonogram pohovorů. Délka jednoho pohovoru zde závisí na složitosti a náročnosti vykonávané činnosti. V případě rutinní činnosti je dostačující doba třiceti minut. Pokud podnik obsazuje vyšší post, je nutné věnovat pohovoru více než šedesát minut. Pohovory je lepší rozdělit do více dnů, z důvodu únavy a ztráty soustředění. Mezi jednotlivými pohovory je vhodné ponechat

přestávku asi patnáct minut z důvodu zapsání poznámek a přípravy na další pohovor.

- Tato fáze se zabývá již samotným pozváním k pohovorům. Běžně se toto praktikuje pomocí standardního dopisu, přílohou tohoto dopisu by měly být podrobnější informace o společnosti a pracovní pozici, a to proto, aby se těmito záležitostmi nemuseli zdržovat při samotném pohovoru.

- Nyní již zbývá závěrečný krok. Zde personalista musí opět projít přijatelné uchazeče, kteří nebyli přizváni k pohovoru a rozhodnout, jestli by je neměl zařadit do rezervy. Těmto uchazečům se poté napíše rezervační dopis. (To je dopis, ve kterém žádáme uchazeče o souhlas, zda se na ně můžeme obrátit v případě potřeby obsazení podobného místa v dohledné době.) Nepřijatým uchazečům zašle personální pracovník odmítavý dopis, v němž by neměl zapomenout poděkovat uchazeči za zájem a stručně ho informovat o tom, že nebyl přijat a proč.

2.4.4. Metody výběru pracovníků

U větších společností je poměrně častá metoda výběru dotazník, většina středních a malých podniků využívá životopisy. Další metody výběru pracovníků jsou testy způsobilosti, Europass, skupinové metody výběru pracovníků a pohovory

Dotazník

Většinou se tato forma výběru využívá ve větších společnostech. V zahraničí mají různé podniky různé dotazníky a obvykle jeden podnik využívá více variant dotazníků pro různé kategorie pracovních míst. Tento dotazník se následně archivuje do osobního spisu zaměstnance a je tak zdrojem informací o zaměstnanci.

Životopis

Životopis neboli, Curriculum vitae (CV), je písemný dokument, ve kterém se vyskytují informace o vzdělání a důležitých pracovních zkušenostech. Životopis je ve většině případů prvním prostředkem komunikace mezi uchazečem a personalistou. (PROFESIA, 2011)

SIEGEL (2008) uvádí, že jako hlavní důvod pro vznik životopisů byla rostoucí nezaměstnanost, ta měla za následek, že na jednu pracovní pozici se hlásilo více lidí. Tato situace vedla k prvotnímu třídění uchazečů.

Tento autor dále dělí životopisy takto:

- a) strukturovaný životopis – je psán heslovitě viz příloha.....

Tento typ životopisu, můžeme dále rozdělit na tyto:

- 1) Chronologický – v tomto typu životopisu jsou jednotlivá zaměstnání uvedena od současnosti do minulosti
- 2) Zkušenostní – využívá se v případě různorodé, netypické nebo krátké pracovní kariéry.
- 3) Kombinovaný – toto CV je kombinací obou výše uvedených životopisů.

- b) nestrukturovaný životopis neboli volný – je v současné době méně používaná forma životopisu. Je psán ve větách, formou slohu.

Životopis by měl obsahovat:

- Kontaktní údaje - jméno, příjmení, adresa, telefon, mobil, E-Mail
- Osobní údaje - datum narození, místo narození, stav (svobodná, vdaná)
- Vzdělání - dosažené vzdělání (základní, střední, vyšší, vysokoškolské), datum nástupu a ukončení studia, název a sídlo školy, způsob absolvování (diplom, maturita, diplomová práce, případně prospěch), školení a ostatní kurzy

- Praxe - zaměstnání, délka jednotlivých zaměstnání, názvy a sídla podniků, náplň práce,
- Kompetence, úspěchy, brigády
- Schopnosti – sem můžeme například zařadit cizí jazyky, ovládání počítačových programů, řidičský průkaz
- Zájmy- do této skupiny uchazeč píše ve většině případů pouze takové zájmy, které souvisí s pracovní pozicí.
- Reference - kontakty na zástupce bývalých zaměstnavatelů s udáním jejich funkce
- Datum a podpis

KOUBEK (2002) rozlišuje tyto typy životopisů:

- 1) Volný životopis- obsah a strukturu si tvoří uchazeč sám.
- 2) Polostrukturovaný životopis- uchazeč dostává pouze hrubé informace o obsahu a struktuře životopisu.
- 3) Strukturovaný životopis- uchazeč je podrobně informován, co, jak a kde má být v životopise uvedeno. Tato forma je velice podobná dotazníku.

Při výběru zaměstnanců se životopis kombinuje s dalšími typy metod výběru zaměstnanců. (KOUBEK, 2002)

Europass

Od roku 2005 existuje takzvaný Europass, tedy první jednotný soubor dokladů o vzdělání, osobních kompetencích, jazykových dovednostech, odborné kvalifikaci a pracovních zkušenostech pro celou Evropu.

Jeho struktura zlepšuje komunikaci na evropském trhu práce a mobilitu občanů Evropské Unie, členských států Evropského společenství volného obchodu (ESVO), Evropského hospodářského prostoru (EHS) a přistupujících zemí na principu dobrovolnosti.

Dokumenty, které Europass zahrnuje, poskytují zaměstnavatelům a vzdělávacím institucím důležité informace o držiteli přehledně zkompletovány a v jakémkoli jazyce EU. Tím tyto dokumenty uchazeči usnadňují poskytování informací o své osobě. Europass například usnadňuje komunikaci zmizením jazykových bariér.

Europass tvoří pět dokumentů (EUROPASS, 2011):

1. životopis
2. jazykový pas
3. mobilita
4. dodatek k diplomu
5. dodatek k osvědčení

Testy způsobilosti uchazeče k přijetí do zaměstnání

WEATHER, DAVIS (1992) míní, že tyto testy, jsou typy metod výběru, které slouží ke srovnávání vlastností a schopností uchazečů vůči požadavkům pro danou pracovní pozici. Testy mohou být buď písemné, nebo ve formě cvičení, ve kterých se simulují podmínky povolání. Písemné testy se obvykle využívají při takzvaných hodinových zaměstnáních, které jsou většinou méně náročná na schopnosti a dovednosti pracujícího. Vyšší pozice, jako je například manažer si žádá složitější testy, jako jsou zmíněné simulace skutečných podmínek.

KOONTZ, WEIHRICH (1993) a VAJNER (2007) zmiňují základní cíl testů pro uchazeče o zaměstnání. Jde o získání takových informací, které umožňují předvídat úspěšnost uchazeče v budoucím povolání. Dle těchto autorů jsou následující čtyři testy nejpoužívanější:

- 1) **Testy intelligence-** testují paměť, rychlost a schopnost vidět souvislosti v daných problémech.

2) **Testy dovedností a schopností**- díky těmto testům můžeme poznat zájmy, stávající dovednosti uchazečů a jejich potenciál pro získání dalších dovedností.

3) **Testy vhodného povolání**- ukazují pro uchazeče nejvhodnější typ povolání na základě jeho zájmů.

4) **Testy osobnosti**- vypovídají o vlastnostech, chování, a způsobu jednání s ostatními jedinci.

Grafologie

KOUBEK (2002) tuto tematiku rozšiřuje o okrajové formy testů, kam zařadíme grafologii, neboli psychologii rukopisu, která se využívá spíše ve Francii než u nás. AMSTRONG (2000) vnímá grafologii jako zkoumání sociální struktury člověka na základě jeho písma. Význam použití této metody je nalézt charakter člověka a predikovat jeho budoucí pracovní výkon. Tato metoda se využívá stále méně z důvodu rozkvětu různých technologií, jako jsou například počítače.

Skupinové metody výběru pracovníků

Tyto metody mohou mít různou podobu, vždy se ale jedná o simulaci nějakého praktického problému nebo hraní role, kterou musí skupina uchazečů řešit. Jednotlivci mohou předkládat své návrhy a obhajovat je před ostatními a podle toho jsou hodnoceni, nebo celá skupina musí v časovém limitu vyřešit daný problém a uchazeči jsou hodnoceni podle svých příspěvků k řešení. Tyto metody jsou vhodné pro výběr vedoucích nebo manažerských pozic.

Detektor lži, používán převážně ve Spojených státech Amerických, tento test je ale často kritizován, proto se využívá například na policii nebo jiných bezpečnostních složkách. Dále sem patří testy čestnosti a drogové testy (KOUBEK, 2002).

Pohovory

Dle KOUBKA (2002) a STÝBLA (1994) je pohovor nejpoužívanější a nejvhodnější metodou výběru pracovníků. To, aby byl pohovor nejvhodnější, je podmíněno dobrou přípravou. K tomu je vhodné se zaměřit na tyto cíle:

- Získat dodatečné, hlubší informace o uchazeči například o jeho požadavcích, představách a cílech.
- Poskytnout uchazeči informace o společnosti pracovní náplni, výši mzdy a tak podobně. Důležité je tyto informace podávat jasně a pravdivě, aby si uchazeč nevytvořil mylné představy.

(AMSTRONG, 2000) uvádí tyto typy pohovorů:

- **Individuální pohovory**- tento typ pohovorů je v současné praxi nepoužívanější. Jde vlastně o rozhovor mezi dvěma lidmi, tazatele (personalisty), který poskytuje příležitost k navázání užšího kontaktu, a uchazeče. V tomto případě lze najít riziko ve špatném nebo povrchním rozhodnutí tazatele.
- **Pohovorové panely**- tvoří skupina dvou nebo více lidí. Základem je, že tazatel není pouze jeden, ale vzniká zde komise, která je tvořena z personalisty a vedoucích pracovníků. Výhoda je ve sdílení informací a méně často dochází k překrývajícím otázkám. Členové komise mohou o svých dojmech diskutovat, a tak se podstatně snižuje riziko chybného nebo povrchního rozhodování.
- **Výběrová komise**- je oficiálnější a obvykle vyšší forma pohovorového panelu. Tato komise je svolávána orgány podniku, protože je zde více stran (manažeři, akcionáři), které se zajímají o výběr zaměstnanců. Jako výhodu lze zde považovat možnost vzájemného srovnání poznatků o uchazeči. Tuto jedinou výhodu převažují nevýhody této komise. Jednou z nich je ta, že dominantní členové mohou převážít názory ostatních členů. Dále členové komise nemusí dovolit uchazeči rozvinout své myšlenky a tím ho zbavit

argumentů, které by mu pomohli. Tyto komise většinou vybírají sebevědomé a výřečné jedince, protože obvykle přehlédnou slabiny těchto jedinců.

KOUBEK (2002) tyto typy doplňuje o následující:

- **Postupný pohovor**- jedná se o sérii pohovorů mezi dvěma lidmi s různými tazateli. Pro uchazeče to znamená větší časovou náročnost a s tím spojenou únavu. Také je zde předpoklad, že postupem času je uchazeč méně spontánní, protože je na otázky již lépe připraven.

- **Skupinový pohovor**- zde na jedné straně je více uchazečů a na druhé straně jeden nebo více tazatelů. Tento pohovor se využívá především pro posouzení charakteru jednotlivých účastníků a to s větší úsporou času než v předešlých typech. Bohužel postrádá všestranné posouzení jednotlivých kandidátů, umožňuje přehlédnutí některého z nich a je náročný na přípravu, pozornost a schopnosti tazatele.

Podle obsahu a průběhu můžeme pohovory dělit na:

- **Nestrukturované**- volně plynoucí rozhovory, ve kterých nejsou stanoveny cíle. Obsah, délka i postup se zpravidla vytvářejí v samotném průběhu pohovoru. Tato forma není nejvhodnější zejména pro obtížné porovnávání jednotlivých uchazečů, mnohdy tazatel může zajít do soukromých otázek, tazatel nemusí dávat každému stejnou šanci, často zde závisí na prvním dojmu a preferencích kvalit tazatele samotného. Tato metoda nepatří mezi spolehlivé, ale na druhou stranu umožňuje hodnotiteli zjistit zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost.

- **Strukturované**- na rozdíl od nestrukturovaného pohovoru jsou zde předem připraveny otázky, obsah i časový harmonogram pohovoru. Každému jednotlivci jsou položeny stejné otázky a tazatel je může vyhodnotit podle předem připravených modelových odpovědí. Proto je tento typ považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější. Je tu redukována možnost subjektivního hodnocení hodnotitele a uchazečům je dána stejná příležitost

k odpovědím a argumentům a umožňuje porovnání jednotlivců. U této metody pohovoru je nezbytné všechny výpovědi zaznamenávat a archivovat, aby později mohl čelit stížnostem nebo pochybám. Mezi nevýhody patří náročná příprava a obtížné posouzení osobnosti jednotlivce.

- **Polostrukturované** jsou kombinací strukturovaných a nestrukturovaných pohovorů snažící se využít výhod a z každé z nich a zároveň omezit nevýhody. Jsou velice náročné na schopnosti hodnotitelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení. U těchto pohovorů se vyskytují dva způsoby jejich provedení. První začíná částí strukturovaného pohovoru, na ní plynule navazuje část volného rozhovoru a každá má svůj vymezený čas. Druhá možnost je založena na předem stanovených cílech a tazatel musí reagovat pružně, ale nesmí zapomenout na splnění oněch cílů. Strukturovaná část a část nestrukturovaná se mohou prolínat a je vymezen celkový čas.

Organizace pohovorů

Dle AMSTRONGA (2000) závisí především na zvoleném typu pohovoru, ale v mnoha případech má organizace pohovorů tuto podobu:

- Nejdříve uchazeči musí být informováni o místě a času konání pohovoru. Datum a čas by měly být stanoveny tak, aby se uchazeči mohli dostavit. Pokud se nějaký zájemce nemůže z vážných důvodů dostavit, personalista by tento problém měl řešit individuálně. Vhodné je také každému poslat mapu, na které je vyznačen podnik a možnosti tras, po kterých je možno se do podniku dopravit, popřípadě i čísla autobusů městské hromadné dopravy.

- Místo, kde pohovory probíhají, by mělo být klidné, pohodlné s nabídkou něčeho na čtení.

- Podnik by měl vyhradit zvláštní místnost pro konání samotných pohovorů. Tato místnost by měla poskytovat dostatečné soukromí a omezit nebo úplně vyloučit jakékoli rušivé vlivy. V průběhu pohovoru by měl být vymezen čas na podání informací o pracovních podmínkách a pracovním místě. O platových podmínkách a dalších jiných zaměstnaneckých výhodách by měla

být řeč až poté, co je uchazeči zaměstnání nabídnuto, ale je vhodné je nastínit už během pohovoru.

- Personalisté by měli uchazeče informovat o tom, co bude následovat po skončení pohovoru a dát prostor pro případné námitky na jejich reference z předchozích podniků.

- Následně by měli pracovníci zkoumat výkon nově přijatých zaměstnanců a porovnat je s predikcemi vzniklými při výběrovém řízení. Toto zkoumání slouží k prověření schopností hodnotitelů.

Při organizování pohovorů je nezbytná informovanost tazatelů o pracovní pozici, o náplni práce a postupech, které mají použít. Důležité je, aby si tazatel byl vědom zákazu diskriminace jakéhokoli z účastníků založené na pohlaví, barvě pleti, náboženství nebo etnické příslušnosti. Je zcela nutné vyhnout se jakýmkoli sebemenším známkám rasismu. Při písemném zaznamenávání je důležité uvést důvody, proč uchazeč byl nebo nebyl přijat, tyto důvody musí souviset s potřebnou kvalifikací pracovníka. Tazatelé by měli s uchazeči jednat s náležitou úctou, to zahrnuje zaslání děkovného dopisu a informace o výsledcích jejich žádostí.

Chyby tazatele

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) uvádějí nejčastější chyby, kterých se tazatel může dopustit. Jsou to:

- Nedostatečná příprava
- Nesoustředěnost, rozptýlenost
- Tazatel si nedělá poznámky z rozhovorů.
- Klade příliš mnoho otázek najednou, ke všemu vyslovuje svůj názor a navádí účastníky na správné odpovědi.
- Vládne rozhovoru, místo aby řádně naslouchal uchazečům.
- Dopouští se hodnotitelských chyb.
- Pokládá velmi mnoho hypotetických otázek „co kdyby“.

- Nechává se vést svými antipatiemi, takže partneři k sobě nenacházejí vztah.
- Hraje si na amatérského psychologa.
- Bojí se klást nepříjemné dotazy, nepokládá doplňující otázky, přehlíží podrobnosti.
- Tazatel má sklon vkládat do odpovědi uchazeč něco, co v ní nebylo obsaženo.

Výhody a nevýhody pohovorů

Jako každá metoda má své výhody a nevýhody, tak i pohovory mají své pro a proti. AMSTRONG (2000) uvádí hlavní výhody a nevýhody pohovorů.

Za výhody autor považuje tyto body:

- Možnost setkání se s uchazečem tváří v tvář, tím se vytváří možnost posoudit vhodnost uchazeče pro danou pracovní pozici a to, jak uchazeč zapadne do kolektivu zaměstnanců.
- Tazatel má možnost hlouběji charakterizovat pracovní místo a podnik.
- Příležitost pro tazatelovy hlubší dotazy, týkající se zkušeností uchazeče.
- Uchazeč má příležitost zeptat se podrobněji na pracovní pozici a vyjasnit si některé záležitosti.

Nevýhody autor uvádí tyto:

- Nedostatečná validita a spolehlivost pro předvídání pracovního výkonu.
- Spoléhá se zde na dovednosti tazatele, problém vzniká při špatné práci tazatele.
- Tazatel zapomene na hodnocení schopností týkající se

dané pracovní pozice a rozhovor se může začít ubírat úplně jiným směrem.

- Mohou vést k chybám a subjektivnímu posouzení uchazeče ze strany tazatele.

2.5. Hodnocení procesu získávání zaměstnanců

Efektivnost procesu získávání zaměstnanců by měla být hodnocena dle schopnosti rozpoznat požadavky na počet a kvalifikaci potencionálních pracovníků, navrhnout a realizovat k tomu potřebné kroky, rychlosti reakce liniových manažerů na vznesené žádosti o pomoc, kvality informací o uchazečích a specifikaci pracovní pozice, volby správného způsobu a média pro nábor zaměstnanců, efektivnosti inzerování z hlediska nákladů na jednu odpověď, účinnosti řízení a správy projektu získávání a výběru zaměstnanců, času potřebný k náboru zaměstnanců a to od zjištění potřeby nové pracovní síly až po její nástup do podniku, kvality získaných zaměstnanců a míry stability získaných pracovníků v podniku.

5. Metodika práce

Cílem této bakalářské práce je analýza postupu při získávání a výběru zaměstnanců daného podniku popřípadě navrhnout jeho změny. Pro tento cíl je vybrána organizace Technické služby města Pelhřimova p.o.. Tato společnost se zabývá údržbou veřejných prostor města Pelhřimova. Tuto společnost jsem si vybrala, protože sídlí blízko mého bydliště a vyhovuje zadání této práce.

Tento cíl je rozdělen do dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je analýza stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku. Zvolenou metodou získání informací je polostrukturovaný rozhovor s personálními pracovníky technických služeb. Tento rozhovor byl uskutečněn v lednu 2012 v kanceláři personalistů. Jako další metodu pro analýzu těchto procesů, jsou použity procesní mapy.

Druhým dílčím cílem je tento proces zhodnotit. Zhodnocení bude provedeno na základě prostudování odborné literatury, které přineslo důležité poznatky, které slouží jako základ pro objektivní zhodnocení a vysvětlení současného procesu získávání a výběru pracovníků. V této odborné literatuře jsem použila přední české i zahraniční autory, kteří se touto problematikou zabývali. Studium odborné literatury jsou v této práci vymezeny základní pojmy a metodické postupy. V této části je popsán postup získávání a výběru pracovníků tak, jak je v současnosti podniky nejvíce využíván a o nové možnosti, které nabízí Evropská Unie.

6. Praktická část

4.1. Technické služby města Pelhřimova

Technické služby města Pelhřimova jsou příspěvková organizace, kterou zřídila městská rada Pelhřimova dne 9. června 2001.

Hlavním účelem jejich vzniku je užívání a hospodaření s majetkem města či třetích osob včetně práva pronajímat majetek s tím, že výtěžek z pronájmu je součástí rozpočtu organizace technických služeb.

Technické služby dále zajišťují:

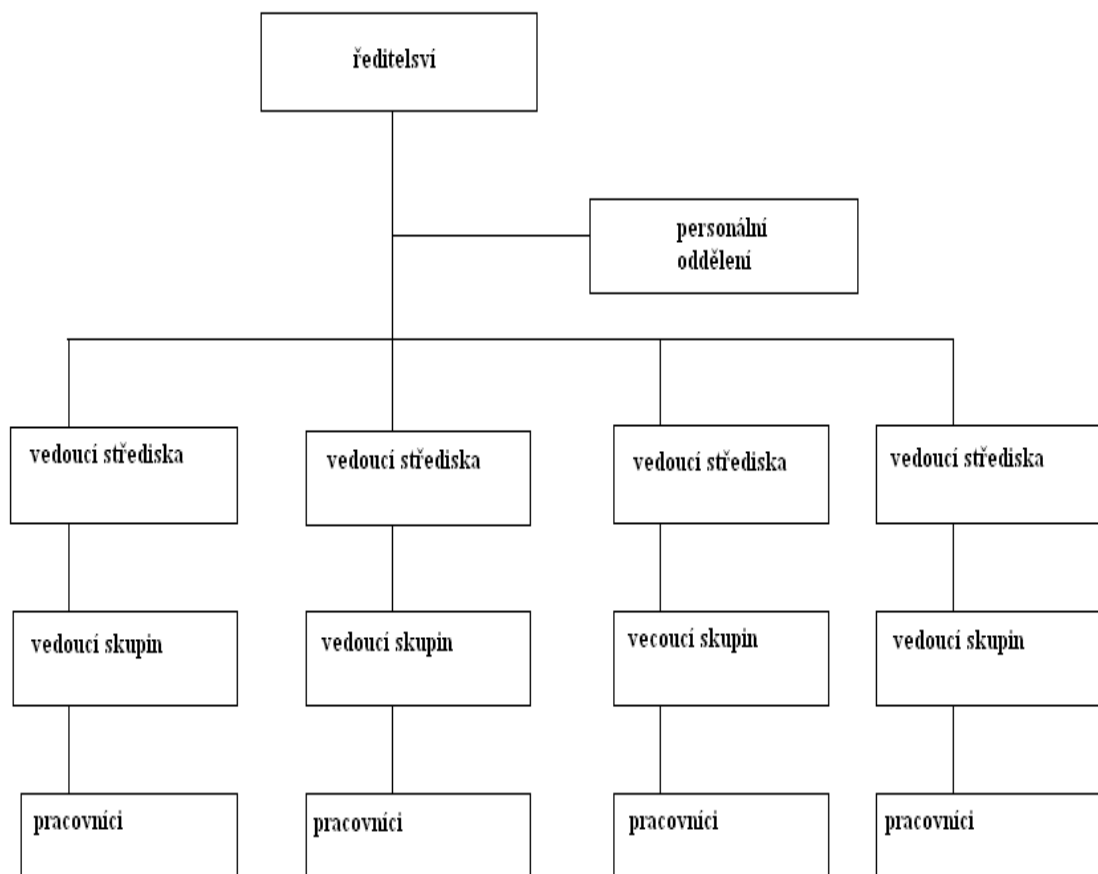
silniční motorovou dopravu nákladní Provozování pohřebišť;
nakládání s odpady;
nakládání s nebezpečnými odpady;
montáž a opravy vyhrazených elektrických zařízení, včetně veřejného osvětlení;
zednictví;
zemní práce stroji;
správu a údržbu pozemních komunikací včetně prohlídek, oprav a stavební údržby;
pořizování, správu a údržbu dopravního značení;
provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
pořizování správu a údržbu zeleně, především na veřejných prostranstvích;
koupi zboží za účelem dalšího prodeje a prodej zboží kromě zboží vyžadujícího zvláštní povolení;
zajišťování provozu tržnice města Pelhřimova;
zajišťování provozu parkovišť města Pelhřimova;
provozování veřejných toalet města Pelhřimova;
plakátovací a reklamní služby;
provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici;
správu bytového a nebytového fondu;
opravy silničních vozidel;

pořizování, správu a údržbu veřejně prospěšných zařízení;
zajišťování veřejné služby.

Organizační struktura a počet zaměstnanců

Technické služby města Pelhřimova mají velice širokou organizační strukturu a to z toho důvodu, že zabezpečují mnoho různých služeb, proto zde uvedu pouze zjednodušený obrázek. Zjednodušenou organizační strukturu této společnosti je možné vidět na obrázku číslo 4.

Obrázek 4: Organizační struktura Technických služeb města Pelhřimova



Technické služby zaměstnávají na hlavní pracovní poměr celkem 105 zaměstnanců. Z toho je zaměstnáno 66 mužů a 39 žen. Dále se pracovní pozice rozlišují na dělnické a nedělnické. Dělnických pozic zde nalezneme 80 a nedělnických 25.

V současné době je zde dále uzavřeno 30 dohod o pracovní činnosti nebo dohod o provedení práce. Tyto pracovníci zde pracují 2 hodiny denně. Jedná se například o uklízečky veřejných toalet.

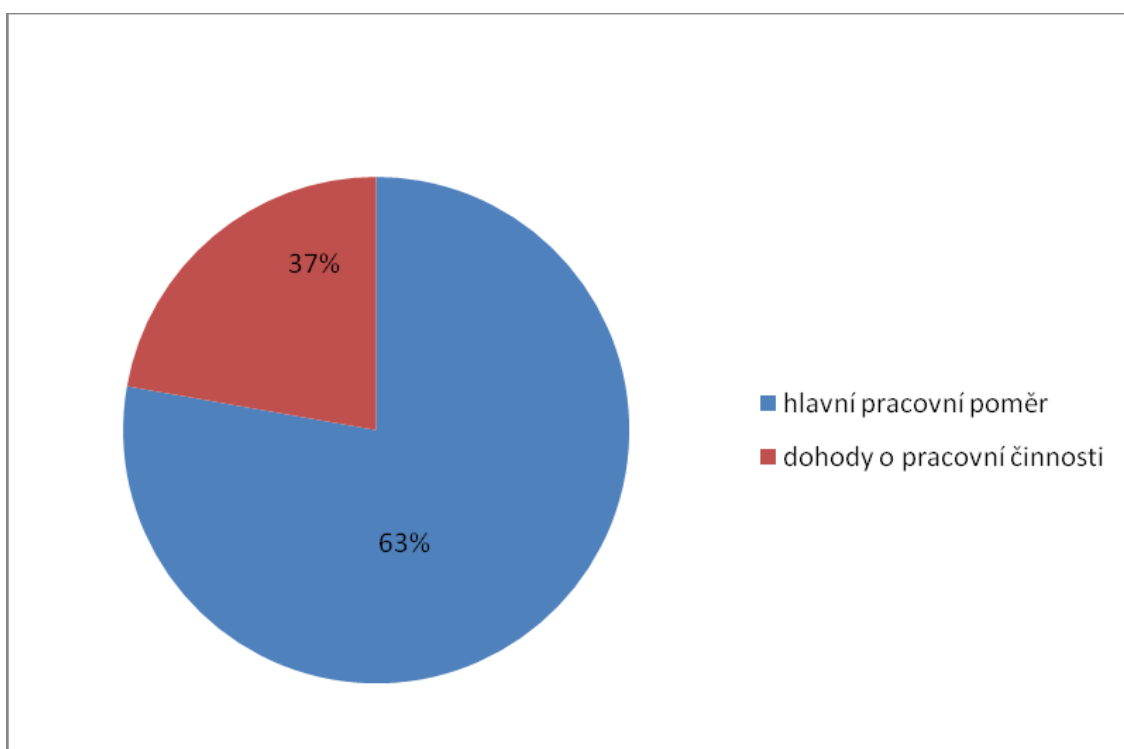
Protože jsou Technické služby založené městem Pelhřimov, mají povinnost přijímat nezaměstnané obyvatele a trestně stíhané osoby na veřejně prospěšné práce.

Pro lepší orientaci uvedu tabulku a graf s počtem zaměstnanců, jejich rozdělením dle pohlaví v tabulce 1 a grafu 1.

Tabulka 1: Počet a rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

pracovníci celkem	105
muži	66
ženy	39

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví v procentech

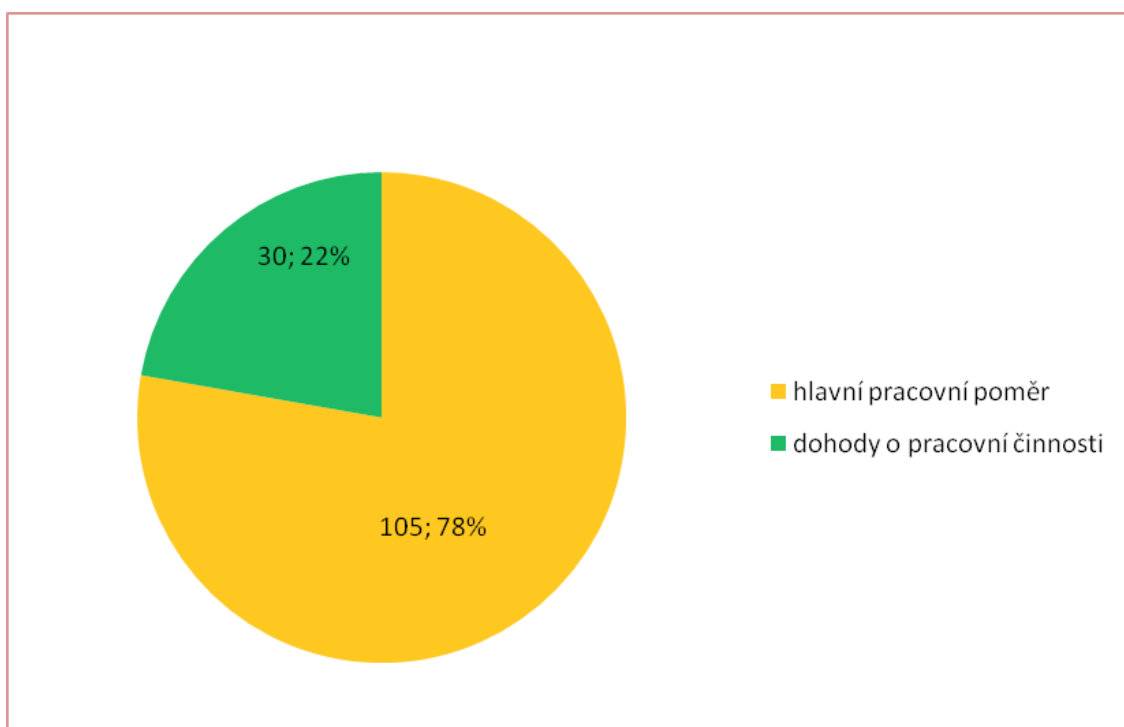


V tabulce číslo 2 a grafu číslo 2 naleznete rozdělení pracovních pozic na manuální a administrativní.

Tabulka 2: Dělení pracovních pozic na manuální a administrativní

pracovníci celkem	105
manuální pracovní pozice	80
administrativní pracovní pozice	25

Graf 2: Dělení pracovních pozic dle nároku na manuální činnost v procentech

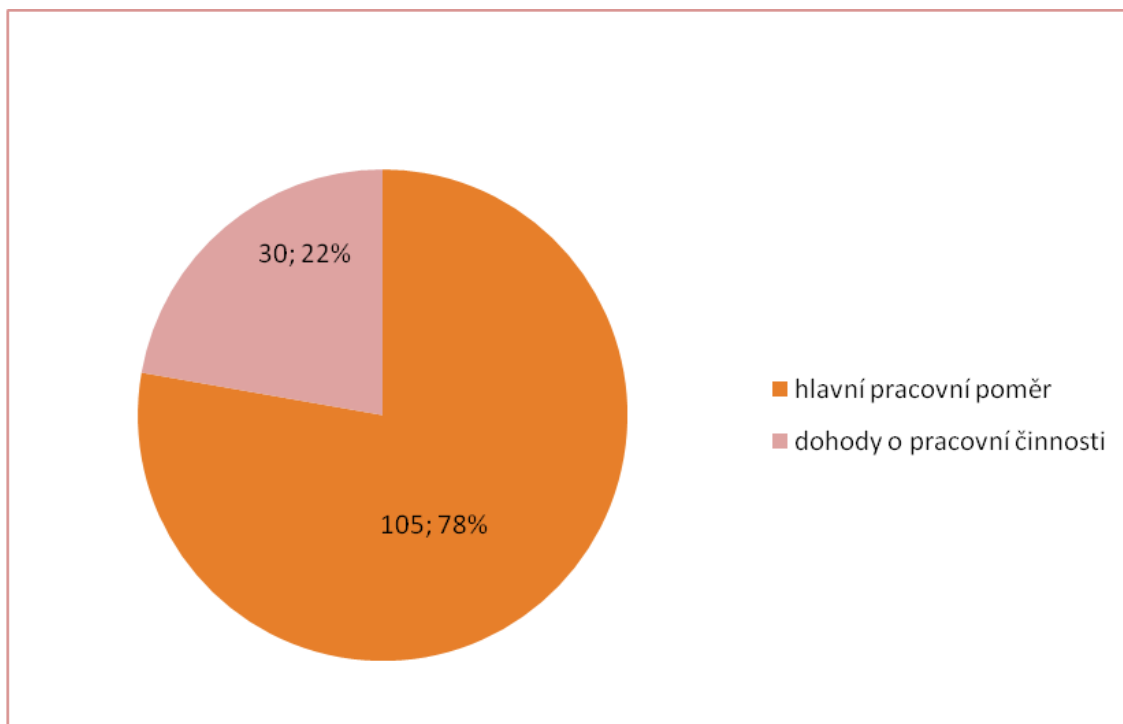


Jak jsem již zmínila Technické služby, nezaměstnávají pouze zaměstnance na hlavní pracovní poměr, ale uzavírají také dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. V tabulce číslo 3 a grafu číslo 3 je uvedeno rozdělení pracovníků dle právní povahy pracovního poměru.

Tabulka 3: Rozdělení pracovníků dle povahy pracovního poměru

pracovníci celkem	135
hlavní pracovní poměr	105
dohody o pracovní činnosti	30

Graf 3: Rozdělení pracovníků dle povahy pracovního poměru v procentech



4.2. Získávání zaměstnanců

4.2.1. Faktory ovlivňující získávání pracovníků

V každém podniku, ať už je to společnost s ručením omezením nebo příspěvková organizace, existují určité faktory, které ovlivňují celý proces získávání zaměstnanců. Tyto faktory nesmí personalista v žádném případě přehlédnout. Technické služby města Pelhřimova jsou omezeny již ze zákona 562/2006 sbírky. V tomto zákoně se jedná o přesně vyměřených platech zaměstnanců. Technické služby tento zákon omezuje při získávání zaměstnanců tím, že pokud technické služby chtějí určitého pracovníka, nemohou mu nabídnout vyšší plat, a tím potenciální pracovník může přejít k jinému podniku za vyšší mzdu.

Neméně důležité je vzdělání. Vzdělání musí být přiměřené k typu pracovní pozice. Například u dělnických profesí musí mít uchazeč výuční list. Na místo technicko-hospodářského pracovníka se zde požaduje středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání. U prací na dohodu postačuje základní vzdělání s podmínkou různých osvědčení, které se k povaze pracovního místa vztahují.

Dalším faktorem, na který organizace přihlíží, je postoj k práci pracovníků. V současné době se společnost potýká s nechutí pracovat u uchazečů z vnějších zdrojů o manuální pozice.

Pozornost se také věnuje postavení v hierarchii funkcí organizace, protože se mění typy dělnických pozic.

Samozřejmě personalista sleduje při získávání pracovníků povahu daného pracovního místa, rozsah povinností a zodpovědnosti kladenou na zaměstnance a pracovní podmínky.

Pokud Technické služby potřebují zaměstnance, který má bydliště více jak 30 kilometrů od místa výkonu práce, poskytují pracovníkovi služební byt.

U trestně stíhaných osob hraje důležitou roli to, za jaký přestupek je dotyčný trestně stíhán. Technické služby v žádném případě nepřijímají osoby, které se dopustily přestupku na majetku a to z důvodu možného odcizení majetku organizace.

4.2.2. Postup získávání zaměstnanců

Prvním bodem celého postupu je vlastní zjištění absence pracovníka na daném postu. Po té co personalista tento fakt zjistí, učiní následující kroky.

Nejdříve uvažuje nad získáním pracovníka z vlastních zdrojů. Pokud najde vhodného zaměstnance uvnitř podniku, proběhne ústní dohoda, zda je zaměstnanec ochoten přejít na jinou pozici. Pokud je zaměstnanec ochoten přejít, proces získávání je ukončen, ovšem jestli pracovník přejít odmítá, musí personalista hledat ve vnějších zdrojích.

Technické služby si evidují každého zájemce o zaměstnání. Toto jim umožňuje nahlédnout do evidence uchazečů vždy, když zjistí absenci pracovní síly. V případě, že personalista najde v evidenci vhodné uchazeče, telefonicky je kontaktuje, zda mají ještě zájem o danou pozici. Když nastane situace, ve které předchozí uchazeči nejsou ochotni do zaměstnání nastoupit, nebo není nikdo vhodný k evidenci, je personalista nucen přejít k propagaci obsazovaného místa.

K získávání z vnějších zdrojů využívají technické služby dva zdroje propagace. To je využití úřadu práce a inzerát v Listech Pelhřimovska. Veškeré odpovědi na inzerát v novinách nebo na úřadu práce se archivují. Uchazeče, kteří na inzerát odpověděli, tedy zaslali svůj životopis s motivačním dopisem, personalista po době platnosti inzerátu kontaktuje, aby se utvrdil, že jejich zájem stále trvá.

Následně se každému zájemci pošle elektronicky nebo písemně pozvánka na výběrové řízení. Pozvánka obsahuje název organizace, místo a datum uskutečnění výběrového řízení.

Po zaslání pozvánek se uskutečňuje vlastní výběrové řízení. U manuálních prací je výběrové řízení jednokolové a u administrativních pozic je dvou až tříkolové, záleží na náplni práce a požadavků na pracovníka.

Dalším krokem je vyhodnocení výběrového řízení, kde se vybere potřebný počet pracovníků, s kterými je v posledním kroku uzavřena smlouva.

4.2.3. Propagace volné pracovní pozice

Propagace volné pracovní pozice je pro tuto organizaci velice důležitá, protože se velice těžce obsazuje místo, o kterém nikdo neví, že je volné. Bez tohoto marketingového tahu by se jen obtížně lidé dozvěděli, že mohou nastoupit na danou pracovní pozici a unikla by jim tak jejich příležitost začlenit se do pracovního procesu. Jak jsem již zmínila, Technické služby města Pelhřimova využívají dva druhy propagace, samozřejmě zde funguje také takzvaná ústní reklama.

Ústní reklama

Ústní reklama je jednou z nejvíce účinných a zároveň nejlevnějších prostředků marketingu. Stávající zaměstnanci mají známé, a ti mají také známé. Když se pracovník dozví informaci o volném pracovním místě, řekne to manželce, svému známému a ti pak také tuto informaci šíří dál. Ve většině případů někdo o dané pracovní místo zájem projeví a zašlou svůj životopis s motivačním dopisem. Jelikož tato forma reklamy pokryje poměrně úzkou skupinu potenciálních uchazečů, využívají technické služby služeb úřadu práce a inzerce v novinách.

Využití služeb úřadu práce

Tento způsob propagace je velice populární, účinný a finančně nenáročný. V současné době je asi nejrychlejší způsob vložení inzerátu do nabídky úřadu práce přes internet. Úřady práce umožňují firmám bezplatné zadávání inzerátů do jejich nabídky, před tím jsou podniky povinné se u úřadu práce zaevidovat. Technické služby města Pelhřimova již zaevidovány jsou, a proto jim stačí pouze úřadu práce nahlásit volnou pracovní pozici. Pracovník úřadu práce do nabídky volného místa vyplní pouze název firmy, identifikační číslo, sídlo firmy a kontaktní osoby, zbylý obsah nabídky musí doplnit personalista.

Inzerce

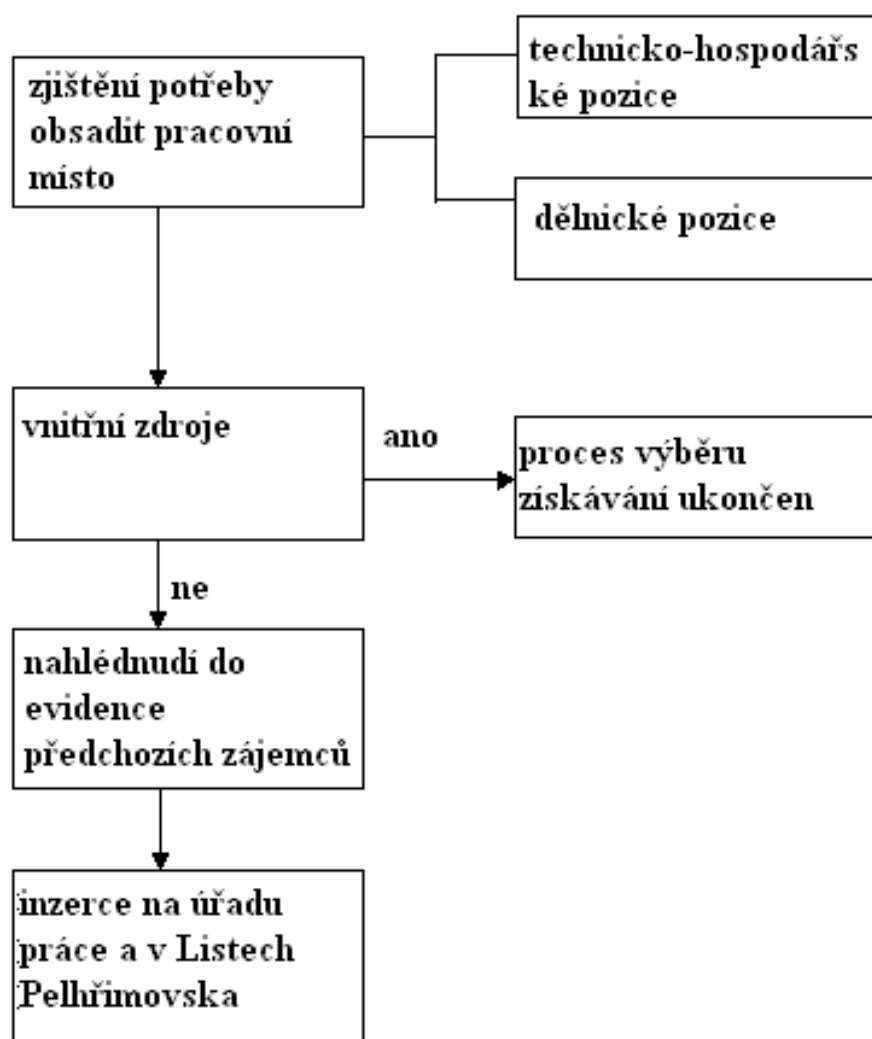
Inzerce je velice častým a vhodným prostředkem pro propagaci, jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce. Technické služby města Pelhřimova využívají inzerci pouze Listech Pelhřimovska. Listy Pelhřimovska jsou měsíčník, ve kterém čtenáři naleznou pouze inzeráty různých druhů.

Do inzerátu technické služby uvádějí tyto informace:

- Název organizace;
- Telefonický kontakt, emailovou adresu;
- Informace o pracovní pozici;
- Požadavky na pracovníka, to jsou například vzdělání, pracovní nasazení, jiná osvědčení, požadavek zaslání životopisu a motivačního dopisu;
- Informace o mzdě a dalších výhodách;
- Datum konce platnosti inzerátu, neboli do kdy mohou zájemci reagovat na inzerát.

Konkrétní ukázkou inzerátu technických služeb najdete v příloze číslo 4.

obrázek 5: Mapa procesu získávání pracovníků



4.3. Vlastní výběr zaměstnanců

Protože hlavními činnostmi technických služeb města Pelhřimova p.o. jsou právě služby, jsou pro ně nezbytné lidské zdroje. V tomto podniku, jak jsem již zmínila, existuje mnoho různých středisek a typů pracovních pozic. Některé z těchto středisek má přísnou právní úpravu, to je například nakládání s odpady. Z tohoto důvodu je kladen veliký důraz na výběr zaměstnanců, ale i přes tento fakt je výběrové řízení nastaveno tak, aby měl každý uchazeč stejnou možnost se vyjádřit, a také byl spravedlivě hodnocen.

Celý proces výběru zaměstnanců je poměrně složitý soubor na sebe navazujících dílčích částí.

4.3.1. Analýza zaslaných dokumentů

Technické služby města Pelhřimova se nejvíce opírají o uchazečovi zaslané dokumenty a s tím spojené reference od předchozích zaměstnavatelů. Protože tato společnost nemá své vlastní formuláře, jedná se tedy o životopis spolu s motivačním dopisem.

Životopis

Životopis je pro personalistu základním dokumentem, nehraje zde žádnou roli, zda je životopis strukturovaný nebo nestrukturovaný. Díky životopisu si personalista udělá prvotní hodnocení uchazečů, roztrídí si dokumenty do tří kategorií, velmi vhodní, vhodní a nevhodní kandidáti. Samozřejmě ale každého zájemce přizve na pohovor, na kterém může své zkušenosti nebo znalosti potvrdit nebo vyvrátit. Pro technické služby jsou důležité informace o kandidátových zkušenostech, dosaženém vzdělání, dalších dovednostech, zájmech a jména a kontaktní údaje předchozích zaměstnavatelů.

Motivační dopis

Nezbytnou součástí životopisu je motivační dopis, ve kterém uchazeč uvádí důvody jeho zájmu o danou pozici. V motivačním dopise může uchazeč rozvést informace uvedené v životopise. V motivačním dopise by se měli objevit informace o pracovní orientaci zájemce, předchozím zaměstnavateli a dovednostech. Technické služby ve většině případů přihlížejí k motivačním dopisům, jedná-li se o administrativní neboli technicko-hospodářské pozice. Značnou nevýhodou motivačního dopisu, je jeho internetová rozšířenost. Tím, že si zájemci mohou vytisknout nebo přechít vzor motivačního dopisu, ztrácí dopis část svého významu.

Reference od předchozích zaměstnavatelů

Reference od předchozích zaměstnavatelů jsou jedním ze spolehlivých zdrojů informací. Pokud uchazeč do životopisu uvede kontakt na bývalého zaměstnavatele, personalista ho kontaktuje. Kontakt je ve většině případů telefonický, zřídka elektronický. Elektronický kontakt se v technických službách využívá méně z toho důvodu, že se již mnohokrát nedostalo odpovědi. Referencemi se personalista také ujistí, zda v životopise nebo v motivačním dopise nejsou nepravdivé údaje.

Samozřejmě nelze reference považovat za úplně stoprocentní zdroj informací. Pokud uchazeč dříve pracoval u člověka vázaného buď přímo na uchazeče, nebo na příslušníky jeho rodiny, je zde velká pravděpodobnost, že reference nebudou pravdivé. Další nevýhodou může být liberálnost předchozích zaměstnavatelů, pokud dovolí, aby si pracovník reference napsal sám, nelze jim také přikládat velký význam.

Technické služby tyto informace posuzují pouze jako doplňkové, nikoli směrodatné. Ale když personalista zjistí od různých bývalých zaměstnavatelů stejné nebo podobné hodnocení uchazeče, přikládá tomu význam větší.

Jak již bylo zmíněno, na základě těchto podkladů si personalista udělá své prvotní hodnocení uchazečů. Roztřídí si jejich dokumenty do tří skupin velmi vhodné, vhodné a nevhodní kandidáti. Toto rozdělení ale nemění nic na faktu, že se každý uchazeč dostaví k pohovoru, na kterém může potvrdit nebo vyvrátit prvotní dojem personalisty při hodnocení dokumentů.

4.3.2. Výběrový pohovor

Jako ve většině podniků, i v této společnosti je běžným standardem provádět při výběrovém řízení ústní pohovory, protože jsou velice spolehlivým nástrojem sběru informací o kandidátech. Výběrový pohovor má značnou vypovídající schopnost, ale pouze v případě, že se na něj personalista nebo celá hodnotící komise důkladně připraví. V technických službách převládají pohovory strukturované, avšak v určitých situacích

se zde vyskytují pohovory polostrukturované. V technických službách města Pelhřimova se provádějí 2 různé postupy pohovorů. Jedná se o pohovory pro administrativní neboli technicko-hospodářské pozice a pozice manuální, tedy dělnické.

Výběrový pohovor pro dělnické pozice

Tento typ pohovoru, protože je prováděn za účelem obsazení manuálních pozic, je pro uchazeče i personalistu méně psychicky a časově náročný.

Příprava pohovoru

Základním kamenem pro přípravu pohovoru jsou zaslané životopisy. Na motivační dopisy se nahlíží pouze jako na pomocný materiál k rozhodování. Jak je již výše uvedeno, podle potřebných informací uvedených v životopisech, si personalista dokumenty rozdělí do tří skupin velmi vhodní, vhodní a nevhodní kandidáti. U těchto pozic personalista vyžaduje zejména údaje o vzdělání, zkušenostech a doplňkovém vzdělání.

U každého životopisu si personalista dělá poznámky a vypisuje si dotazy k ústnímu pohovoru. U těchto typů práce se provádějí polostrukturované pohovory. To znamená, že personalista má předem vypracované otázky, ale po získání odpovědí lze plyně přejít k volnému rozhovoru s podmínkou, že se rozhovor bude týkat daného tématu. I přesto by ale neměl tuto etapu přípravy personalista v žádném případě podcenit, jelikož špatná připravenost nebo nepřipravenost může způsobit, že se pohovor bude ubírat zcela jiným směrem, než bylo původně plánováno.

Tazatel by si měl také před uskutečněním pohovoru získat dostatečné informace o nabízené profesi, platovém ohodnocení a jiné důležité informace, na které by se mohl uchazeč zeptat. Tento sběr informací je důležitý proto, aby se personalista nedostal do situace, která by ho mohla jakkoli zaskočit.

Průběh pohovoru

U manuálních pracovních pozic tazatel vede polostrukturovaný pohovor. Tento pohovor trvá přibližně deset minut a je prováděn formou individuálního rozhovoru. To znamená, že pohovoru se zúčastní zároveň dvě osoby, tazatel a uchazeč. U těchto pohovorů je nutné dávat pozor na působení prvního dojmu a pocity tazatele. Na druhou stranu by tazatel měl být přiměřeně empatický a správně reagovat na nastalou situaci, tak aby získal co nejvíce relevantních informací. V následujících bodech uvedu přibližnou strukturu pohovorů pro manuální pozice.

- 1) uvítání uchazeče
- 2) informování kandidáta o průběhu pohovoru
- 3) představení organizace technických služeb, profese, pracovní doby a ostatních pracovních podmínek v závislosti na typu pracovní pozice
- 4) Poskytnutí prostoru pro představení uchazeče. Zde je vhodné zájemce pobídnout například těmito větami: Nastal pravý okamžik, abyste se mi představil. Prosím, něco mi o sobě řekněte.
- 5) Dotazování uchazeče na informace v životopisu,
 - a. vzdělání, zde se tazatel ptá na konkrétně vystudovanou školu, popřípadě přesné zaměření studovaného oboru, pokud se jedná o střední odborné učiliště nebo střední odbornou školu. Dále se vrací k otázkám ostatních dovedností, jako je například řidičský průkaz, osvědčení o absolvování kurzu.
 - b. pracovní zkušenosti, zde se personalista zajímá o konkrétní délky a zaměření profesí v jednotlivých zaměstnáních.
 - c. tazatel se může ptát na znalosti a jiné informace, které se váží na obsazovanou pozici.
 - d. otázky směřující na výši mzdy. Jak vysokou mzdu byste si představoval?
 - e. prostor na dotazy uchazeče
 - f. ukončení rozhovoru, dohoda termínu zpětné vazby, poděkování, rozloučení

Tazatel si při celém průběhu pohovoru dělá o každém uchazeči poznámky. Na základě životopisů a poznámek vybere nejvhodnějšího kandidáta.

Kritéria výběru

Technické služby považují za prioritní kritéria hodnocení délku praxe v oboru, doplňkové vzdělání a vzdělání.

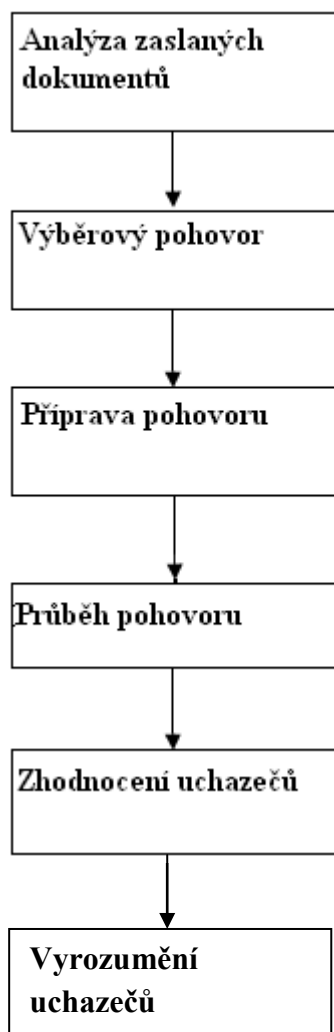
Nejpodstatnější roli při rozhodování personalisty, zda přijmout nebo nepřijmout uchazeče, hraje délka praxe v oboru. Čím větší má kandidát praxi, tím je pravděpodobnější, že uspěje.

Jak jsem již zmínila, významné je též doplňkové vzdělání. Například řidič sběrného vozu, ač je vyučen v oboru a nemá řidičský průkaz, má mnohem menší šanci na úspěch, než zájemce, který sice není vyučený v oboru, ale vlastní řidičský průkaz příslušné skupiny. Pokud je obsazováno například místo plavčíka, kandidát musí mít absolvovaný kurz zdravotník- záchranář. U této pracovní pozice, je důležitý i zdravotní stav. Uchazeč tedy musí personalistovi předložit lékařské potvrzení o zdravotním stavu.

U dělnických pozic je důležitá též úroveň vzdělání jako taková. Samozřejmě vzdělání v oboru je zde výhodou, ale personalista musí přihlídnout k délce praxe v oboru a doplňkovém vzdělání. Jak bylo uvedeno výše, například vyučený obráběč kovů bez svářečského průkazu, má menší šanci na přijetí než, uchazeč, který dokončil pouze základní školu a má svářečský průkaz.

Na obrázku 6 je možné vidět proces výběru zaměstnanců na dělnické pozice.

Obrázek 6: Proces výběru zaměstnanců na dělnické pozice



Vyběrový pohovor pro technicko-hospodářské pozice

Za technicko-hospodářské pozice jsou označovány posty vedoucího skupiny, vedoucího střediska, personálního oddělení a ředitelství technických služeb. Tyto pozice vyžadují po uchazečovi více schopností a dovedností a znalostí, než jak tomu bylo u dělnických pozic. Z tohoto důvodu je pohovor psychicky i časově náročný jak pro zájemce, tak i pro personalistu samotného.

Pohovory na tyto pozice jsou tříkolové. Na prvním pohovoru tazatel s uchazečem probírají životopis a personalista zadá zájemci téma seminární práce, které do příštího pohovoru vypracují. Na druhém pohovoru uchazeči prezentují své seminární práce. Na třetím pohovoru kandidáti píší psychologicko-osobnostní a znalostní test. Tento pohovor již není individuální, ale uchazeče zde hodnotí výběrová komise složená ze tří členů. To jsou personalista, ředitel společnosti a odborný poradce, nebo vedoucí střediska.

Příprava prvního pohovoru

První krok je zde stejný, jako u přípravy pohovorů na dělnické pozice. Personalista si přečte jednotlivé životopisy a motivační dopisy. V tomto případě se na motivační dopisy již nenahlíží pouze jako na doplněk životopisu. Zde hraje motivační dopis významnou roli, neboť u těchto pracovních pozic se hodnotí i uchazečova osobnost a psychika. Dalším rozdílem je fakt, že hodnotitel netřídí životopisy s motivačními dopisy do skupin, velmi vhodný, vhodný a nevhodný kandidát. Důvodem je to, že zde hraje důležitou roli více faktorů, než můžeme získat z přečtení životopisů.

I v tomto případě si personalista dělá u každého životopisu poznámky, a u každého jedince vytváří otázky k pohovoru. Pohovor je strukturovaný, to znamená, že se drží přesně stanovených otázek, proto je důležité, aby personalista otázky vypracoval velice pečlivě a zodpovědně. Pokud by tuto část přípravy podcenil, mohlo by to mít neblahé následky.

Po té, co tazatel vypracuje otázky na každého uchazeče zvlášť, předá je dalším členům výběrové komise, aby se seznámili s problematikou a také pro kontrolu, zda nebyla vynechána nějaká důležitá informace nebo otázka. Tímto procesem se snižuje pravděpodobnost toho, že personalista přípravu podcení.

Průběh prvního pohovoru

První pohovor u technicko-hospodářských pozic trvá deset minut a strukturou je velice podobný pohovorům u dělnických pozic. Rozdíl nastává až ke konci, po prostoru

na uchazečovi dotazy, se nepřechází k ukončení pohovoru, nýbrž k zadání projektu, kterou uchazeči vypracují a zašlou nejpozději jeden týden před konáním druhého kola přijímacího pohovoru. Téma projektu může být například: „Koncepce údržby veřejné zeleně v Pelhřimově, včetně návrhu a metodiky řízení“. S minimálním rozsahem dvou stran formátu A4. Po zadání projektu následuje ukončení pohovoru, které obsahuje informace o datu, čase a místě konání druhého kola pohovoru, o termínu vypracování a zaslání projektu, poděkování uchazeči za účast a rozloučení.

Při celém průběhu pohovoru si každý člen výběrové komise dělá písemné poznámky. Po skončení prvního kola, se komise sejde a provede vyhodnocení prvního kola. Zde je výhodou, že členů v komisi je více, a proto nedochází k zaujatému hodnocení. Každý člen komise přednese své připomínky k jednotlivým uchazečům. Nejlepší hodnocení dostane ten uchazeč, který dostal kladné hodnocení od nejvíce hodnotitelů.

Příprava druhého pohovoru

Příprava druhého pohovoru závisí především na zaslání vypracovaných projektů od uchazečů. Každý člen výběrové komise je povinen projít si každý vypracovaný projekt, udělat si k němu poznámky a své zhodnocení. Tyto kroky jsou důležité při druhém pohovoru, proto aby komise mohla včas reagovat na prezentaci a poté ji zhodnotit. Hodnotitelé by si všechny projekty měli důkladně přečíst, a udělat si detailní poznámky. Kdyby toto podcenili, mohlo by se stát, že ohodnotí kandidáta mylně a technické služby by tak mohly přijít o kvalitního zaměstnance, nebo naopak mohl by být přijat méně schopný zájemce.

Průběh druhého pohovoru

Délka druhého kola pohovoru je časově neomezená. Závisí na každém uchazeči, jak se na druhé kolo připravil. Pokud se zájemce připravil málo nebo se nepřipravil vůbec, může pohovor trvat i pět minut. V opačném případě prezentace projektu zabere

v mnoha případech i půl hodiny. Průběh celého procesu je uveden v následujících krocích:

- 1) uvítání uchazeče;
- 2) vysvětlení požadavků a průběhu pohovoru;
- 3) představení projektu;
- 4) prezentace projektu;
- 5) prostor na dotazy a připomínky výběrové komise neboli obhajoba projektu;
- 6) podání informací o datu, místě, času a náplně poslední části pohovoru;
- 7) poděkování, rozloučení.

Všichni členové komise si zapisují připomínky a poznámky u každé prezentace. Po skončení druhého kola komise provede vyhodnocení.

Příprava třetího kola pohovoru

Tato příprava je velmi časově náročná. Jak jsem již zmínila, ve třetím kole přijímacího pohovoru uchazeči vyplňují znalostní, psychologické a osobnostní testy. K vypracování těchto testů si výběrová komise zve specialistu na danou oblast a psychologa. Specialista a výběrová komise společně vymyslí znalostní test, který je na danou pozici vhodný. V těchto testech se objevují otázky na znalost zákonů, které mají spojitost s vykonávanou funkcí nebo oboru, základní terminologie daného odvětví a teoretickou znalost manažerské profese.

Psychologicko-osobnostní test vypracovává sám psycholog. Po vypracování předá ke kontrole výběrové komisi s vysvětlením principu testu a návodem pro vyhodnocení. Tyto kroky jsou pouze informační, protože tyto testy bude hodnotit převážně psycholog sám.

Ukázku psychologicko-osobnostního testu, který technické služby používají, naleznete v příloze č. 3

Průběh třetího kola pohovoru

Třetí kolo pohovoru se skládá ze dvou částí. V první části uchazeči píší znalostní test, který zkoumá znalosti uchazečů týkající se pracovní náplně obsazované pozice. V testu se objevují otázky z práva, terminologie a managementu. Test trvá přibližně 30 až 45 minut.

Po napsání znalostního testu, následuje psychologicko-osobnostní test. Na tento test je vyhrazeno 30 minut.

Po napsání obou testů, komise informuje uchazeče o datu vyhodnocení výběrového řízení, datu zaslání výsledků a o tom, jakou formou budou uchazeči informováni. Většinou se zde jedná o telefonický, popřípadě písemný kontakt. Po té následuje rozloučení se zájemci a poděkování za absolvování celého přijímacího řízení.

Zde hodnocení provádí přizvaný specialista, psycholog a jen částečně se na hodnocení podílí členové komise. Přizvaný specialista a psycholog sepíší výsledky testů a poté je předají výběrové komisi, která nakonec zvolí nejúspěšnějšího zájemce. V tomto kole jsou pro komisi směrodatné výsledky znalostních testů, k psychologicko-osobnostním testům se přihlíží méně.

Kritéria hodnocení u technicko-hospodářských pozic

Při náboru na technicko-hospodářské pozice musí hodnotitelé přihlídnout k více faktorům, protože se jedná převážně o manažerské funkce. Musí se zohlednit tato kritéria:

- zkušenosti v oboru;
- požadované vzdělání, minimálně střední školu s maturitou, vysokou školu;

- doplňkové vzdělání, u těchto pozic není tak důležité, spíše se k němu jen přihlíží;
- znalosti související s vykonávanou prací;
- psychologicko-osobnostní aspekty, schopnost vést, pracovat v týmu, schopnost řídit provoz, míru zodpovědnosti jedince, schopnost predikce, komunikace, spolehlivost, dochvilnost, schopnost rozhodnout se a organizační schopnosti.

4.4. Vyrozumění uchazečů o výsledcích výběrového řízení

Personalista nebo členové výběrové komise informují kandidáty v průběhu výběrového řízení o termínu zaslání výsledků výběrového řízení. S výsledky jsou seznámeni jak kandidáti úspěšní, tak i neúspěšní. Pokud by se stalo, že dohodnutý termín zaslání výsledků nemohl být dodržen, personalista musí všem účastníkům, sdělit náhradní termín.

Neúspěšní uchazeči

Neúspěšní zájemci jsou kontaktováni telefonicky. Tato nepříjemná zpráva by měla být sdělena citlivě. Vhodné by též bylo říci zájemci, proč nebyl přijat. Personalista může uchazeči nabídnout případnou další spolupráci, pokud byl vhodný a samozřejmě poděkovat za účast.

Dle mého názoru by stačilo neúspěšné kandidáty kontaktovat e-mailem z finančních důvodů. Telefonický kontakt je více nákladný než psaní e-mailů.

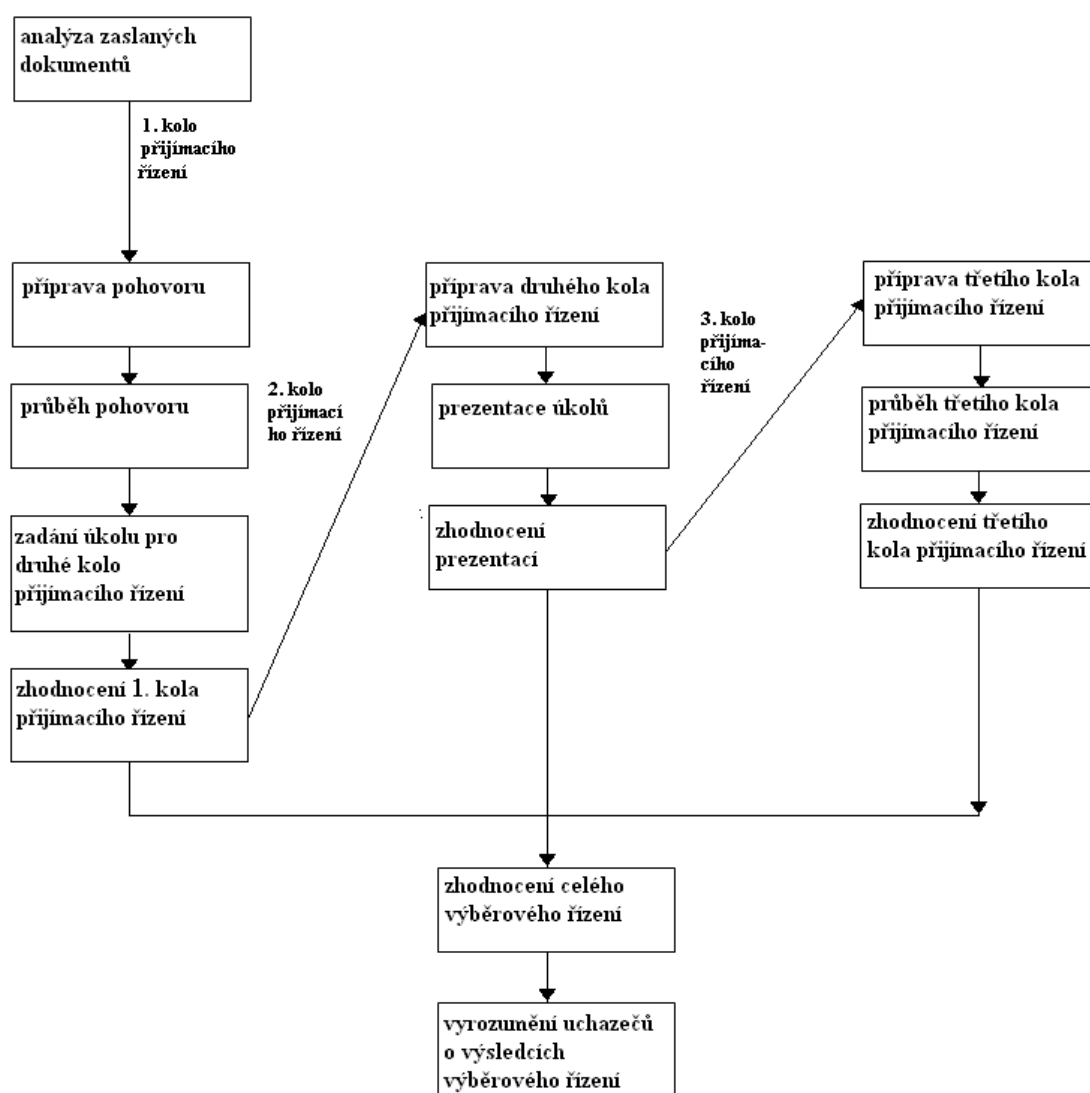
Úspěšní uchazeči

Tito uchazeči jsou kontaktováni telefonicky nebo písemně. Dříve technické služby informovali o úspěchu elektronicky, ale v mnoha případech se stalo, že uchazeči neodpověděli, nebo e-mail nedostali. Proto v současné době volí raději telefonický nebo písemný kontakt.

U toho vyrozumění by měl hodnotitel nejdříve uchazeči pográtulovat k úspěchu a následně se zeptat zda jeho zájem o pozici stále trvá. Jestliže zájem stále trvá, musí být uchazeč informován o datu, místě a času konání a obsahu další schůzky. Na závěr je vhodné uchazeči znovu pográtulovat a poděkovat za zájem.

Na obrázku 7 je možné vidět celý proces výběru zaměstnanců na technicko-hospodářské pozice

obrázek 7: Proces výběru zaměstnanců na technicko-hospodářské pozice



4.5. Evidence uchazečů

Pro technické služby je velice důležitá evidence všech kandidátů, kteří se zúčastnili přijímacího řízení. Tato evidence může velice snížit náklady výběrového řízení, jak jsem již zmínila, při získávání zaměstnanců technické služby hledají pracovníka na obsazovanou pozici ve vlastních zdrojích, pokud není možné obsadit místo z vlastních zdrojů, hledají vhodné kandidáty v evidenci účastníků výběrových řízení. Tímto se může předejít konání celého přijímacího řízení, a snížit tak náklady.

5. Návrhy změn procesů získávání a výběru zaměstnanců

Postup získávání a výběru zaměstnanců v Technických službách města Pelhřimova jsou dle mého názoru na dobré úrovni. Získávání samotné je vedeno správně. Po té co technické služby zjistí nedostatek pracovníků, personalista nejdříve začne hledat ve vlastních zdrojích, to je uvnitř podniku, pokud se tímto způsobem místo neobsadí, nahlédne do evidence dřívějších uchazečů, až teprve po té co personalista nenalezne vhodného kandidáta v evidenci, přechází k získávání z vnějších zdrojů pomocí inzerce a následně výběrového řízení. Tento postup může velice snížit náklady na celý proces přijímání zaměstnanců.

Myslím si, že i výběrové řízení je celkem na dobré úrovni. Personální oddělení přikládá důraz této problematice, jak můžeme usoudit s přijímacího procesu technicko-hospodářských pozic.

I přesto jsem našla nedostatky. Jedním z nich je hodnocení životopisů u dělnických pozic. Hodnotitel třídí životopisy do skupin velmi vhodné, vhodné a nevhodní kandidáti. I když na pohovor jsou pozváni všichni zájemci, v psychice hodnotitele je již zakódováno, které uchazeče přijme a které ne. Zájemce, který je v hromádce nevhodný, jen těžko přesvědčí hodnotitele, že je pro práci vhodný, i kdyby opravdu vhodný byl. Naopak hodnotitel může přijmout uchazeče ze skupiny velmi vhodné, i když se pak ukáže, že ostatní zájemci mají lepší předpoklady pro přijetí. Tomuto efektu lze předejít vyloučením třídění životopisů, tak mají u pohovoru všichni zájemci stejnou šanci na přijetí.

Dále mi nepřijde zcela přínosné zadávání úkolů pro technicko-hospodářské pozice. Tím, že uchazeči mají možnost, úkol vypracovat doma, mohou si pomoci například stažením práce z internetu nebo někoho poprosit, aby úkol vypracoval za něj. To může způsobit obrovské snížení vypovídací schopnosti této části přijímacího řízení.

Žádný uchazeč nemůže zaručit to, že zadanou práci psal opravdu sám bez pomoci někoho jiného nebo internetu. S tímto je spojené riziko, že technické služby přijmou někoho, kdo nemá takové schopnosti, které v zadaném úkolu prezentuje.

Toho se lze vyvarovat pomocí assessment centre. Assessment centre je skupinové řešení problému. Uchazeči zde předkládají své návrhy a obhajují si je. Podle přínosu k řešení problému jsou zájemci hodnoceni. Úkol je řešen přímo před komisí, proto je zde minimální pravděpodobnost, že uchazeči budou podvádět. U provedení tohoto přijímacího řízení musí být přítomen specialista na daný problém, nebo školení pracovníci.

V případě, že by technické služby trvali na písemném zpracování, lze uchazečům úkol zadat, jako písemná práce studentům ve škole. Personalista by určil přiměřený čas pro napsání práce, a po skončení časového limitu by všichni účastníci museli svou práci odevzdat.

Tyto dva způsoby dle mého názoru sníží, nebo úplně vyloučí možnost nekalého jednání uchazečů.

Jak jsem již zmínila, změnila bych formu kontaktování neúspěšných uchazečů. Myslím si, že s těmito uchazeči není nutný kontakt telefonický. Zde by stačilo informovat zájemce e-mailem. Tímto se organizaci sníží náklady.

6. Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku získávání a výběru zaměstnanců. Tyto dvě činnosti od sebe nelze úplně oddělit. V těchto procesech může záviset celková produktivita podniku a tím i jeho konkurenceschopnost. Jestliže je získávání a výběr zaměstnanců veden špatně, může se stát, že produktivita práce bude menší. V opačném případě můžeme předpokládat vysokou produktivitu a konkurenceschopnost.

Praktická část této práce se věnuje procesu získávání a výběru zaměstnanců v Technických službách města Pelhřimova. Cílem této práce je podání návrhu řešení nejlepšího možného způsobu náboru a výběru zaměstnanců v této organizaci. Dílčími cíli jsou zhodnocení a analýza těchto procesů v technických službách.

Pokud personalisté v technických službách budou dodržovat již zaběhlý postup při náboru pracovníků, měl by tento proces být účinný. V okresu Pelhřimov je poměrně vysoká nezaměstnanost, proto si myslím, že propagace volného pracovního místa na úřadu práce a v Listech Pelhřimovska je dostačující.

Ve výběrovém řízení pro dělnické pozice je důležitá analýza životopisů. Při rozboru těchto dokumentů si hodnotitel udělá prvotní představu o každém uchazeči. Jak jsem již zmínila, není vhodné životopisy třídit do skupin velmi vhodný, vhodný a nevhodný zájemce. Pokud personalista životopisy roztřídí, je velmi pravděpodobné, že uchazeč při pohovoru hodnotitelův názor nezmění, i kdyby se ukázalo, že je pro danou pozici vhodný. Osobní pohovor je velice důležitá metoda výběru, protože si hodnotitel o uchazeči utvoří lepší a celistvější představu.

Při Výběrovém řízení pro technicko-hospodářské pozice je správné, že tyto uchazeče hodnotí komise, která je složena převážně z odborníků pro danou oblast. Komise má tři členy, proto zde můžeme téměř vyloučit efekt prvního dojmu. Dle mého názoru je v celém výběrovém procesu nejdůležitější vypracování zadaného úkolu.

Napsání této práce dokazuje uchazečovi skutečné schopnosti. Bohužel zadávání tohoto projektu není nastaveno zcela správně. Výběrová komise dává uchazečům možnost, aby si tento projekt vypracovali doma. To zároveň kandidátům umožňuje nečestné jednání. Mohou si například pomoci informacemi z internetu, nebo mohou požádat o vypracování své přátele. Tyto skutky pak znehodnocují celé druhé kolo řízení a komise může na výsledcích tohoto projektu vybrat nevhodného zájemce. Tohoto se lze vyvarovat pomocí assessment centre, tedy skupinovým řešením zadaného problému.

Pokud Technické služby města Pelhřimova budou akceptovat a dodržovat návrh v procesu získávání a výběru zaměstnanců, lze předpokládat, že budou vybírání vhodní uchazeči. Správným výběrem zájemců o zaměstnání, bude tato organizace i nadále funkční. Byl podán takový návrh řešení, který se snaží omezit možnost nekalého jednání uchazečů a uchazeče lépe poznat po psychické i dovednostní stránce.

Jak již bylo zmíněno, lidský faktor je základem každé společnosti. Každý člověk je jiný, jinak se chová, přemýšlí, a jedná. Pro každý podnik je velice důležité, moci se spolehnout na svého zaměstnance. K tomu pomáhá i proces získávání a výběr pracovníků. Pokud společnost přijme vhodné, spolehlivé uchazeče, lze předpokládat, že budou svoji práci odvádět důkladně. Tímto podnik může dosáhnout významného postavení na trhu a stát se tak více konkurenceschopným.

Jelikož Technické služby města Pelhřimova jsou příspěvkovou organizací, jejich cílem není vysoká konkurenceschopnost nebo dosažení maximálního zisku. Zde se jedná především o dobře vykonanou práci a spokojenost obyvatel města i lidí, kteří město navštíví.

7. Summary

This bachelor's thesis is focused on the issue of staff winning and selection. These two activities are not to be completely divided from each other. Complete company productivity may depend on it, even on its competitiveness as well. If the staff winning and selection are mismanaged, it may happen that the labour productivity will be lesser. Failing this we can expect a high productivity and competitiveness.

This bachelor's thesis enlarges on the process of staff winning and selection in the Technical Services in Pelhřimov. The aim of this thesis is making a motion to solve the most possible way of staffing and staff selection. The partial aims are evaluation and analysis of this process in the Technical Services.

If the personnel managers of the Technical Services adhere a proficient process in staffing in the Technical Services, the process should be effective. There is quite a high unemployment in the Pelhřimov district, therefore I think the vacancy advertising is sufficient at the Job Centre and in the Listy Pelhřimovska.

8. Seznam použité literatury:

- 1) AMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. [s.l.] : Grada publishing spol. s.r.o., 2000. 968 s.
- 2) AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha: Grada publishing spol. s.r.o., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- 3) BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. [s.l.] : Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. Praha : Grada publishing spol. s.r.o., 2008. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- 5) DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. U Průhonu 22, Praha 7 : Grada publishing, 2007. 824 s.
- 6) EUROPASS [online]. 2011 [cit. 2011-10-24]. Co je Europass. Dostupné z WWW: <<http://www.europass.cz/co-je-europass/>>.
- 7) KLEIBL, Jiří.: *Metody personální práce*. 1. vydání Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 160 str. ISBN 80-7079-413-5.
- 8) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

- 9) PROFESIA.CZ [online]. 2011 [cit. 2011-10-24]. Co je životopis. Dostupné z WWW: <http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/zivotopis/co-je-zivotopis/40418?detail=1>.
- 10) ROS, Jay. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. Praha : Grada publishing spol. s.r.o., 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2:443.00.
- 11) SIEGEL, Zdeněk.: *Sestavte si atraktivní životopis*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2008, 179 str. ISBN 978-80-247-2447-8.
- 12) STÝBLO, Jiří.: *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vydání Ostrava: Montanex, 1994, 123 str. ISBN 80-85780-06-2.
- 13) STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- 14) VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Praha : Grada publishing spol. s.r.o., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- 15) WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. Klimentská 30, 110 00 Praha 1 : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- 16) WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. [s.l.] : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- 17) VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management : Teorie a praxe v informační společnosti*. [s.l.] : Management Press, 2001. 313 s. ISBN 80-7261-041-4.

18) MIRVIS, P.H.: Building the competitive workforce: investing in human capital for corporate success. 1. vyd. New York: Wiley, 1993. 256 s. ISBN 0-471-59257-9

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Analýza pracovních míst

Obrázek 2: Typické důsledky způsobu prezentace práce a pracovního místa během získávání pracovníků.

Obrázek 3: Postupové schéma získávání pracovníků

Obrázek 4: Organizační struktura Technických služeb města Pelhřimova

Obrázek 5: Mapa procesu získávání zaměstnanců

Obrázek 6: Mapa procesu výběru zaměstnanců na dělnické pozice

Obrázek 7: Mapa procesu výběru zaměstnanců na technicko-hospodářské pozice

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet a rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

Tabulka 2: Dělení pracovních pozic na manuální a administrativní

Tabulka 3: Rozdělení pracovníků dle povahy pracovního poměru

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

Graf 2: Dělení pracovních pozic dle nároku na manuální činnost

Graf 3: Rozdělení pracovníků dle povahy pracovního poměru

18) Přílohy

Příloha 1: Vzor životopisu

Příloha 2: Vzor motivačního dopisu

Příloha 3: Vzor psychologicko-osobnostního testu technických služeb

Příloha 4: Vzor inzerátu technických služeb

Příloha číslo 1- vzor životopisu

Životopis

Osobní údaje:

Jméno: Pavla Šustrová
Datum narození: 5. 6. 1989
Bydliště: Kámen 37 u Pacova 394 13
Telefon: 720 621 825
e-mail: sustr.pavla@seznam.cz

Vzdělání:

2009- dosud fakulta Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, ekonomická
Bakalářské studium.
Obor: Řízení a ekonomika podniku
Bakalářská práce na téma: získávání a výběr zaměstnanců
Ukončení: Květen 2012
2008 – 2009 Jazyková škola Pelhřimov- jazyk anglický
2004 – 2008 VOŠ, SOU a střední škola hotelová Pelhřimov
Obor: Hotelnictví a turismus
Ukončení: maturitní zkouška

Pracovní zkušenosti:

2006 2006- školní tří měsíční praxe v restauraci Zur Strudelwirtin v

Kirchhamu v Německu.

2006-2009 Brigáda v hotelu Mlýn Černovice

Servírka po dobu celé sezóny

2009- 2011 Restaurace v Podradí v Kámení

Servírka- po celou sezónu

Jazykové znalosti:

Anglický jazyk: Mírně pokročilý, stupeň B1

Německý jazyk: Mírně pokročilý, stupeň B1

Další znalosti:

Práce na PC- MS WORD, EXCEL, POWERPOINT, internet

Barmanský kurz

Řidičský průkaz skupiny B

Zájmy:

Plavání

Cestování

Historie

Psychologie

Kultura

Můj zdravotní stav je dobrý, a nemám záznam v trestním rejstříku.

V Kámení dne 15. Dubna 2012

Pavla Šustrová

Příloha číslo 2- vzor motivačního dopisu

Kanna spol. s.r.o.

Myslotínská 1740

375 01 Pelhřimov

Pavla Šustrová

Kámen 37 u Pacova

394 13

Vážená paní Kliková,

Touto cestou vás žádám o místo personální pracovnice ve vaší společnosti. O nabídce této pracovní pozice jsem se dozvěděla v inzerci v Listech Pelhřimovska dne 13. Března 2012.

Při studiu na vysoké škole jsem se zaměřila na personalistiku. Tento obor mě velice zajímá a velice ráda bych v něm též pracovala. Téma mojí bakalářské práce bylo „Získávání a výběr pracovníků v daném podniku“. V této práci jsem spolupracovala s Technickými službami města Pelhřimova a podala jim pár návrhů na zlepšení tohoto procesu.

V přílohách tohoto dopisu naleznete můj životopis a reference, ve kterých se dozvíte více informací o mém vzdělání a dosavadní praxi.

Dle mého názoru mé vědomosti a praktické poznatky odpovídají požadavkům obsazované pozice. Pokud budete mít zájem velice ráda se dostavím na přijímací řízení. .

S pozdravem

Pavla Šustrová

příloha číslo 3- vzor psychologicko-osobnostního testu

Přečtěte si krátkou pohádku a odpovězte na otázky.

Kdysi dávno v jednom království žila mladá půvabná princezna. Nedávno se vdala a spolu s manželem, mocným a zámožným lordem, žili na velkém překrásném hradu. Avšak mladou princeznu nebavilo jen sedět doma a pojídat o samotě jahody, zatímco její manžel podnikal časté a dlouhé výpravy do okolních království. Cítila se zanedbaná a brzy již z toho byla nešťastná. Jednoho dne, když se procházela o samotě hradními zahradami, zahlédla, jak z lesa vyjel na koni jakýsi tulák. Naléhal na spanilou princeznu, brzy získal její srdce a unesl ji z hradu.

Uplynul den milostných hrátek a princezna se ocitla nemilosrdně opuštěná daleko od domova. Věděla, že jediná cesta zpět vede přes začarovaný les, kterému vládne zlý čaroděj. Bála se pustit do lesa samotná, přivolala si na pomoc svého laskavého a moudrého kmotra. Svěřila se mu se svou strastí, prosila o odpuštění a prosila ho, aby ji doprovodil domů dříve, než se vrátí její manžel. Kmotr však byl natolik překvapen a otřesen jejím proviněním, že jí nedokázal odpustit a odmítl ji doprovodit na hrad. Zklamaná, avšak stále odhodlaná princezna se přestrojila, aby ji nikdo nepoznal, a vyhledala pomoc nejvznešenějšího z rytířů v království. Ten, když uslyšel její smutný příběh, jí přislíbil veškerou pomoc za jistý skromný honorář. Ale běda, princezna u sebe žádné peníze neměla, a tak se rytíř vydal zachraňovat jiné slečny.

Spanilé princezně už nezbyl nikdo, koho by požádala o pomoc, a tak se odhodlala podstoupit nebezpečnou cestu sama. Vyšla se po nejbezpečnější stezce, kterou znala, ale když už byla málem z lesa venku, zlý čaroděj ji dostihl a vydal ji napospas ohnivému drakovi, který ji sežral.

1. Kdo byl uvnitř organizace a kdo mimo ni? Kde byly hranice?
2. Určete pořadí zodpovědnosti.
3. Podle jakých kritérií jste určili pořadí zodpovědnosti?
4. Jaká preventivní opatření byste zavedli, abyste předešli takovému konci?

Příloha číslo 4- vzor inzerátu technických služeb

Technické služby města Pelhřimova,
příspěvková organizace

Myslotínská 1740

393 01 Pelhřimov

Tel: 565 323 138

e-mail: info@tspe.cz

přijmou pracovníka na pozici

vedoucí skupiny veřejné zeleně

Požadujeme:

vzdělání SŠ, VŠ v daném oboru

dobré pracovní nasazení

uživatelská znalost PC (MS Office)

komutativní typ, aktivní a tvůrčí přístup k práci

řidičské oprávnění minimálně sk. B

Nabízíme:

platové ohodnocení dle platných tabulek

možnost služebního bytu

předpokládaný nástup 1.3.2011

Přihlášku s životopisem a motivačním

dopisem zašlete na výše uvedenou adresu,

e-mailem nebo osobně p. Kliková, sekretariát ředitele

do 15.11.2010